

## طراحی الگوی ساختاری تفسیری پیشایندهای رهبری توانمندساز در سازمان‌های ورزشی

حمید تابلی<sup>۱\*</sup>، محبوبه عسکری باقرآبادی<sup>۲</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، کرمان، ایران، ۲- دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه علامه

طباطبایی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۲۳

## Designing an Interpretive Structural Model of Empowering Leadership Antecedents in Sports Organizations

Hamid Taboli<sup>1\*</sup>, Mahboobeh Askari Bagherabadi<sup>2</sup>

1- Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Kerman Branch, Kerman, Iran 2- PhD Student in Public Administration, Decision Making and General Policy Making, Faculty of Management and Economics, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran

Received: (2020/09/13) Accepted: (2020/06/03)

### Abstract

Empowering leaders motivate people to increase their responsibility and be more accountable for the consequences of their work. The purpose of this study is to design an interpretive structural model of empowering leadership antecedents in sports organizations. The research method is descriptive-survey, the data collection tool is a questionnaire and the data analysis method is based on the structural-interpretive modeling approach. In this study, after studying the research literature and identifying the precedents of empowering leadership and including them in a semi-closed questionnaire based on the Likert spectrum, a questionnaire was distributed among 18 managers and experts of sports organizations in Kerman province. Snowballs were identified. The reliability of the questionnaire was confirmed by the acceptable retest method and the validity of its content was also confirmed. The data were analyzed by MATLAB 9 software and Mick Mac 2 analysis. Findings show that 12 variables in 5 levels, first, second (organizational climate), third (organizational structure, power distance and avoidance of uncertainty) The fourth (leader personality and desire for control) and the fifth (gender) were identified as the precursors of empowering leadership. As a result, it can be said that paying attention to the precedents of empowering leadership when selecting top sports managers increases the chances of success of such organizations. Therefore, planning to realize the antecedents of empowering leadership in sports organizations and team-based organizations is important.

### Keywords

Empowering Leadership, Interpretive Structural Modeling, sports organizations

### چکیده

رهبران توانمندساز افراد را برمی‌انگیزانند تا مسئولیت پذیری خود را افزایش دهند و در قبال پیامدهای کاری توان پاسخگویی بیشتری داشته باشند. هدف این پژوهش، طراحی الگوی ساختاری تفسیری پیشایندهای رهبری توانمندساز در سازمان‌های ورزشی است. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی، ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه و روش تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد مدل-سازی ساختاری-تفسیری می‌باشد. در این پژوهش پس از مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی پیشایندهای رهبری توانمندساز و گنجانند آنها در پرسشنامه نیمه بسته ای مبتنی بر طیف لیکرت، پرسشنامه میان ۱۸ نفر از مدیران و خبرگان سازمان‌های ورزشی استان کرمان توزیع گردید که با استفاده از نمونه گیری های مفهوم و گلوله برفی شناسایی شدند پایایی پرسشنامه از روش آزمون مجدد قابل قبول و روایی محتوای آن نیز مورد تأیید قرار گرفت. نتایج داده‌ها، توسط نرم افزار متلب ۹ و تحلیل میک مک ۲ مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهند که ۱۲ متغیر در ۵ سطح، اول (اعتماد رهبر به کارکنان، رابطه رهبر عضو، خودکارآمدی، ریسک پذیری و عزت نفس)، دوم (جو سازمانی)، سوم (ساختار سازمانی، فاصله قدرت و اجتناب از عدم اطمینان)، چهارم (شخصیت رهبر و تمایل به کنترل) و پنجم (جنسیت) به عنوان پیشایندهای رهبری توانمندساز شناسایی شدند. در نتیجه می‌توان گفت که توجه به پیشایندهای رهبری توانمندساز هنگام گزینش مدیران عالی ورزشی شانس موفقیت چنین سازمان‌هایی را بالاتر می‌برد. لذا برنامه ریزی برای تحقق پیشایندهای رهبری توانمندساز در سازمان‌های ورزشی و سازمان‌های تیم محور حائز اهمیت می‌باشد.

### واژه‌های کلیدی

رهبری توانمندساز، مدل یابی ساختاری تفسیری، سازمان‌های ورزشی

\* نویسنده مسئول: حمید تابلی

## مقدمه

در عصر حاضر که عصر جهانی شدن است و سازمان‌ها با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات بنیادی و نوآوری احساس می‌شود؛ نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از ده‌ها سال ادامه با روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدید را در پیش بگیرند (۱۰) در طول تاریخ ثابت شده است که موفقیت یا شکست در جنگ‌ها، امور تجاری، مسابقه‌های ورزشی و اعتراض‌های سیاسی تا حدود زیادی به رهبری آنها مربوط می‌شود. علی‌رغم توجه به اهمیت رهبری، این موضوع هنوز به صورت یک راز باقی مانده است (۶). از آن جایی که مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد، موفقیت آن سازمان در تحقق اهدافش، در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است (۴۵).

توجه به چگونگی اتخاذ سبک رهبری در برخورد با موقعیت‌های متفاوت سازمانی، یکی از مهم‌ترین مباحث اساسی علوم رفتاری در حوزه مدیریت است. سبک انتخابی مدیر باید با موفقیت موجود سازگار باشد و این امر در نتیجه شناسایی و تشخیص صحیح کلیه عوامل موجود در سازمان، نظیر توجه به تغییر رویه زندگی، انتظارات و ارزش‌های فکری مخاطبان سازمان نسبت به نسل‌های گذشته و نیز شناسایی نیروهای مداخله‌گر مانند تمایلات در حال تغییر اجتماعی به همراه اندیشه‌های نو و خلاق باشد (۶). بر اساس نتایج پژوهش‌ها، نمی‌توان هیچ سبک مشخصی را به عنوان سبک برتر معرفی کرد و سبک رهبری موفق در جوامع و سازمان‌های مختلف متفاوت بوده و بر اساس ویژگی‌های افراد و شرایط آن جوامع و سازمان است. بنابراین برای یافتن سبک رهبری اثربخش در هر جامعه‌ای باید بررسی‌ها و پژوهش‌ها مربوط به خود آن انجام شود (۱۶).

اصطلاح توانمندسازی در مدیریت از اواسط قرن بیستم و شکل‌گیری نهضت روابط انسانی در جهت افزایش شرایط انسانی کار معرفی شد (۱۹ و ۲۵). توانمندسازی به مفهوم احساس مسؤلیت و پاسخ‌گویی بیشتر کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان‌هاست. توانمندسازی یکی از این رویکردهایی است، که در چند دهه اخیر منجر به تغییرات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است (۳۸).

