

# Organizational Behavior Management in Sport Studies

## ORIGINAL ARTICLE

### Forecasting the Development of Professional Sports in Iraq in the Horizon of 1416

Mohammed Obayes Karnvl Al-Mamoori<sup>1</sup>, Ghasem Rahimi Sereshbaderani<sup>2\*</sup>, Ali Atiyah Dakheel<sup>3</sup>, Rasool Nazari<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ph. D. student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran (corresponding author)

<sup>3</sup> Assistant Professor of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Babel Branch, Babel, Iraq

<sup>4</sup> Associate Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Correspondence

Ghasem Rahimi Sereshbaderani

Email: rahimi\_gh@yahoo.com

#### ABSTRACT

This research was conducted with the aim of designing a model for empowering managers of Iraqi sports organizations. The present research is exploratory research in terms of its purpose and a fundamental research in terms of its orientation, which has used the strategy of foundational data theory with the paradigmatic (systematic) approach of Strauss and Corbin. To collect research data, 15 in-depth and semi-structured interviews were used with sports management experts in universities and researchers in the field of career empowerment of sports organizations. Participants in the research were selected by purposeful and theoretical sampling. Analysis of the data from the interviews emerged during three stages of open, central and selective coding. The results showed the number of 26 core codes under 12 optional codes in the form of five dimensions of the paradigm model including causal conditions (communications, advertising, administrative system, training, delegation of authority, organizational strategy, economic and creating a sports business), background factors (empowerment of employees, empowerment of managers, strategic policies, strengthening infrastructure and media), intervening factors (creativity, identification of needs, socialization, communication and advertising), strategies (strengthening the organizational brand, financial support, value creation and cultural strengthening) and consequences (marketing, organizational fans, organizational management, Knowledge management, organizational intelligence, social improvement and infrastructure improvement) formed the model of empowering managers of Iraqi sports organizations. The use of this model in sports organizations can lead to the empowerment of their sports and psychological managers; Therefore, it is suggested; Management training against changes based on the fluctuations of the external environment, recognizing and applying the principles of human resource management and learning multiple management skills should be considered for managers before reaching the management position.

#### KEYWORDS

Grounded Theory, Empowerment, Sports Organizations, Iraq.

نشریه علمی

## مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

«مقاله پژوهشی»

### طراحی الگوی توانمندسازی مدیران سازمان‌های ورزشی عراق

محمد عبیس کرنفل المعموری<sup>۱</sup>، قاسم رحیمی سرشبادرانی<sup>۲\*</sup>، علی عطیه دخیل<sup>۳</sup>، رسول نظری<sup>۴</sup>

#### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی الگوی توانمندسازی مدیران سازمان‌های ورزشی عراق، انجام شد. تحقیق حاضر از نظر هدف، یک تحقیق اکتشافی و از حیث جهت‌گیری یک تحقیق بنیادین است که از استراتژی نظریه داده بنیاد با رویکرد پارادایمی (سیستماتیک) اشتراوس و کوربین استفاده کرده است. برای گردآوری داده‌های پژوهش از ۱۵ مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان مدیریت ورزشی در دانشگاه‌ها و محققان در زمینه توانمندسازی شغلی سازمان‌های ورزشی استفاده شد. مشارکت کنندگان در پژوهش به روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی پدید آمدند. نتایج نشان داد تعداد ۲۶ کدمحوری ذیل ۱۲ کدگزینی در قالب ابعاد پنجگانه مدل پارادایمی شامل شرایط علی (ارتباطات، تبلیغات، سیستم اداری، آموزش، تفویض اختیار، استراتژی سازمانی، اقتصادی و ایجاد کسب‌وکار ورزشی)، عوامل زمینه‌ای (توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی مدیران، سیاست‌های راهبردی، تقویت زیرساخت‌ها و رسانه)، عوامل مداخله‌گر (اخلاقیت، شناسایی نیازها، جامعه‌پذیری، ارتباطات و تبلیغات)، راهبردها (تقویت برند سازمانی، حمایت مالی، ارزش آفرینی و تقویت فرهنگی) و پیامدها (بازاریابی، هواداران سازمانی، مدیریت سازمانی، مدیریت دانش، هوش سازمانی، بهبود اجتماعی و بهبود زیرساخت)، الگوی توانمندسازی مدیران سازمان‌های ورزشی عراق را تشکیل دادند. استفاده از این الگو در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به توانمندسازی هرچه بیشتر مدیران ورزشی و روانشناختی آنها منجر شود؛ لذا پیشنهاد می‌شود: آموزش مدیریت در برابر تغییر مبتنی بر نوسانات محیط خارجی، شناخت و به‌کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی و فراگرفتن مهارت‌های چندگانه مدیریتی قبل از رسیدن به مقام مدیریت برای مدیران در نظر گرفته شود.

#### واژه‌های کلیدی

نظریه داده‌بنیاد، توانمندسازی، سازمان‌های ورزشی، عراق.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)  
<sup>۳</sup> استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد بابل، بابل، عراق  
<sup>۴</sup> دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

نویسنده مسئول:

قاسم رحیمی سرشبادرانی

rahimi\_gh@yahoo.com

استناد به این مقاله:

المعموری، محمد عبیس کرنفل، رحیمی سرشبادرانی، قاسم، دخیل، علی عطیه، & نظری، رسول. (۱۴۰۳). طراحی الگوی توانمندسازی مدیران سازمان‌های ورزشی عراق. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۱(۱): ۳۱-۴۲.

## مقدمه

پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در امور کاری و اقتصادی خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و بانگیزه بالا برخوردار باشد (۱). با بروز تحولات سریع محیطی در عرصه‌ی سازمان‌ها، نظیر استفاده از فناوری اطلاعات و شبکه‌های جهانی که موجب سهولت جریان اطلاعات در سطوح مختلف سازمانی است، تخت‌شدن سازمان‌ها و حرکت آن‌ها به سمت ساختارهای پویایی مانند ساختارهای دایره‌ای و شبکه‌ای، افزایش میزان رقابت در دستیابی به بازار کار، خدمات و تولیدات سایر کشورها، سازمان‌ها به سمت کاهش نیروی انسانی و افزایش سطح کیفیت نیروی کار رفته‌اند (۲). سازمان‌ها کمتر مایل به جلب اطاعت اعضاء خود از طریق اجبار هستند بلکه بیشتر به سمت تعهد درونی شده و افزایش اعتماد در سازمان می‌باشند (۳).