رهبری توانمندساز سبکی از رهبری است که در آن، رهبران می‌توانند توزیع و اعمال قدرت را همراه با زیردستان به منظور توسعه استقلال و خودکنترلی آنها تنظیم و هماهنگ

کنند (۲۷ و ۴۱). رهبری توانمندساز شامل پنج بعد است که عبارتند از: مربیگری، آگاه‌سازی، الگو سازی، نشان دادن تعامل و توجه، و تصمیم‌گیری مشارکتی (۳۷). رهبری توانمندساز ماهیتاً سبکی از رهبری است که در آن رهبران قدرت را با کارکنان تسهیم می‌کنند و کارکنان را در جهت خودکنترلی هدایت می‌نمایند در صورتیکه کارکنان احساس نمایند که مورد حمایت قرار گرفته‌اند یا توانمند شده‌اند آنگاه می‌توانند بر مبنای جاذبه الهام بخش رهبری عمل نمایند (۲۹) و ممکن است حمایت سرپرستان را به عنوان تحقق تعهدات یا وعده‌های آنها تلقی نمایند (۱).

رهبران سازمان می‌توانند به طرق مختلف و به ویژه از طریق تأثیر بر نحوه تخصیص منابع و پاداش‌ها برای کارکنان بر رفتارها، انتظارات و ادراکات کارکنان درباره روابط استخدامی و کاری خود مؤثر باشند (۲۰). علاوه بر افزایش عدم اطمینان‌ها و پویایی‌ها در محیط کسب و کار از کارکنان نیز انتظار می‌رود مبادرت به رفتارهای فوق‌فعال و انطباق‌پذیر و فراتراز نقش‌های کاری خود نمایند (۲۸). از طرف دیگر، امروزه بسیاری از کارکنان خواهان استقلال عمل در کار خود هستند بنابراین مدیران با نشان دادن رفتارهای توانمندساز می‌توانند کارکنان را در جهت بهبود نگرش‌های کاری و خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان ترغیب نمایند. همانطور که نیس و تاونسند (۱۹۹۷) بیان کرده‌اند با توجه به روندهای موجود در خصوص افزایش استقلال عمل کارکنان، رفتارهای توانمندساز رهبران نیز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (۴). رهبری توانمندساز به عنوان قدرت تسهیم شده‌ای تعریف می‌شود که انگیزش درونی زیردستان را افزایش می‌دهد (۸).

در حال حاضر در ایران نیز، نهادهای مختلفی دست‌اندرکار ورزش هستند که هر یک از این نهادها به منظور انجام صحیح کارها و انجام کارهای صحیح به اهداف مشخص و برنامه‌های مدون نیاز دارند. وزارت ورزش و جوانان و به تبع آن ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها، به عنوان گونه‌ای از انواع سازمان‌های دولتی، عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در ایران می‌باشند (۲).

سازمان‌های ورزشی، به دلیل رابطه مستقیم با جامعه ورزشی، می‌توانند نقش بسیار مهم و حیاتی در ورزش کشور ایفاء نمایند. چنانچه انتخاب مدیران در سازمان‌های ورزشی بر اساس شایستگی‌های لازم باشد، رسیدن به اهداف کیفی و کمی نظام ورزش کشور نیز، دور از دسترس نخواهد شد.

آن در سازمان های ورزشی پرداخته و همزمان تاثیر متقابل این عوامل بر همدیگر را مورد واکاوی قرار داده و نهایتاً الگوی خروجی ضمن ارائه متغیرهای رهبری توانمندساز می تواند به غنای نظری این الگو کمک هرچند اندکی نماید و رهنمودهای سیاستی را به مدیران در جهت توسعه و عملیاتی نمودن رهبری توانمندساز در سازمان ها خصوصاً سازمان های ورزشی نماید. بر طبق نظریه شناخت اجتماعی، سه دسته عوامل کلیدی بر ادراک افراد از احساس توانمندی خود وجود دارند (۱۷). این سه دسته عوامل عبارتند از:

عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، کانون کنترل، عزت نفس

عوامل گروهی: اثربخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران  
عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی - سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار. رهبری توانمندساز معمولاً از دو طریق تعریف شده است. اول، توانمندسازی رهبری شامل رفتارهای رهبران رسمی (یا آن دسته از رهبران که در سازمانهای شان در جایگاه رسمی رهبر هستند) مانند تشویق زیردستان به بیان عقاید و ایده ها، ارتقاء تصمیم گیری مشارکتی و حمایت از اشتراک اطلاعات (۳). دوم اینکه، برای بررسی کامل تر اثرات انگیزشی آن، مطالعات، مفهوم سازی توانمندسازی رهبری را به عنوان یک فرآیند تقسیم قدرت توسط رهبران رسمی انجام داده است، که این باعث افزایش استقلال و سرمایه گذاری کارمندان (هم افراد و هم تیمها) در کار خود می شود (۷).

آرنولد و همکارانش (۲۰۰۰) رهبری توانمندساز را معرفی کردند و پنج بعد آن را نمایان ساختند (۳):

۱. الگو بودن: مجموعه ای از رفتارهایی است که تعهد رهبر را به کار خود و همچنین به کار اعضای تیم نشان می دهد.

۲. مربیگری: مجموعه ای از رفتارهایی که اعضای تیم را تعلیم و به آنها کمک می کند که به خود متکی باشند اطلاق می شود.

۳. تصمیم گیری مشارکتی: به استفاده رهبر از اطلاعات اعضای تیم و مشارکت آنها در تصمیم گیری اطلاق می شود.

مدیران ورزشی نیز، از منابع مهم انسانی هستند که نقش برجسته ای در موفقیت سازمان های ورزشی بر عهده دارند، به طوری که کوچکترین تصمیم گیری آنها می تواند بر عملکرد کل سازمان و جامعه ورزش تاثیر بگذارد (۳۶). سرمایه گذاری و توجه به مباحث مدیریتی و نیز در نظر گرفتن شیوه درست رهبری می تواند میزان کیفیت ورزش را که در بسیاری از جهات دچار مشکلات مدیریتی است، از طریق بالا بردن سطح توانمندی کارکنان آن سازمان افزایش دهد. در این راستا و با توجه به حجم رو به گسترش فعالیت های آموزشی، پژوهشی و ورزشی در کشور، داشتن یک سازمان کارآمد مبتنی بر ارزش های معنوی، خلاق و توانمند جهت ارتقاء سطح علمی ورزش، یک امر ضروری است. لذا برای رسیدن به این مرحله، این ضرورت احساس می شود که باید میزان توانمندی سازمان های متولی ورزش مورد بررسی قرار گرفته تا بتوان با استناد به یافته های آن راهکارهای لازم به منظور توانمندسازی و ارتقاء سلامت معنوی سازمان های مرتبط با ورزش را ارائه نمود.

با توجه به تخصصی بودن بسیاری از جنبه های مدیریت ورزشی، سازمان های ورزشی نیازمند رهبری توانمندسازی می باشند تا افراد را برانگیزانند و ذهنیت های منفعل را درهم شکسته، مسئولیت پذیری خود را افزایش دهند و در قبال پیامدهای کاری توان پاسخگویی بیشتری داشته باشند.

درحال حاضر، به دلیل کاستی های متعدد توسعه ورزش در استان ها به ویژه فقدان رشد مشارکت ورزشی مردم، کمبود امکانات ورزشی، مشکلات ورزشکاران و مربیان، عملکرد اداره های ورزش و جوانان با انتقادهای فراوانی مواجه است؛ براین اساس سازمان های ورزشی مانند هر سازمان دیگری به سازوکارهایی برای گذر از بحران نیاز دارند. لذا ارائه الگوی رهبری توانمند ساز برای این گونه سازمان ها نیز حائز اهمیت است.

از این رو با توجه به اهمیت پدیده رهبری توانمندساز و کمبود اطلاعات و تحقیقات در این زمینه و اهمیت مفهوم توانمندسازی در سازمان های ورزشی، ضرورت انجام این تحقیق احساس می شود

گرچه تحقیقات پراکنده ای در خصوص پساایندهای رهبری توانمندساز و آثار آن بر انگیزش، نگرش و عملکرد کارکنان صورت پذیرفته است (۱۳)، اما تحقیقات اندکی در خصوص پیشایندها و عوامل مؤثر بر رهبری توانمندساز انجام شده است. بنابراین انجام این تحقیق ضمن مرتفع سازی نسبی این خلأ تحقیقاتی می تواند با ارائه الگویی به شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری توانمندساز و شناسایی عوامل پیشایندهای

عملکرد وظیفه ای و جایگاه قدرت و ملاحظات ریسک نسبت به منافع سازمانی تاثیر منفی بر رفتارهای توانمندساز رهبر دارد. و این رابطه منفی بامتغیرهای تبادل رهبر - عضو و تمرکز سازمانی تعدیل می شود. (۲۶). آفرمن دریافت که اجتناب از عدم اطمینان با کنترل رهبری در فرهنگ های مختلف رابطه مثبت دارد، اما با توانمندسازی و مهربانی ارتباط منفی دارد (۳۳).

پژوهش ها نشان می دهند که اجتناب از عدم اطمینان، مانع توانمندسازی رفتار رهبری خواهد شد. همچنین گرانبیاری کاری باعث افزایش رفتار توانمندسازی رهبری می شود. همچنین مشخص شد که موقعیت رهبر، و تمایل به کنترل چیزهای خارجی نقش نظارتی ایفا می کند (۷).

مطالعاتی وجود دارد که اثرات جنسیت را بر توانمندسازی نشان داده است. روزنر<sup>۲</sup> دریافت که مدیران مرد در مقایسه با مدیران زن، بیشتر رهبری مبادلاتی دارند، و پاداش و مجازات را برای عملکرد با استفاده از قدرت از سمت به کار می گیرند.

نتایج تجزیه و تحلیل ارائه داده شده توسط محققان نشان داد که مدیران زن رفتارهای رهبری تحول گرایانه به نمایش می گذارند و مدیران مرد رفتارهای رهبری مبادلاتی بیشتری نشان می دهند (۳۴). با این حال، برخی از مطالعات، برعکس، دریافتند که جنسیت تأثیر معنی داری بر رفتار توانمندسازی رهبری ندارد، مانند مطالعه سلاقت<sup>۳</sup> برای ۱۴۱ کارمند و ۳۳ ناظر پروژه فناوری اطلاعات نشان داد که جنسیت تأثیر آشکاری در سبک رهبری ندارد.

تحقیقات گسترده نشان می دهند که رهبری توانمندساز آثار مثبت قابل توجهی برای سازمان دارد از جمله افزایش توانمندسازی روانی کارکنان، تعهد سازمانی، شتیاق شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، اخلاقیت (۲۱ و ۲۳ و ۴۶)، بهزیستی روانشناختی (۴۳ و ۱۴)، اشتیاق شغلی، پذیرش مسئولیت (۱۸)، بهبود خدمات یا عملکرد وظیفه (۲۱ و ۲۴ و ۴۲) رضایت مشتری و اخلاقیت بیشتر تیم و عملکرد (۱۲ و ۲۱). هر چند شواهد برخی تحقیقات نشان می دهند که رهبری توانمندساز آثار و نتایج منفی برای سازمان داشته و برای همه سازمانها و همه پیروان قابل تجویز نیست (۱۵).

در دنیای امروز، نقش رهبران چالش برانگیز شده است، زیرا انتظار می رود که مسئولیت های خود را در محیط

۴. ملاحظه گری: به مجموعه از رفتارهایی است که احترام عام نسبت به انسانیت اعضای تیم را نشان می دهد.

۵. اطلاع رسانی: به انتشار اطلاعات و اخباری مانند ماموریت و فلسفه سازمان و دیگر اطلاعات مهم توسط رهبر سازمان اطلاق می شود.

محققان به دو متغیر کلیدی فاصله قدرت رهبر و همچنین ادراک رهبر از توانمندی تیم به عنوان پیشایندهای رهبری توانمند ساز اشاره دارد (۳۲). هرچه فاصله قدرت رهبر کمتر باشد به رهبری توانمندساز تمایل بیشتری دارد و هرچه فاصله قدرت رهبر بیشتر باشد تمایل کمتری برای رهبری توانمند ساز دارد. آنان در پژوهش خود به این یافته رسیدند که ادراک رهبر از توانمندی تیم او را به رهبری توانمند ساز وا میدارد و اگر رهبر به توانمندی تیم باور داشته باشد او را به رهبری توانمند ساز تبدیل می کند این یافته با یافته های پیشین همسو می باشد که بیان می دارد اگر رهبر به شایستگی پیروان باور داشته باشد و آن را ادراک نماید در نتیجه تمایل دارد که با پیروان و زیر مجموعه مذاکره نماید.

در تحقیقات گذشته عوامل موثر روی رهبری توانمندساز را می توان در پنج دسته تقسیم بندی نمود: عوامل سطح فردی (جنسیت، شخصیت، تمایل به کنترل)، عوامل گروهی (اثر بخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی)، عوامل مربوط به رابطه رهبر - پیرو (اعتماد، تعامل رهبر - عضو)، عوامل مربوط به سطح سازمانی (ساختار سازمان) و عوامل فرهنگی (فاصله قدرت، اجتناب از عدم قطعیت). تحقیقات نشان میدهد که اعتماد خمیرمایه و هسته اصلی رفتار رهبری توانمند ساز است (۴۴).

حکیمی نشان داد که درجه اعتماد رهبر به عملکرد و صداقت زیردستان با رفتار توانمندساز رهبر ارتباط دارد (۸). وی هیومین دریافت که اعتماد شناختی رهبر و اعتماد عاطفی رهبر نسبت به زیردستان هر دو باعث افزایش رفتار توانمندساز رهبر می شوند. به گونه ای که اعتماد شناختی تأثیر بیشتری بر بعد مشارکت در تصمیم گیری رهبر و بعد عاطفی تأثیر بیشتری بر بعد مشارکت در تصمیم گیری رهبر و بعد عاطفی تأثیر بیشتری بر بعد تسهیم اطلاعات و بعد مربیگری رهبر دارد (۳۱).