افزایش انتظارات مشتریان، رشد جهانی شدن و تکنولوژی بسیار پیشرفته از جمله عواملی هستند که باعث شده‌اند سازمان‌های سده بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کنند (۴). در سازمان‌های سنتی صرفاً انرژی کارکنان مدیریت می‌شد، درحالی‌که در سازمان‌های سده بیست و یکم نیاز به آن خواهد بود که علاوه بر انرژی، نیروی فکری و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت گردد. تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله‌مراتب دستوری-کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات سریعاً اقدام و در تیم‌هایی که کاملاً خودگردان هستند ایفای نقش کنند (۵). بنابراین، لزوم پرورش نیرویی «توانمند» که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده که نیروی انسانی به‌عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند، درواقع صاحب‌نظران معتقدند که از مزایای توانمندسازی، هم کارکنان و هم مدیران منتفع خواهند شد (۶). تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ میلادی برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد می‌دانستند. این اختیار باید به فرد اعطا گردد یا در نقش سازمانی او دیده شود (۷) و از سال ۱۹۹۰ به بعد این بحث مطرح شده است که سازمان‌ها با کارکنانی توانمند، متعهد، ماهر و دارای انگیزه بهتر خواهند توانست که خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند، اما امروزه

فاصله اصلی و عمیق میان ملت‌ها از حیث دانایی و نادانی است نه دارایی و ناداری. چالش اصلی نیروی انسانی است و قدرت رقابتی ملت‌ها در کیفیت سرمایه انسانی آن‌ها است. از سویی فعالیت‌های فردی و مجزا نمی‌تواند کارساز باشد و افراد یک سازمان در قبال خود، کل افراد و اهداف سازمان مسئول هستند (۸). درواقع توانمندسازی بر آن است که با ایجاد علاقه، انگیزش و آموزش، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را پیروارند و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افرادی توانمند بگذارد. توانمندسازی یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. به‌عبارت‌دیگر توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را اولاً بانگیزه درونی انجام دهند، ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام برسانند (۹).

توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و بوجود آوردن فضای آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را بوجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌هایشان را بهبود بخشیده و موجبات اثربخشی خود را فراهم آورند. از سوی دیگر، توانمندسازی با پرورش کارکنانی بانگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند، به‌علاوه، در عصر حاضر توانمندسازی به‌عنوان ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکاء به ساختار افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان از یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی هستند، به‌طور کارآمد اداره کنند (۱۰).

به دلیل اهمیت نقش و تأثیر مدیران، توانمندسازی آنان در اولویت برنامه سازمان‌ها قرار دارد و هدف آن به‌کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی است (۱۱). اگرچه مسئله توانمندسازی سابقه‌ای چند دهه ساله دارد، لیکن بیش از یک دهه است که اندیشمندان حوزه منابع انسانی تمرکز ویژه‌ای بر این موضوع داشته و ابعاد، اهداف، راهبردها، مدل‌ها و سازوکارهای آن را موردبررسی قرار داده‌اند (۲). الگوی توانمندسازی مدیران، یکی از راهبردهای عمده سازمان‌های امروزی است. بر مبنای این الگو، مدیران تلاش می‌کنند تا با تهیه و اجرای برنامه‌های مناسب، ضمن افزایش قابلیت‌های شایستگی‌های کارکنان، شرایط و محیط را برای بروز خلاقیت و نوآوری آنان فراهم آورند. توانمندسازی مدیران طی دو دهه گذشته در دنیا و اخیراً در

توجه است. به نظر می‌رسد رویکردهای اخیر اصلاحات آموزشی بیشتر بر بازسازی ساختاری و تغییرات اداری، تخصیص منابع مالی و مادی و چگونگی تأمین آن‌ها تأکید دارند. کانون اصلی انتقال قدرت و حق تصمیم‌گیری در سطح سازمان‌های ورزشی کشور عراق فراتر از اقدامات ذکر شده است که مهمترین آن تواناسازی، قدرت‌سپاری به مدیران به‌عنوان برنامه‌ریزان و مجریان سازمان‌های ورزشی است، از آنجایی که محیط‌های ورزشی، محیط‌هایی پویا و فعالی هستند که در آن‌ها انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارند، پس طراحی مدل مشخصی جهت ایجاد خزانه‌ای از نیروهای انسانی که بتوان در مواقع ضروری به آن دست یافت بدون شک به بهبود شاخص‌های عملکردی سازمان‌های ورزشی عراق در سطوح ملی و بین‌المللی منجر خواهد شد، از طرفی بررسی مستندات و پیشینه‌ها نشان می‌دهد که محث توانمندسازی مدیران در زمینه ورزش تاکنون به طور منسجم مطالعه نشده و به راهبردها، پیامدها و فرایندهای حاکم بر توانمندسازی مدیران در سازمان‌های ورزشی توجه کافی مبذول نگردیده است. در واقع، وجه تفاوت این پژوهش با پژوهش‌های قبلی در این است که، اولاً سعی شده است یک سازمان دولتی که مستقیماً زیر نظر دولت است، بررسی شود؛ ثانیاً، با انجام کار میدانی دقیق و مصاحبه گرفتن از مدیران ارشد، میدانی و کارشناسان زبده این سازمان و خبرگان دانشگاهی، مدل فرآیندی مدیریت توانمندسازی در بخش دولتی به روش و قالب علمی مناسب تفهیم و تبیین شود. از این رو، انجام این تحقیق می‌تواند براساس شناخت از وضعیت موجود، مدلی برای توسعه توانمندسازی در سازمان‌های ورزشی کشور عراق ارائه دهد. این مدل می‌تواند نقش مهمی برای مدیران دولتی به ویژه مدیران ورزشی کشور عراق در جهت برنامه‌ریزی راهبردی حوزه منابع انسانی ایفا کند و به‌عنوان مبنایی مناسب برای تحقیقات آتی این کشور در این حوزه باشد، لذا پژوهش حاضر به بررسی طراحی الگوی توانمندسازی مدیران کشور عراق خواهد پرداخت تا با ارائه الگویی مناسب جهت ایجاد انگیزش و به تبع آن بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌های ورزشی خواهد شد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف

ایران کانون توجه کارشناسان حوزه منابع انسانی قرار گرفته است. تحقیقات انجام شده درباره عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران نشان داده است که عوامل مختلفی بر توانمندسازی مدیران موثر هستند. این عوامل در حوزه‌های فردی، سازمانی و محیطی قرار دارند (۱۲). توانمندسازی مدیران یکی از تکنیک‌های موثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده‌ی بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در زمینه‌ی اهداف سازمانی است (۱۳).

پیرامون توانمندسازی مطالعات زیادی انجام شده است، در همین راستا اعظمی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند ۷۱ درصد از تغییرات مشارکت اجتماعی زنان در سازمان‌های اجتماعی محور را مولفه‌های توانمندسازی تعیین می‌کنند (۱۴). حمیدی و سعادت (۱۳۹۴) نشان دادند که کارکردهای رهبری مدیران می‌تواند توانمندسازی معلمان را افزایش دهد (۱۵). جیل ۱ (۲۰۲۲) در نتایج مطالعه خود نشان دادند؛ استراتژی توانمندسازی کارکنان را در تلاش برای بهبود عملکرد فردی و گروهی کمک خواهد کرد، همچنین توانمندسازی به توسعه شایستگی، توسعه فرهنگ سازمانی و دادن اختیارات مربوط می‌شود (۱۶).

اجرای موضوع توانمندسازی مدیران در سازمان‌های ورزشی کشور عراق، به‌عنوان عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل ورزشی کشور عراق که بیشتر خدمات محورند و نقش انسان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان در آن، از سایر منابع پررنگتر است، اهمیت بیشتری دارد، بدون شک ایجاد وقفه در مدیریت صحیح نیروی انسانی به خصوص در بحث توانمندسازی مدیران در سازمان‌های ورزشی کشور عراق صدمات جبران‌ناپذیری را به آن وارد می‌کند، چون نیاز به افراد توانمند یک موضوع مقطعی نیست، بلکه در همه دوره‌های زمانی باید در سازمان وجود داشته باشد، با نگاهی دقیق بر وضعیت ورزش و تربیت بدنی در کشور عراق، مشاهده می‌شود که علیرغم طراحی، اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌های متعدد از سوی سازمان‌های ورزشی عراق، خلأها و کمبودهای مختلفی در ارتباط با مدیران وجود دارد؛ به طوری که بی‌میلی و بی‌علاقگی گاه به دلیل عدم وجود امکانات و تجهیزات ورزشی لازم و گاه به دلیل کمبود تعهد و وظیفه‌شناسی مدیران نسبت به شغل و حرفه خود به وجود آمده است. به همین دلیل تمرکز بر رفتارهای مدیران به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل شناخت اینگونه مسائل در خور

وقت قبلی از شرکت‌کنندگان و در موقعیتی خارج از تجمع جمعیت، بدون دخالت و همکاری دیگران انجام گرفت. در نهایت مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته و تا اشباع نظری (مصاحبه شماره ۱۵) انجام شد. پس از پایان هر مصاحبه، مصاحبه‌ها به صورت کامل تایپ شدند و کدگذاری باز، محوری و انتخابی توسط نرم افزار مکس-کیودا ۲۰۲۰ صورت گرفت. مطابق با نظریه استراس و کوربین (۱۹۹۸)، ضمن تعیین پدیده محوری، کدها و مقالات استخراج شده در شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها جایگذاری شدند و با کدگذاری انتخابی ارتباط بین این عوامل تعیین شد. چهار معیار (مقبولیت، انتقال‌پذیری، تاییدپذیری و قابلیت اطمینان) برای پژوهش کیفی می‌باشد و معیارهایش با چهار معیار متعارف در پژوهش کمی (روایی، درونی و بیرونی، پایایی و عینیت) پیوند داده شده‌اند، که این چهار معیار در پژوهش حاضر بررسی و تایید شدند (گوبا و لینکن، ۱۹۹۴). بدین منظور برای اعتبار از منابع موجود، ارسال متن مصاحبه، کدهای استخراج‌شده برای برخی از شرکت‌کنندگان در پژوهش ارسال و از نظرات آنان استفاده شد. به منظور انتقال‌پذیری، از طریق مستندسازی برای دیگر محققین، گزارش جمعیت‌شناختی، تجربه نمونه‌ها و گزارش محیط پژوهش استفاده شد. به منظور قابلیت اعتماد، از درصد توافق بین دو کدگذار استفاده شد و درصد توافق طبق جدول زیر ۸۶٪ گزارش شد.