اسپریتزر<sup>۱</sup> اظهار داشت این که رهبر بخواهد رهبر توانمندساز باشد یا نه، بستگی به این دارد که چقدر تمایل به ریسک پذیری داشته باشد (۳۹). یانگ یبینگ دریافت است که

<sup>2</sup> Rosener

<sup>3</sup> Slaughter

<sup>1</sup> Spreitzer

ندارند و به تنهایی توانایی ندارند با همه تصمیمات سازمانی را اتخاذ نمایند. (۲۹). علاوه بر این، هم شواهد و یافته های تحقیقاتی (۳۵) و شواهد تجربی (۲۵) نشان می دهد که سازمان ها و تیم هایی که از ابتکارهای توانمندسازی استفاده می کنند نسبت به هم تایان خود که بیشتر به ساختارهای سلسله مراتبی سنتی متکی هستند، بهتر عمل می کنند. بنابراین در مجموع، نیاز جدی به توانمندسازی رهبری در محیط های کاری معاصر وجود دارد. بنابراین با عنایت به اهمیت و ضرورت به کارگیری رهبری توانمندساز در سازمان ها، شناسایی پیشایندها و عوامل موثر بر آن می تواند الگوی کاربردی را برای مدیرانی که قصد تدارک رهبری توانمند ساز را دارند، تدارک بیند.

هایی که با جهانی سازی، تغییر فناوری ها، کاهش منابع و افزایش هزینه ها انجام می شود، مدیریت کنند. همان طور که می دانیم رهبری بر متغیر های بسیاری اثر می گذارد و در واقع با یک سبک رهبری مناسب امکان رسیدن به شرایط مطلوب فراهم می باشد (۴). در حقیقت رهبران وظیفه دارند در مواجهه با مطالبه هایی که ممکن است تحت کنترل آن ها نباشند مانند: اخراج، کاهش اندازه و تغییر برنامه کار، کارمندان خود را مدیریت کنند.

اما این فشارها، رهبران را وادار می نماید تا بتوانند به طور مؤثر عمل کنند (۱۹و۴۰). در پاسخ به این خواسته ها، این امر برای رهبران یک امر ضروری است که به توانمند سازی کارکنان خود اقدام نمایند، زیرا رهبران برای همه مشکلات پاسخی

جدول ۱. عوامل پیشایندهی اثر گذار بر رهبری توانمندساز

جنسیت شخصیت تمایل به کنترل عوامل خارجی ریسک پذیری خود کارآمدی عزت نفس	(سلاقت، ۲۰۱۲) (آفرمن، ۱۹۹۷) (ایگلی و همکاران، ۲۰۰۳) (حکیمی و همکاران، ۲۰۱۰؛ سپریز، ۱۹۹۵) (میژن و همکاران، ۲۰۱۹) (میژن و همکاران، ۲۰۱۹)	عوامل فردی
اثر بخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد نسبت به تاثیر بر مدیرشان	(کابریج و همکاران، ۱۹۹۹)	عوامل گروهی
ساختار سازمانی جو سازمانی	(لیو و دیگران، ۲۰۱۰) (میژن و همکاران، ۲۰۱۹)	عوامل سازمانی
اعتماد رهبر به کارکنان تبادل رهبر - عضو	(حکیمی و همکاران، ۲۰۱۰) (لیو و دیگران، ۲۰۱۰)	عوامل مربوط به روابط رهبر - عضو
فاصله قدرت اجتناب از عدم اطمینان	(لیو و دیگران، ۲۰۱۰) (روزنر، ۱۹۹۰)	عوامل فرهنگی

بررسی مقایسه ای زوجی متغیرها و عوامل تاثیر گذار به یک الگوی ساختاری سلسله مراتبی سطح بندی شده دست یابیم که با یک ملاحظه درنگ آلود به تعامل بین عوامل و سطح آنها در الگو دست یابیم.

در این پژوهش جامعه آماری مدیران ۴۶ سازمان ورزشی استان کرمان می باشد (جدول ۲) که از نظرات ۱۸ نفر خبره از مدیران این سازمان ها به روش نمونه گیری گلوله برفی تا رسیدن به مرحله اشباع نظری استفاده شد (جدول ۳). برای گردآوری داده های اولیه نخست پرسشنامه ای نیمه بسته حاوی طیف لیکرت شامل عوامل اثرگذار بر رهبری توانمندساز مستخرج از ادبیات پژوهش در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنها درخواست شد ضمن تعیین میزان اهمیت،

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف پژوهش، کاربردی و از نظر نحوه جمع آوری داده ها در زمره پژوهش های آمیخته قرار دارد. مهم ترین عوامل با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری سطح بندی شدند. گردآوری داده ها، از طریق مطالعات کتابخانه ای، بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه عمیق و پرسشنامه به دست آمده است. همچنین نتایج داده ها، توسط نرم افزار متلب ۹ و تحلیل میک مک ۲ مورد بررسی قرار گرفت. ایده اصلی مدل سازی ساختاری تفسیری تجزیه یک نظام پیچیده به چند زیرنظام با استفاده از تجربه عملی و دانش خبرگان به منظور ساخت یک مدل ساختاری چند سطحی می باشد. در الگوسازی ساختاری تفسیری تلاش می شود تا با

سازمانی، فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، شخصیت رهبر، جنسیت، تمایل به کنترل، ریسک پذیری، خودکارآمدی، عزت نفس.

عوامل پیشنهادی دیگر را معرفی نمایند. سپس پرسشنامه مشابهی در اختیار خبرگان قرار گرفت و بر اساس روش دلفی نهایتاً ۱۲ عامل تأثیرگذار به شرح ذیل مشخص شدند: اعتماد رهبر به کارکنان، رابطه رهبر عضو، جوسازمانی، ساختار

جدول ۲. مشخصات خبرگان

تعداد	مشخصات خبرگان	میانگین سابقه خدمت	میانگین سن (سال)	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
۷	ریاست	۱۹	۴۵	۰	۳	۴
۷	معاونت	۱۶	۳۹	۱	۵	۱
۴	کارشناس	۲۱	۴۰	۱	۳	۰

شکل ۳. سازمان های ورزشی استان کرمان

۱. پرورش اندام	۶. شطرنج و معلولین	۱۱. جانبازان	۱۶. ورزش روستایی	۲۱. کیدی	۲۶. هندبال	۳۱. تیراندازی با کمان	۳۶. بیماران خاص	۴۱. انجمن - های ورزشی	۴۶. پزشکی ورزشی
۲. گلف	۷. سوارکاری	۱۲. قایقرانی	۱۷. وزنه برداری	۲۲. نجات غریق	۲۷. رزمی	۳۲. تیراندازی	۳۷. بسکتبال	۴۲. اسکیت	
۳. کوهنوردی	۸. سه گانه	۱۳. فوتبالیست	۱۸. ووشو	۲۳. چوگان	۲۸. دو و میدانی	۳۳. تنیس روی میز	۳۸. بدمینتون	۴۳. اسکی	
۴. کشتی	۹. ناشنوایان	۱۴. شنا	۱۹. ژیمناستیک	۲۴. همگانی	۲۹. جودو	۳۴. تنیس خاکی	۳۹. بولینگ	۴۴. اسکواش	
۵. شمشیربازی	۱۰. نابینایان	۱۵. والیبالیست	۲۰. کاراته	۲۵. هاکی	۳۰. تکواندو	۳۵. بوکس	۴۰. باستانی	۴۵. اتومبیلرانی	

مورد نظر انتخاب کرده‌اند.

$$N = \text{تعداد کل اعضای پانل}$$

پس از تکمیل پرسشنامه مربوط به روایی محتوا CVR به دست آمده برای همه شاخص‌ها، بیشتر از ۰.۷۵ به دست آمد. یعنی همه خبرگان پیشنهادهای تعیین شده را برای رهبری توانمندساز در سازمان های ورزشی ضروری دانستند.

**پایایی:** برای سنجش پایایی پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری از روش آزمون مجدد استفاده شده است. جهت نیل به این هدف، پرسشنامه مزبور برای سه نفر از خبرگان که دسترسی مجدد به آنها امکان‌پذیر بوده؛ دو بار و به فاصله سه هفته از هم ارسال شده و همبستگی بین پاسخ‌ها در مرحله اول و دوم برابر با ۰.۸۷۲، ۰.۸۲۴ و ۰.۷۹۵ به دست آمده است. با توجه به این که همبستگی پاسخ‌ها بالاتر از ۰.۷ می‌باشد، لذا می‌توان گفت که پایایی پرسشنامه قابل قبول است.

**مدل‌یابی ساختاری تفسیری:** مدل‌یابی ساختاری تفسیری که توسط وارفیلد (۱۹۷۴) مطرح شد، فنی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک نظام پیچیده و فرآیندی متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط باهم در

**روایی محتوا:** روایی محتوا به حد و میزانی اشاره دارد که یک ابزار، منعکس‌کننده محتوای مشخص مورد نظر باشد. بر اساس روش لاوشه، برای ایجاد روایی محتوایی در پرسشنامه، پس از مرور ادبیات و حوزه مورد مطالعه، دامنه محتوا و آیتم‌های ساخت پرسشنامه تدوین می‌شود، سپس از اعضای پانل محتوا خواسته می‌شود به میزان مناسب بودن هر آیتم با انتخاب یکی از سه گزینه "ضروری"، "مفید اما نه ضروری" و "غیر لازم" پاسخ دهند.

با توجه به رابطه زیر نسبت روایی محتوا محاسبه شده و با توجه به سطح مورد نیاز برای معناداری آماری ( $P < 0.05$ )، باید حداقل مقدار  $CVR^1 = 0.75$  برای هر آیتم جهت پذیرش آن آیتم به دست آید:

$$CVR = \frac{N_e - N/2}{N/2}$$

$N_e =$  تعداد اعضای که گزینه "ضروری" را برای آیتم

<sup>1</sup> ضریب نسبی روایی محتوا

الف) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۰ می گیرد.

ب) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه قرینه آن عدد ۱ می گیرد.

ج) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۱ می گیرد.

د) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد O گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه قرینه آن ۰ صفر می گیرد. نتایج این مرحله در جدول ۵ آمده است.

یک مدل نظام مند جامع ساختار بندی می شوند. مدلیابی ساختاری تفسیری با قابلیت اولویت بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم، کمک شایانی به مدیران برای اجرای بهتر مدل طراحی شده می کند.

### یافته های تحقیق

پس از تعیین پیشایندهای نهایی، برای استخراج روابط بین آنها، مدلسازی ساختاری تفسیری به شرح گام های ذیل انجام شد: گام ۱) ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها: پرسشنامه مربوط به مدلیابی ساختاری تفسیری به صورت یک ماتریس است که متغیرهای مربوط به پدیده مورد مطالعه در سطر و ستون آن قرار می گیرند. به این ماتریس در اصطلاح ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها<sup>۱</sup> اطلاق می شود (۱). آنگاه روابط دو به دوی متغیرها به وسیله نمادهای زیر مشخص می شوند:

V: عامل سطر i می تواند زمینه ساز رسیدن به عامل ستون j باشد.

A: عامل ستون j می تواند زمینه ساز رسیدن به عامل سطر i باشد.

X: بین عامل سطر i و ستون j ارتباط دوطرفه وجود دارد و هر دو می توانند زمینه ساز رسیدن به همدیگر شوند.

O: هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر i و j وجود ندارد.

برآیند نظرات خبرگان از دل پرسشنامه ها بر مبنای قاعده رأی اکثریت به دست آمد و یک ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به صورت یکپارچه ایجاد شد (جدول ۴).

گام ۲) ماتریس دستیابی: در ادامه، نمادهای روابط ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها بر حسب قواعد زیر به اعداد ۰ و ۱ تبدیل شد و در ماتریس دستیابی<sup>۲</sup> قرار گرفت:

1. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

1. Reachability Matrix

جدول ۴. ماتریس ساختاری روابط درونی رهبری توانمندساز

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	-	*
۱	۰	A	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	اعتماد رهبری به کارکنان	۱
	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	رابطه رهبر به عضو	۲
		۱	A	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	جو سازمانی	۳
			۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	ساختار سازمانی	۴
				۱	۰	A	۰	A	۰	۰	۰	فاصله قدرت	۵
					۱	A	۰	۰	۰	۰	۰	اجتناب از عدم اطمینان	۶
						۱	۰	۰	V	۰	۰	شخصیت رهبر	۷
							۱	۰	۰	۰	۰	جنسیت	۸
								۱	۰	۰	۰	تمایل به کنترل	۹
									۱	۰	۰	ریسک پذیری	۱۰
										۱	۰	خودکارآمدی	۱۱
											۱	عزت نفس	۱۲

جدول ۵. ماتریس دستیابی اولیه

۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	1	۰	۲
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	۱	۳
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	۰	۰	۰	۴
۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۵
۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶
۰	۰	۱	۰	۰	1	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۷
۰	۰	۰	۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸
۰	۰	۰	1	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۹
۰	۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰
۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲

سازگاری ماتریس دستیابی استفاده شد؛ به این صورت که ماتریس دستیابی به توان قوانین ریاضی در سازگاری ماتریس دستیابی استفاده شد؛ به این صورت که ماتریس دستیابی به توان  $K+1$  رسید ( $K \geq 1$ ). عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولن انجام شد. طبق این قاعده  $1 \times 1 = 1$  و  $1 + 1 = 0$ . (جدول ۶).