$$100 \times \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

پژوهش به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها است. مشارکت‌کنندگان پژوهش را ۱۵ نفر از افراد خبرگان و متخصصان و مدیران سازمان‌های ورزشی عراق تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و از نوع قضاوتی بود. در گزینش نمونه‌های آماری از افرادی استفاده شد که با موضوع مورد مطالعه پژوهش ارتباط مستقیمی داشتند. به نوعی تجربه کاری و علمی افراد شرکت‌کننده، رضایت کامل آنان از مشارکت در فرایند مصاحبه و توانایی آنان در انجام مصاحبه و بیان کردن مطالب، شرایط ورود و انتخاب نمونه‌ها بود. همچنین معیار خروج شرکت‌کنندگان از پژوهش حاضر، نداشتن تمایل و انگیزه کافی به ادامه مشارکت با پژوهشگران و نبود اطلاعات مناسب در زمینه موضوعی پژوهش حاضر بود. همچنین به منظور رعایت کردن اصول و ضوابط اخلاقی در پژوهش حاضر؛ در مرحله اول اهداف و ضرورت انجام پژوهش قبل از آغاز مصاحبه‌ها برای مصاحبه‌شوندگان در پژوهش توضیح داده شد. در ادامه تمامی شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر با رضایت شخصی و آشنایی اولیه با موضوع مورد مطالعه پژوهش در آن شرکت کردند. همچنین پیش از آغاز تمامی مصاحبه‌ها از افراد شرکت‌کننده اجازه گرفته شد تا تمامی مراحل انجام مصاحبه به صورت کامل توسط تلفن همراه ضبط شود و در همین زمینه چنانچه در انجام مصاحبه‌ای، شرکت‌کنندگان اجازه ضبط فرایند مصاحبه را به پژوهشگران ندادند؛ این اجازه از آنان گرفته شد که جریان مصاحبه به صورت کامل و به وسیله قلم بر روی کاغذ نوشته شود. بدین منظور از ۱۵ مصاحبه‌ای که با شرکت‌کنندگان در پژوهش انجام گرفت، تعداد ۱۳ مصاحبه با اجازه مصاحبه‌شوندگان به صورت کامل ضبط و تعداد ۲ مصاحبه نیز با اجازه‌ی آنان به وسیله‌ی قلم بر روی کاغذ نوشته شد. همچنین به شرکت‌کنندگان در پژوهش اجازه داده شد تا هر زمان از فرایند مصاحبه که تمایل داشتند از ادامه آن انصراف دهند. علی‌رغم بیان این موضوع، هیچکدام از مصاحبه‌شوندگان در زمان انجام مصاحبه انصراف ندادند و همه‌ی مصاحبه‌ها با موفقیت انجام شد. لازم به ذکر است که همه‌ی مصاحبه‌ها با گرفتن تعیین

#### جدول (۱): نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

۱. شماره مصاحبه	۲. تعداد کل کدها	۳. تعداد توافقات	۴. تعداد عدم توافقات	۵. درصد پایایی
۳	۳۳	۱۵	۷	۹۰/۹۰٪
۶	۲۹	۱۳	۶	۸۹/۶۵٪

۱۲	۳۰	۱۴	۶	%۹۳/۳۳
کل	۹۲	۴۲	۱۹	%۸۶/۵۹

در نهایت به منظور تاییدپذیری پژوهش، از نظرات چند نفر از اساتید گروه مدیریت ورزشی که خارج از فرایند مصاحبه‌ها بودند استفاده گردید و نظرات آنان اعمال گردید.

### یافته‌های پژوهش

در جدول (۲) اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده نشان داده شده است.

جدول (۲): اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

تخصص	مدرک تحصیلی	میانگین سابقه پژوهش/مدیریتی	فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
مدیریت ورزشی	دکتری	۴	۴	۴۰
اقتصاد	دکتری/فوق لیسانس	۵	۵	۶۷
بازاریابی	فوق لیسانس	۱۰	۶	۷۳

ذیل قابل مشاهده است:

با همچنین در ادامه نتایج حاصل از مصاحبات صورت گرفته در غالب کدهای باز، محوری و گزینشی در جدول