گام ۳) به دست آوردن ماتریس دستیابی سازگار شده: پس از ایجاد ماتریس اولیه، ضروری بود از برقراری سازگاری درونی آن اطمینان حاصل شود؛ به عنوان نمونه اگر در ماتریس دستیابی متغیر ۱ به ۲ و متغیر ۲ به ۳ منجر می-شوند، طبق خاصیت تعدی در ریاضی باید متغیر ۱ به متغیر ۳ منجر شود وگرنه باید ماتریس اصلاح شود و روابط از قلم افتاده جایگزین شوند. برای سازگار کردن ماتریس از قوانین ریاضی در



جدول ۶. ماتریس دستیابی پس از سازگاری

نفوذ	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	۲
۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	1*	۱	۳
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	1*	۰	۰	۴
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	1*	۰	۰	۵
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۶
4	۰	۰	۱	۰	۰	1	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۷
۲	۰	۰	۰	۰	1	1*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸
۲	۰	۰	۰	1	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۹
1	۰	۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰
1	۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
1	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲
	۱	۱	۲	۱	۱	۲	۲	۳	۱	۴	۲	۲	

پیش نیاز برای هر متغیر شناسایی شدند. سپس نوبت به تعیین سطح متغیرها رسید. در اولین جدول، متغیری دارای بالاترین سطح تلقی می شد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بودند. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها، آنها از جدول حذف شدند و با بقیه متغیرهای باقیمانده جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت (۱). نتایج این مرحله در جدول شماره ۷ آمده است.

گام ۴) سطح بندی و اولویت بندی متغیرها: برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش نیاز برای هر متغیر تعیین شد (ماندل و دشمن، ۱۹۹۴). مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی است که از طریق این متغیر می توان به آنها رسید و مجموعه پیش نیاز متغیرهایی را شامل می شود که می توان توسط آنها به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام شد؛ پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش نیاز برای هر متغیر، عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و

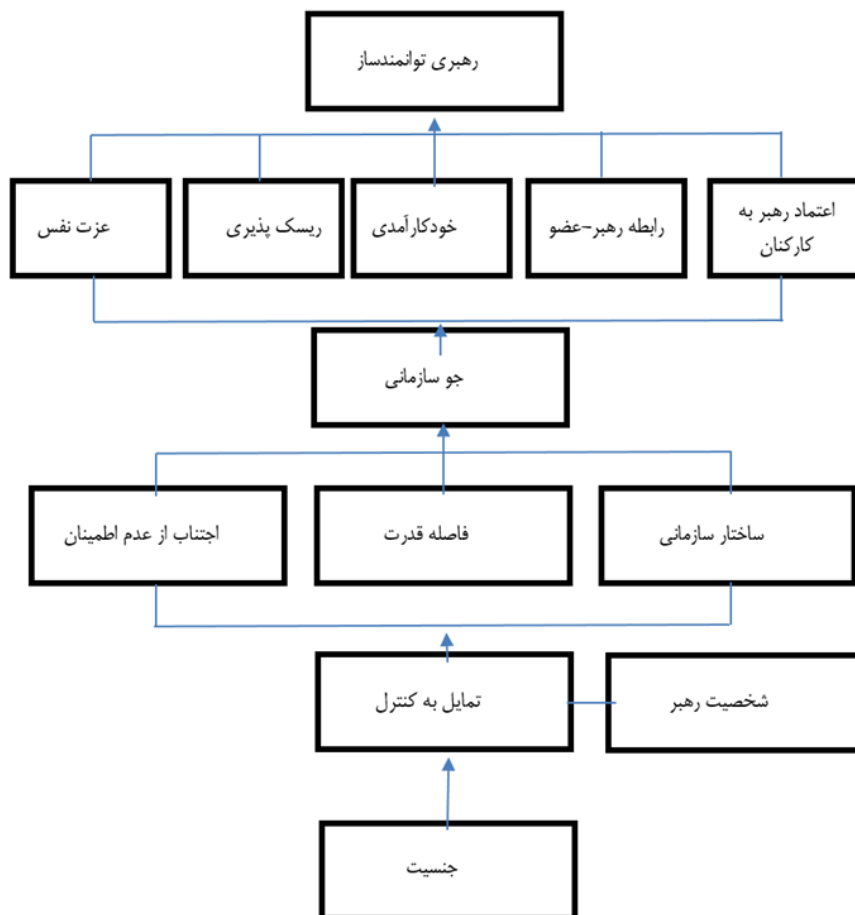
جدول ۷. تعیین سطوح رهبری توانمند ساز

سطح	مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	معیارها
اول	۱	۱و۳	۱	۱ اعتماد رهبر به کارکنان
اول	۲	۲و۳	۲	۲ رابطه رهبر- عضو
دوم	۳	۳و۴و۵و۶	۳و۴و۱	۳ جوسازمانی
سوم	۴	۴	۳و۴	۴ ساختار سازمانی
سوم	۵	۵و۷و۹	۳و۵	۵ فاصله قدرت
سوم	۶	۶و۷	۳و۶	۶ اجتناب از عدم اطمینان
چهارم	۷	۷و۸	۵و۷و۱۰و۶و۵	۷ شخصیت رهبر
پنجم	۸	۸	۸و۷	۸ جنسیت

چهارم	۹	۹	۵و۹	۹ تمایل به کنترل
اول	۱۰	۷و۱۰	۱۰	۱۰ ریسک پذیری
اول	۱۱	۱۱	۱۱	۱۱ خودکارآمدی
اول	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲ عزت نفس

آنها بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم گردید (شکل ۱).

گام ۵) ترسیم شبکه تعاملات: پس از تعیین سطح متغیرها مدل ترسیم شد. به این منظور، ابتدا متغیرها بر حسب سطح به ترتیب از بالا به پایین چینش شدند و روابط میان



شکل ۱. الگوی ساختاری تفسیری پیشایندهای رهبری توانمندساز

عناصر مجموعه دستیابی) و قدرت وابستگی (تعداد عناصر مجموعه پیش نیاز) به چهار دسته تقسیم می شوند. جدول ۸ نشان دهنده درجه قدرت هدایت و قدرت وابستگی است.

در پایان، از تحلیل MICMAC استفاده شد. در این تحلیل متغیرهای پژوهش بر حسب قدرت هدایت (تعداد

جدول ۸. درجه قدرت هدایت و وابستگی پیشایندهای رهبری توانمندساز

شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
قدرت هدایت	۱	۱	۳	۲	۲	۲	۴	۲	۲	۱	۱	۱
قدرت وابستگی	۲	۲	۴	۱	۳	۲	۲	۱	۱	۲	۱	۱

جدول ۹. ماتریس قدرت هدایت وابستگی رهبری توانمندساز

۱۲					مستقل						پیوندی		
۱۱													
۱۰													
۹													
۸													
۷													
۶					خودمختار						وابسته		
۵													
۴		۷											
۳				۳									
۲	۴،۸،۹	۶	۵										
۱	۱۱،۱۲	۱،۲،۱۰											
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	

عوامل در این دسته قرار نگرفته اند.

### قدرت وابستگی

۱. متغیرهای خودمختار: متغیرهای دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف که به سبب ارتباطات کم و ضعیف با سیستم، نسبتاً به آن نامتصل هستند؛ متغیرهای اعتمادرهبر به کارکنان، رابطه رهبر عضو، جو سازمانی، ساختار سازمانی، فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، شخصیت رهبر، جنسیت، تمایل به کنترل، ریسک پذیری، خودکارآمدی، عزت نفس در این دسته قرار می گیرند.