جدول (۳): کدهای باز و کدبندی محوری

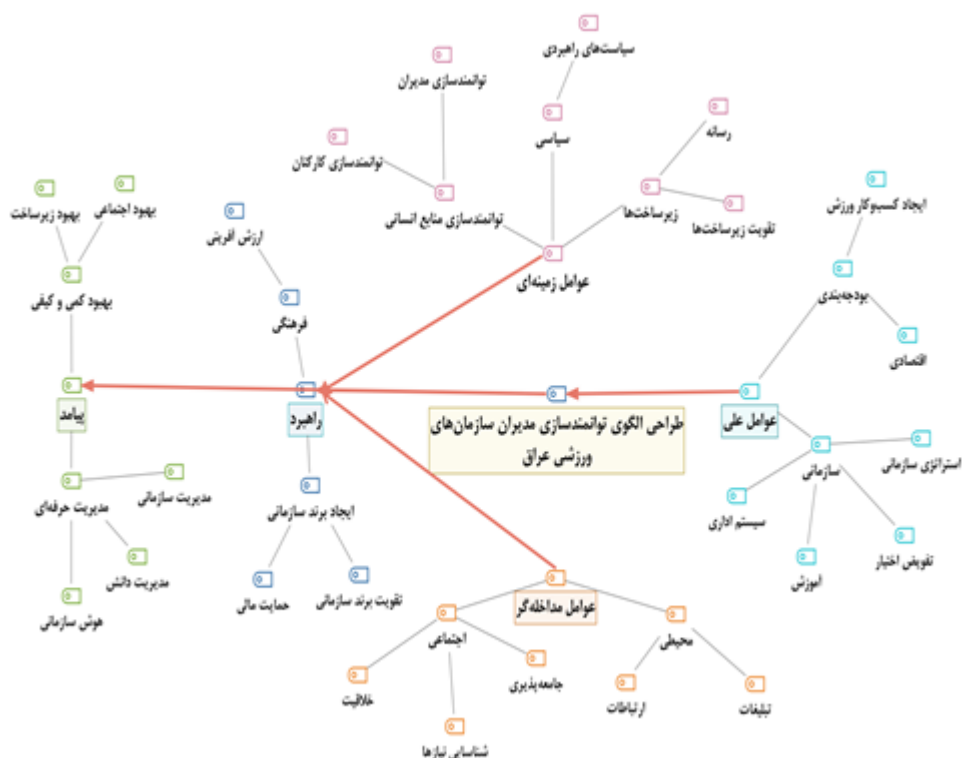
پدیده اصلی	کد گزینشی	کد محوری	کد باز اولیه
عوامل اصلی	سازمانی	سیستم اداری	کاهش بروکراسی اداری
		آموزش	ایجاد سیستم پژوهشی در سازمان‌های ورزشی
		تفویض اختیار	فضای اشتراکی دانش مالی بین کارکنان سازمانی
		استراتژی سازمانی	استفاده بهینه از دانش مالی و اقتصادی پیشین
عوامل علی	بودجه‌بندی	اقتصادی	وجود شفافیت در ارائه خدمات و اهداف توسط کارکنان سازمان
		ایجاد کسب و کار ورزشی	واگذاری اختیار به مدیران رده میانی
		توانمندسازی کارکنان	طراحی استراتژی‌های بازاریابی ویژه سازمان
		توانمندسازی مدیران	استفاده از استراتژی‌های ارتباطات با سازمان
عوامل زمینه‌ای	سیاسی	توانمندسازی منابع انسانی	وجود دانش اقتصادی در سازمان‌ها
		توانمندسازی مدیران	به کارگیری مدل‌های تصمیم‌گیری متنوع برای بودجه سازمانی
		سیاست‌های راهبردی	تخصیص مناسب هزینه‌ها با درآمد سازمانی
		تقویت زیرساخت‌ها	تخصیص بودجه به طور جامع و عملیاتی
عوامل زمینه‌ای	زیرساخت‌ها	توانمندسازی کارکنان	ایجاد محیط و تفکر رقابتی
		توانمندسازی مدیران	آشنایی با کسب و کار ورزشی
		سیاست‌های راهبردی	ارائه خدمات مشاوره‌ای در خصوص کسب و کار ورزشی
		تقویت زیرساخت‌ها	ساختار ضعیف منابع انسانی
عوامل زمینه‌ای	زیرساخت‌ها	توانمندسازی کارکنان	فقدان فرهنگ توانمندسازی
		توانمندسازی مدیران	استقرار نیروی انسانی متخصص در ترکیب هیأت مدیره
		سیاست‌های راهبردی	به کارگیری یک مدیر عامل قوی در حوزه تامین مالی سازمانی
		تقویت زیرساخت‌ها	توانمندسازی شغلی مدیران
عوامل زمینه‌ای	زیرساخت‌ها	توانمندسازی کارکنان	داشتن تفکر راهبردی
		توانمندسازی مدیران	تصمیم‌گیری نظام‌مند
		سیاست‌های راهبردی	حمایت مقامات سیاسی منطقه
		تقویت زیرساخت‌ها	بهبود زیرساخت‌های آموزشی
عوامل زمینه‌ای	زیرساخت‌ها	توانمندسازی کارکنان	بهبود زیرساخت‌های منابع انسانی
		توانمندسازی مدیران	بهبود زیرساخت‌های فیزیکی
		سیاست‌های راهبردی	
		تقویت زیرساخت‌ها	

بهبود زیرساخت‌های مالی			
ارتقا کیفیت امکانات فیزیکی			
عدم وجود رسانه‌های تصویری خصوصی	رسانه		
حمایت رسانه‌های گروهی منطقه			
استفاد از خلاقیت در ارائه خدمات	خلاقیت		
آموزش خلاقیت در ارائه محصولات			
ایجاد انگیزه			
به‌روز بودن	شناسایی نیازها	اجتماعی	
شناخت نیازها			
بهبود روابط سازمان‌ها با نهادهای اجتماعی			
بهبود جایگاه اجتماعی سازمان	جامعه‌پذیری		عوامل مداخله‌گر
همکاری سازمانی با نهادهای اداری			
صداقت در ارائه خدمات			
تسهیل ارتباطات	ارتباطات		
بهبود ارتباطات با مشتریان سازمانی		محیطی	
حضور در فضای آنلاین	تبلیغات		
صداقت در ارائه خدمات آنلاین			
پشتیبانی از نام تجاری سازمان			
استفاده از ابزارهای نوین جهت توسعه شناخت برند سازمانی	تقویت برند سازمانی		
برنامه‌ریزی استراتژیک در جهت برندسازی سازمانی			ایجاد برند سازمانی
توسعه ارتباطات با حامیان			
جذب حامیان مالی	حمایت مالی		
توجه به حامیان مالی			
ارزش‌گذاری دارایی‌های ملموس سازمانی			راهبردها
ارزش‌گذاری دارایی‌های ناملموس سازمان			
استفاده از مدل‌های بهینه ارزش‌گذاری	ارزش‌آفرینی		
حاکمیت ارزش‌ها		فرهنگی	
ایجاد تعهد			
بالارفتن روحیه ریسک‌پذیری			
ارتقا انگیزاننده‌ها	تقویت فرهنگی		
بهبود مهارت‌های ارتباطی			
مدیریت قدرتمند در حوزه بازاریابی سازمانی			
برگزاری دوره‌های تجاری‌سازی سازمانی	بازاریابی		
حمایت مالی از طرح‌های تجاری‌سازی سازمانی			
به‌کارگیری کارشناسان متخصص در حوزه بازاریابی			
عدم استفاده از متخصصین بازاریابی در سازمان‌ها			
موقعیت‌یابی ورود به بازار			
ارائه خدمات متنوع به هواداران	هواداران سازمانی		
عدم وجود فرهنگ اقتصادی رقابتی در عراق			پیامدها
افزایش اهمیت مسائل مالی برای مدیران سازمان‌ها			
استفاده از هوش مالی			
استقلال مالی			
تأمین مالی و جذب سرمایه	مدیریت سازمانی	مدیریت حرفه‌ای	
افزایش توان و قدرت مالی سازمان‌ها			
ایجاد شرایط ورود به بازار سرمایه‌گذاری			
سواد مالی			
تصمیم‌گیری مالی مناسب سازمان			

برگزاری دوره‌های مفید آموزش	مدیریت دانش
تسهیم دانش	
افزایش دانش مدیران نسبت به تأمین مالی	هوش سازمانی
هوشمندی رقابتی و ارزیابی رقبا	
هوشمندی بازاریابی و شناسایی نیازهای بازار	بهبود اجتماعی
شناسایی بازارهای جدید بالقوه	
بهبود روابط مشتریان و سازمان‌ها	بهبود کمی و کیفی
رضایت شغلی	
تعهد کاری	بهبود زیرساخت
میزان اثربخشی و کارایی سازمان	
کسب مقبولیت اجتماعی	
بهبود زیرساخت‌های فناوری	
بهبود جایگاه اجتماعی سازمان	

ارتباطات، تبلیغات، تقویت برند سازمانی، حمایت مالی، ارزش آفرینی، تقویت فرهنگی، بازاریابی، هواداران سازمانی، مدیریت سازمانی، مدیریت دانش، هوش سازمانی، بهبود اجتماعی و بهبود زیرساخت در امر طراحی الگوی توانمندسازی مدیران سازمان‌های ورزشی عراق شناسایی شد.

با استناد به نتایج کدبندی محوری و مفاهیم مشترک بین کدهای باز، ۲۶ محور به نام‌های ارتباطات، تبلیغات، سیستم اداری، آموزش، تفویض اختیار، استراتژی سازمانی، اقتصادی، ایجاد کسب‌وکار ورزشی، توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی مدیران، سیاست‌های راهبردی، تقویت زیرساخت‌ها، رسانه، خلاقیت، شناسایی نیازها، جامعه‌پذیری،



شکل (۱): پیش‌بینی‌های مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های ورزشی



### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی توانمندسازی مدیران سازمان‌های ورزشی عراق، انجام شد، طبق نتایج با استناد به نتایج کدبندی محوری و مفاهیم مشترک بین کدهای باز، ۲۶ محور به نام‌های ارتباطات، تبلیغات، سیستم اداری، آموزش، تفویض اختیار، استراتژی سازمانی، اقتصادی، ایجاد کسب‌وکار ورزشی، توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی مدیران، سیاست‌های راهبردی، تقویت زیرساخت‌ها، رسانه، خلاقیت، شناسایی نیازها، جامعه‌پذیری، ارتباطات، تبلیغات، تقویت برند سازمانی، حمایت مالی، ارزش آفرینی، تقویت فرهنگی، بازاریابی، هواداران سازمانی، مدیریت سازمانی، مدیریت دانش، هوش سازمانی، بهبود اجتماعی و بهبود زیرساخت به همراه ۱۲ کد گزینشی؛ سازمانی، بودجه‌بندی، توانمندسازی منابع انسانی، سیاست‌های زیرساخت‌ها، اجتماعی، محیطی، ایجاد برند سازمانی، فرهنگی، ارتقا درآمدزایی، مدیریت حرفه‌ای و بهبود کمی و کیفی در امر طراحی الگوی توانمندسازی مدیران سازمان‌های ورزشی عراق شناسایی شد. در یک نتیجه‌گیری کلی نهایی می‌توان بیان نمود اولین قدم در زمینه توانمندسازی مدیران برای هر سازمان ورزشی می‌تواند بررسی و شناسایی وضعیت موجود ابعاد توانمندسازی در سازمان باشد. قدم بعدی شناسایی راهکارهای مناسب جهت رسیدن به وضعیت مطلوب می‌باشد. سازمان با شناسایی و استفاده از این دو قدم و با بهره‌گیری از منابع موجود در سازمان اعم از منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی و منابع تکنولوژی در دسترس می‌تواند به سوی توانمندسازی مدیران خود حرکت کند، نتایج تحقیقات انجام شده با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا هستند. توانمندسازی با تغییر در باورها و افکار شروع می‌شوند به این معنی که باید به این باور رسید که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف به صورت موفقیت‌آمیز وجود دارد و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها دارند و باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج را دارند و احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند

که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود. در ارتباط با عوامل علی باید بیان داشت؛ عوامل سازمانی که شامل حاکم بودن ساختار قانونی، اداری و سلسله‌مراتب سازمانی می‌باشد. عدم وجود نظام سازمانی مناسب باعث عدم کارایی و اثربخشی سازمانی می‌باشد. تابلوی و عسکری باقرآبادی (۱۳۹۹) در پژوهشی با هدف بررسی پیشایندهای رهبری توانمندساز در سازمان‌های ورزشی، نتایج حاصله نشان داد ساختار سازمانی، فاصله قدرت و اجتناب از عدم اطمینان، شخصیت رهبر و تمایل به کنترل به‌عنوان پیشایندهای رهبری توانمندساز شناسایی شدند، کدگزینشی دیگر شناسایی شده، بودجه بندی می‌باشد. سازمانی که از نظر اقتصادی و منابع مالی و منابع اقتصادی تدمین باشد می‌تواند هر چه بیشتر در جهت توانمندسازی پرسنل خود قدم بردارد (۱۷). بر اساس پژوهش فتحه و مرادی (۱۴۰۰) یکی از وجوه مسلم برنامه‌های توان‌افزایی مدیران گستردگی منابع مالی در آن است. پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود عملکرد، مستلزم تأمین و تخصیص منابع مالی می‌باشد؛ که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا است (۱۸). در ارتباط با عوامل زمینه‌ای باید بیان داشت؛ مدیران و مسولان سازمان‌ها با شناسایی عوامل و راهبردهای سیاسی در هر چه بهتر پیش‌بردن اهداف سازمانی جهت رسیدن به مدیران توانمند تلاش می‌کنند. در پژوهش رشی و سودها<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) با عنوان هدف توانمندسازی سیاسی مدیران زن در سازمان‌های مربوط به منابع طبیعی و بررسی کشورهای در حال توسعه، انجام دادند ادعان نمودند: حقوق سیاسی زنان به طور فزاینده‌ای برای دولت‌های مدرن حیاتی شناخته می‌شود. نتایج به دست آمده از سیستم دو مرحله‌ای نشان می‌دهد که اجاره کل منابع سرانه تأثیر منفی شدیدی بر توانمندی سیاسی کلی زنان دارد (۱۹). این پژوهش با نتایج تحقیق حاضر هم‌راستا می‌باشد. همچنین کدگزینشی دیگر شناسایی شده زیرساخت‌ها می‌باشد که شامل کلیه زیرساخت‌های فیزیکی، انسانی، مالی و تکنولوژی می‌باشد که مدیران با شناسایی و بهره‌گیری از این زیرساخت‌ها می‌توانند در جهت شکوفا شدن پتانسیل‌های سازمانی از آن‌ها استفاده