۲. متغیرهای وابسته : متغیرهای دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد؛ این متغیرها به طور عمده نتایج مبانی دینی و اعتقادی و نگرش جامعه محور بوده که برای ایجاد آنها عوامل زیادی دخالت دارند و خود آنها کمتر می توانند زمینه ساز متغیرهای دیگر شوند. در این تحقیق هیچ یک از عوامل در این دسته قرار نگرفته اند

۳. متغیرهای متصل : متغیرهایی غیرایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد که هر نوع تغییری در آنها در سیستم اثر می گذارد؛ در این تحقیق هیچ یک از عوامل در این دسته قرار نگرفته اند.

۴. متغیرهای مستقل : متغیرهای زیربنا در مدل که قدرت هدایت زیاد و وابستگی کمی دارند. در این تحقیق هیچ یک از

### بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش شناسایی پیشایندهای رهبری توانمند ساز و ترسیم روابط علی و معلولی سلسله مراتبی این دستاوردها در قالب مدل ساختاری تفسیری در سازمان های ورزشی استان کرمان بود. پس از بررسی پیشایندها طبق ادبیات پژوهش و تأیید صحت یافته ها طبق مدل یابی ساختاری تفسیری در مجموع ۱۲ متغیر در قالب ۵ سطح به عنوان پیشایندهای رهبری توانمندساز شناسایی شدند. سطح اول شامل اعتماد رهبر به کارکنان، رابطه رهبر - عضو، خودکارآمدی، ریسک پذیری، عزت نفس، سطح دوم شامل جو سازمان، سطح سوم شامل ساختار سازمان، فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، سطح چهارم شامل شخصیت رهبر و تمایل به کنترل و سطح پنجم شامل جنسیت می باشد. بر اساس نتایج تحقیق، پیشایندهای رهبر توانمند ساز در قالب عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی، عوامل مربوط به رابطه رهبر، عضو و عوامل

فرهنگی تقسیم بندی می شوند. همانطور که اشاره شد عوامل شخصیتی نقش کلیدی در رهبری توانمند ساز دارد. اگر چه در پژوهش های پیشین برخی از پژوهشگران به نقش جنسیت بر رهبری توانمند ساز اشاره دارند.

سریواستاوا (۲۰۱۵) بر نقش مؤثر فرهنگ سازمانی روی رهبری توانمند ساز اذعان دارد زیرا فرهنگ سازمانی منعکس کننده انتظارات توانمند سازی است (۳۷). همچنین از طرفی عملکرد پیروان بر رهبری توانمند ساز مؤثر است (۱۱). زیرا عملکرد بهتر پیروان ریسک توانمند سازی را کاهش می دهد. پیشایندهای موجود در این پژوهش نشان می دهند که رهبری توانمند ساز هم از ویژگی های فردی رهبر و هم از شرایط کاری و هم از ویژگی های پیروان متأثر می شود. با توجه به هسته اصلی رهبری توانمند ساز که تکیه بر رهبر محوری به جای خود محوری دارد بنابراین مسأله تیم سازی و ویژگی های تیم و تأثیر آن بر رهبری توانمند ساز مفهوم می یابد.

از آنجا که رهبری توانمند ساز در سازمان های تیم محور موضوعیت دارد و از طرفی تیم های کار با موجود در سازمان موجب هم افزایی و تسهیم اطلاعات و ارائه مهارت ها و توانمندی ها می شوند بنابراین عوامل گروهی می تواند تأثیر قابل توجهی بر رهبری توانمند ساز داشته باشد. تأثیر عوامل گروهی از جمله اثربخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی بر رهبری توانمند ساز در پژوهش های زیادی از جمله کابریج و همکاران (۱۹۹۹) مشهود است (۱۷).

در مجموع پژوهشگران حوزه رهبری توانمند ساز همچون حکیمی و همکاران (۲۰۱۰) و ویو و همکاران (۲۰۱۴) به پیشایندهایی همچون عوامل شخصیتی و عوامل موقعیتی اشاره داشته اند (۱۱ و ۴۲). از سوی دیگر پژوهشگران متأخر ضمن توجه به عوامل شخصیتی و موقعیتی به عنوان پیشایندهای رهبری توانمند ساز به فاصله قدرت رهبر و ادراک رهبر از توانمندی تیم اشاره دارند که می تواند پدیده ای راهگشا در شکل گیری رهبری توانمند ساز باشد (۳۷). ادراک رهبر از توانمندی

تیم نه تنها ویژگی مهم پیشایندی برای رهبری توانمند ساز تلقی می شود بلکه بیان گر این مطلب کلیدی است که رهبری توانمند ساز در خلأ شکل نمی گیرد و پیشران مهم و محرک کلیدی آن توانمندی تیم و ادراک رهبر از توانمندی تیم است. بنابراین رهبری توانمند ساز مسأله ای دو طرفه و هم افزا می باشد. هم افزایی بین رهبر و تیم که مسأله مهمی است و در پژوهش حائز اهمیت می باشد مسأله ای که در پژوهش های قبلی نیز از دیرباز بیان می دارد اگر رهبر به شایستگی پیروان اعتقاد داشته باشد این ادراک شایستگی پیروان، تمایل رهبر را برای مذاکره با پیروان بیشتر می کند.

به طور کلی می توان گفت، با توجه به اینکه توانمندسازی کارکنان یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به هدف ها و چشم اندازها می باشد، و با توجه به نقش مهم رهبری توانمندساز در دستیابی به این اهداف، سازمان های ورزشی برای بقای خود در دنیای رقابتی امروز، بایستی برای نقش رهبری توانمندساز اهمیت بسزایی قائل شوند. چرا که رهبران توانمندساز با تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از ایجاد زمینه های مربوطه بر اساس ارزش های انسانی، کارکنانی توانمند، دارای بهره وری بالا و متعهد و با انگیزه را پرورش می دهند. همین طور با توجه به این که بعد عضویت بیشترین سهم را در پیش بینی تغییرات مربوط به توانمندسازی داشت، به مدیران چنین سازمان هایی توصیه می شود که بیش از پیش کارکنان را در کارهای سازمان دخیل کنند تا آنان احساس کنند که در تعیین سمت و سوی واحد کاری شان نقش مهمی دارند و جزء مهمی از سازمان محسوب می شوند. همچنین می توان گفت که توجه به پیشایندهای رهبری توانمندساز هنگام گزینش مدیران عالی ورزشی می تواند شانس موفقیت این چنین سازمان هایی را بالاتر ببرد.

در مجموع با عنایت به نتایج تحقیقات گسترده ای که در خصوص رهاوردهای رهبری توانمندساز صورت پذیرفته و دستاوردهای سازمانی و گروهی و اجتماعی حائز اهمیت آن به ویژه برای سازمان های ورزشی، برنامه ریزی برای تحقق پیشایندهای رهبری توانمندساز در سازمان های ورزشی و سازمان های تیم محور حائز اهمیت می باشد.