اجتماعی از سایر کدهای گزینشی شناسایی شده در این قسمت می‌باشد که بر اساس پژوهش (کومار و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲) یکی از ارکان بسیار مهم توانمندسازی، مسئولیت‌پذیری و ایجاد تعهد می‌باشد که اثرات بسیار مطلوبی در سازمان به جای می‌گذارد و موجب افزایش کارایی و اثربخشی و در نتیجه بهره‌وری سازمان می‌باشد؛ که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا است (۲۲).

از مهم‌ترین کدهای شناسایی شده در ارتباط با راهبردهای این پژوهش می‌توان به برندسازی سازمانی اشاره نمود که با پژوهش ال-کتهانی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با هدف بررسی دیدگاه‌های خودتوانمندسازی و عملکرد مدیران ورزشی، با در نظر گرفتن یک دیدگاه خودتوانمندسازی، تأثیر واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی را بر رابطه بین رفتارهای ایجاد شغل توسعه‌محور (جستجوی منابع و جستجوی چالش‌ها) و عملکرد شغلی بررسی نمودند (۲۳) با یافته‌های تحقیق حاضر هم‌راستا می‌باشد. در مورد مقوله سیاسی و فرهنگی نیز در موارد بالا بحث و گفتگو شد.

همچنین در ارتباط با پیامدها می‌توان بیان داشت که؛ توانمندسازی مدیران سازمان‌های ورزش می‌تواند مدیر را قادر سازد تا به این نکته پی‌برد که چه عواملی می‌توانند به مدیر در دستیابی به بهره‌وری بیشتر سازمان و در نهایت اثربخشی و کارایی هر چه بهتر سازمان شود. بدون این عوامل تلاش‌های مدیر برای دستیابی به موفقیت بی‌نتیجه خواهد بود. باون توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند (۴)، همچنین توانمندسازی شناسایی به‌موقع موقعیت‌ها و فرصت‌هایی است که سایرین از آن‌ها بی‌اطلاع هستند. بر اساس پژوهش فراهانی و همکاران هیواگاما و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) با عنوان "بازبایی خدمات از طریق توانمندسازی به مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارکنان و رضایت شغلی در هتل‌ها" انجام دادند. در این مطالعه با استفاده از داده‌های مربوط به کارمندان و مدیران در هتل‌های سریلانکا نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و سبک‌های مدیریت اتخاذشده در این زمینه به توسعه

کنند؛ پژوهش پورکیانی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند، داشتن امکانات و فضاهای کالبدی ورزشی بیشترین اولویت را در توسعه ورزش حرفه‌ای دارد؛ که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا هستند، علاوه بر اینم توانمندسازی مدیران از سایر عوام شناسایی شده می‌باشد که با پژوهش داهلوم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با هدف بررسی توانمندسازی سیاسی زنان و رشد اقتصادی، بیان نمودند رفتار تطبیقی، کلید ایجاد یک تجربه خدماتی است که بیان آن را به دیگران تضمین می‌کند. آن‌ها به بررسی اینکه چگونه رهبری توانمند، کارکنان خدمات مرزی را ترغیب می‌کند تا رفتارهای انطباقی از خود بروز دهند و کدام پیکربندی از عوامل سازمانی و فردی باعث افزایش بروز رفتارهای انطباقی می‌شود، پرداخته‌اند (۲۰) که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا هستند.

در ارتباط با عوامل مداخله‌گر می‌توان بیان داشت که محیط کاری توانمند محیطی است که در آن منابع انسانی نیروی اصلی آن هستند و توانمندسازی ظرفیت‌های لازم جهت بهره‌برداری از توانایی‌هایی که استفاده درست از آن‌ها نمی‌شود را فراهم می‌نماید. نظری و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان تأثیر روابط مبتنی بر اعتماد و تناسب فرد- شغل بر توانمندسازی روانشناختی و نگهداشت شغلی معلمان ورزش با نقش میانجی تناسب فرد- سازمان انجام دادند. نتایج نشان داد که، روابط مبتنی بر اعتماد بر توانمندسازی روانشناختی و نگهداشت شغلی معلمان تأثیر مثبت مستقیم داشت. تناسب فرد- سازمان نقش میانجی را به ترتیب با ضریب اثر ۰/۱۶ و ۰/۱۳ صدم، برای تأثیر تناسب فرد- شغل بر توانمندسازی روانشناختی و نگهداشت شغلی معلمان ایفا کرد، اما تناسب فرد- سازمان نقش میانجی را به ترتیب با ضریب اثر ۰/۰۸ و ۰/۰۶ صدم، برای تأثیر روابط مبتنی بر اعتماد بر توانمندسازی روانشناختی و نگهداشت شغلی معلمان ایفا کرد که معنادار نمی‌باشد. در نتیجه مدیران مربوطه جهت بالا بردن توانمندسازی روانشناختی و نگهداشت شغلی معلمان ورزش، بر روابط مبتنی بر اعتماد، تناسب فرد- شغل و تناسب فرد- سازمان تأکید کنند (۲۱)، هم‌راستا با تحقیق حاضر می‌باشد، همچنین طبق عوامل

<sup>3</sup> AlKahtani et al  
<sup>4</sup> Hewagama et al

<sup>1</sup> Dahlum et al  
<sup>2</sup> Kumar et al

همکاران (۲۰۱۹) با یافته‌های تحقیق حاضر هم راستا بود. در جمع بندی نهایی توصیه میشود توانمند سازی مدیران میانی و عملیاتی در دستور کار مدیران عالی باشد، هم چنین ارائه خدمات نوآورانه برای هواداران و ورزشکاران با فناوری‌های روز، تفویض اختیار و شناخت و به کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی در فرایندی هدفمند و برنامه ریزی شده مد نظر مدیران سازمان های ورزشی عراق قرار گیرد.

شایستگی شغلی کمک کرده و توانمندسازی باعث بهبود عملکرد خدمات در کارمندان می‌شود و احساس استقلال شغلی بیشتری در مدیران و سرپرستان ایجاد می‌کند که هم راستا با تحقیق حاضر می‌باشد، همچنین مسولان و صاحبان سازمان‌ها با استفاده از مدیریت حرفه‌ای و کمک گرفتن از مفاهیم آن می‌توانند در هر چه بهتر پیش بردن اهداف سازمانی جهت توانمند ساختن مدیران رده‌های مختلف به آمل و استراتژی‌های تدوین شده سازمان‌ها دست یابند (۲۴). یافته‌های حاصل از پژوهش هیواگاما و

### References

1. Esmaeel nesab, N., miryousefi, S. J. The Role of Organizational Health and psychological capital with employees improving the psychological well-being in sports organizations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2021; 7(4): 115-128. (in Persian)
2. Heidari, A., Talafidaryani, M. Identifying the knowledge structure and research trend of the field of dynamic capabilities by topic modeling. *Journal of Strategic Management Studies*, 2021; 12(45): 161-180. (in Persian).
3. Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2020; 27(1), 297-312.
4. Raihan A, Rashid M, Voumik LC, Akter S, Esquivias MA. The Dynamic Impacts of Economic Growth, Financial Globalization, Fossil Fuel, Renewable Energy, and Urbanization on Load Capacity Factor in Mexico. *Sustainability*, 2023 Sep 8;15(18):13462.
5. Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 2016; (50), 237-269.
6. Eskhandary, M., Soltani, M. R., Habibi, H. Designing a Model for Empowering Employees with a Spiritual Approach. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 2021; 5(17): 203-226. (in Persian)
7. Seyed Mohammad Mirmohammadi, Davoud Hosseinpour, Hamidreza Ghasemi Banabari, Key success Factors of Employee's Empowerment in Cooperation, *Management Studies in Development & Evolution*, 2017; 25(83): 93-114. (in Persian)
8. Dortaj Akram, ABBASPOUR ABBAS, DELAVAR ALI, ABDOLLAHI HOSSEIN. develop and validate the empowering model of managers in technical and vocational schools: A Mixed Method Study. *JOURNAL OF SCHOOL ADMINISTRATION*. 2020;8(3 ):174-197. (in Persian)
9. Khorakian, A., Rahnama, N., Eslami, G. Investigating the effect of employees' empowerment on innovative behavior with mediating role of joy and its positive outcoms. *Public Administration Perspective*, 2021; 12(3): 126-154. (in Persian)
10. dolatyari, E., Ramzaninejad, R., gharehkhani, H. The effect of structural empowerment on professional commitment of Iranian football premier league referees by job characterstics mediating. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2021; 8(1): 87-102. (in Persian)
11. Ahmad, I., & Manzoor, S. R. Effect of teamwork, employee empowerment and training on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2017; 7(11), 380-394.
12. Ekowati, V. M., Sabran, S., Supriyanto, A. S., Pratiwi, V. U., & Masyhuri, M. (2021). Assessing the impact of empowerment on achieving employee performance mediating role of information communication technology. *Quality–Access to Success journal*, 22(184), 211-216.
13. MohammadSaeid Kiani , Leila Nazari, Leila Shahbazpour, Predicting organizational procrastination based onemployee empowerment in sports and youth departments, *Journal of Applied Research in Sports and Health Sciences*, 2023; 2(1): 15-29. (in Persian)

14. Aazami, M., Ataei, P., Aliabadi, V., Maryam Mousivand, M. Assessment of Psychological Empowerment Components on the Women's Participation in Community-Based Organizations: Structural Equation Usage. *Quarterly Journal of Woman and Society*, 2016; 7(25): 143-162. (in Persian)
15. Hamidi, F., Saādati, R. The relationship between principals' leadership functions and empowerment of primary school teachers. *Educational Innovations*, 2015; 14(2): 47-60. (in Persian)
16. Jalil, R. HR DEVELOPMENT: Empowerment Strategy in Improving Employee Performance. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 2022; 1(2), 62-70.
17. Taboli, H., Askari bagher abadi, M. Designing an interpretive structural model of empowering leadership antecedents in sports organizations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2021; 7(4): 143-157.
18. fatheh, M. H., Moradi, J. A New Approach of Implementing Integrated and Systemic Costing Model in Higher Education (Case Study: Shiraz University). *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 2021; 10(37): 203-227.
19. Reshi, I. A., & Sudha, T. Women Empowerment: A Literature Review. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 2022; 2(6), 1353-1359.
20. Dahlum, S., Knutsen, C. H., & Mechkova, V. Women's political empowerment and economic growth. *World Development*, 2022; 156, 105822.
21. nazari, S., eidipour, K., bakhit, M. The effect of relationships based on trust and person-job fit on psychological empowerment and Job retention of sports teachers with the mediator role of person-organization fit. *Research on Educational Sport*, 2022; 9(25): 221-240.
22. Kumar, N., Liu, Z., & Jin, Y. Evaluation of employee empowerment on taking charge behaviour: an application of perceived organizational support as a moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 2022; 1055-1066.
23. AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 2021; 813-822.
24. Farahani, A., Farjizadeh, P., Safania, A., Ghorbani (2022) The role of social capital, knowledge management and innovation on the development of the sports capital goods market in Iran, scientific research journal of organizational behavior management studies in sports, 9th period, number, 36 Winter, 1401 pp: 4
25. Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International journal of hospitality management*, 2019; 81, 73-82