## References

- [1] Agarwal, U. A., Bhargava, S. The role of social exchange on work out- comes: a study of Indian managers, *International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25 (10):1484–1504.
- [2] Alavi, S.F, Evaluation of the performance of Isfahan General Directorate of Sports and Youth based on the combination of balanced scorecard model with AHP analytical method. Master's thesis, University of Isfahan, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, 2016. (In persian)
- [3] Arnold J.A., Arad S., Rhoades J.A. and Drasgow F. The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(3):249–269.
- [4] Bennis, W. G., & Townsend, R. *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*, New York: Morrow/Avon; 1997.
- [5] Bakhtiari, S and Zardoshtian, S.H. The Mediator Role of Strategic Thinking in Relationship Between leadership Styles and Organizational Culture in Sports and Youth Offices of Kurdistan Province, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2016, 3(12):23-34. (in persian)
- [6] Boroumand, Z, *Organizational Behavior Management*, Tehran, Payame Noor University Press, 2019. (In persian)
- [7] Chen, W. J., & Cheng, H. Y. Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel, *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31 (2): 468–476.
- [8] Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening, *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(3): 602–616.
- [9] Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. and van Engen, M.L. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, *Psychological Bulletin*, 2003, 129: 569-591. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- [10] Geijsel, S. P. Leithwood, k. Jantzi, D. Transformational leadership effect on teacher, sCommitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 2003, 4 (3):228-256.
- [11] Hakimi, N., et al. Leader Empowering Behavior: The Leader's Perspective, *British Journal of Management*, 2010, 21(13): 701-716. (Persian)
- [12] Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. H. Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence, *Cornell Hospitality Quarterly*, 2013: 54(2): 199–210.
- [13] Kim, M., & Beehr, T. A. Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment, *The International Journal of Human Resources Management*, 2018, 5(2): 1-25.
- [14] Kim, M., & Beehr, T. A. Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2017, 24(4): 466–478.
- [15] Kirkman B.L. and Rosen B., Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 1999, 42: 58-74.
- [16] Kianoosh, D; Boroumand, Z; and Rezaeian, A, Leadership Style and Quality of Work Life of Employees (Islamic Azad Universities of Isfahan Province), *Business Management Quarterly*, 2021, 13 (49): 126-104. (In persian)
- [17] Koberage, C.S, Boss, R, Senjem, J.C and Goodman, E . Antecedents and outcomes empowerment, *Group & organization management*, 1999, 24(1):113-130
- [18] Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation, *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 39(3): 306–325.
- [19] Littrell, R. F. influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China, *International Journal of Intercultural Relations*, 2007, 31(3): 87-110.

- [20] Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims H. P. Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams, *Academy of Management Journal*, 2013,56 (2):573–596.
- [21] Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword, *Journal of Management*, 2017,43(4): 1076–1102.
- [22] Li, S. L., He, W., Yam, K. C., & Long, L. R. When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel examination in China, *Asian Pacific Management*,2015, 32: 645–670
- [23] Lin, M. Z., & Ling, Q. Is role stress always harmful? Differentiating role overload and role ambiguity in the challenge-hindrane stressors framework, *Tourism Management*, 2018,68(14): 355–366.
- [24] Lin, M. Z., Wu, X. Y., & Ling, Q. Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multilevel study of Chinese tourism firms,*Tourism Management*,2017, 61: 411–425
- [25] Liu Y.Y., *The Review of Empowerment Leadership*, *Open Journal of Business and Management*,2015, 3(1): 476-482.
- [26] Liu, W.X., Liao, J.Q. and Huang, S.H. Uncertainty Avoidance, Work Burden and Leadership Empowerment Behavior: The Moderate Effect of Controlling Desire and Management Hierarchy, *Nankai Management Review*,2010, 15(4): 4-12.
- [27] Liu, W., Lepak, D., Takeuchi, R., & Sims, H. Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspectives, *Human Resource Management Review*,2003, 13:127–152.
- [28] Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity,*The Academy of Management Journal*,2013, 56(5): 1372–1395.
- [29] Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. W. The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,2014, 26(1): 69–84.
- [30] Benesbordi ,A and Smaeili Sani,M. The Study of the Transformational Leadership Effect on Human Resource Efficiency Based on the Mediator Role of Employees' Psychological Empowerment (Case Study: Ministry of Sport and Youth),*Organizational Behavior Management in Sport Studies*,2019, 5(20): 31-44.(Persian).
- [31] Offerman, L.R. and Hellmann, P.S. Culture's Consequences for Leadership Behavior, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1997,28(8): 342-351.
- [32] Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., &Joo, B. K. The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital, *Leadership and Organization Development Journal*,2017, 38(3): 350–367.
- [33] Rosener, J.B. *Ways Women Lead*, *Harvard Business Review*,1990, 68(12): 119-125.
- [34] Raub, S. and Robert, C. Differential Effects of Empowering Leadership on In-Role and Extra-Role Employee Behaviors: Exploring the Role of Psychological Empowerment and Power Values, *Human Relations*,2010, 63, 1743-1770. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726710365092>
- [35] Raub, S., & Robert, C. Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample, *Cornell Hospitality Quarterly*,2012, 54(2): 136–148.
- [36]Salimi ,M; Alavi,S.F ; and Soleimani,M, Presentation of Selection Factors for Upper Managers of Sport Organizations, *Journal of Human Resource Management in Sport*,2019,6(1):35-49.( In persian)
- [37] Srivastava A., Bartol K.M. and Locke E.A., Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy and performance, *Academy of Management Journal*,2006, 49(2): 1239–1251.
- [38] Sabzikaran, E. &Abdolreza, M., &Rangriz, H. The relationship between organizational structure and employees empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company,

- Kuwait Chapter of Arabian, Journal of Business and Management Review, 2011, 1(1): 51-68. (Persian)
- [39] Spreitzer, G.M. Psychological Empowerment in the Work-Place: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, 1995, 38(2):1442-1465.
- [40] Slaughter, B.B. The Relationship between Leader Gender and Empowering Behavior, Dissertation, Fielding Graduate University, 2012, Santa Barbara.
- [41] Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study, Journal of Occupational Health Psychology, 2012, 17 (1): 15–27.
- [42] Wu, C. M., & Chen, T. J. Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance, International Journal of Hospitality Management, 2015, 48(3): 27–38.
- [38] Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior", Cornell Hospitality Quarterly, 2013, 54(4): 383–395
- [44] Yang, Y., Long, L.R. and Zhou, L.F. Empowerment Risk Consideration and Empowerment Behavior: The Effect of Leadership—Member Exchange and Centralization Degree, Journal of Psychology, 2010, 42(4):875-885.
- [45] Yar mohamadin MH, Bahrami s, Educational administration and planning. Isfahan: Isfahan University of Medical Sciences, 2008. (In Persian)
- [46] Zhang, S. X., Ke, X. D., Frank Wang, X. H., & Liu, J. Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2018, 91(1): 869–917.
- [47] Zhang, X. M., & Bartol, K. M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, Academy of Management Journal, 2010, 53(1): 107–128.