



## Cunstruction and Validating a Conceptual Model of Enabling Elements for Educational Sport Managers in Iraq

Anwer Fadel Mohammad Almasuodi<sup>1</sup> | Seyed Ehsan Amirhosseini<sup>2✉</sup> | Mohammad Jajbar kadem<sup>3</sup> | Rasol Nazari<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Department of Sport Management, Isf. C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Email: anwerfadhil79@gmail.com

<sup>2</sup> Corresponding Author, Department of Physical Education and Sport Scinces, Yas. C., Islamic Azad University, Yasuj, Iran.

Email: se.amirhosseini@iau.ac.ir

<sup>3</sup> Department of Physical Education and Sport Management, Karbala University, Iraq

Email: mohammad.jaber@uokerbala.edu.iq

<sup>4</sup> Department of Sport Management, Isf. C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Email: r.nazari@iau.ac.ir

---

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received 19 June 2025

Revised 25 July 2025

Accepted 26 July 2025

Published 13 August 2025

#### Keywords:

Educational Sports,  
Sport Managers,  
Empowerment Model,  
Strategic Leadership.

---

### ABSTRACT

---

**Objective:** “The present study aimed to construct and validate a conceptual model for identifying the enabling elements of educational sport managers in Iraq.

**Methods:** This model was developed by integrating theoretical foundations with the lived experiences of experts in the field. A qualitative–quantitative mixed-methods approach was adopted using an exploratory sequential design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 23 specialists, including university professors, federation officials, and experienced managers in educational sports. Thematic analysis was employed to extract core components. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire (GT) derived from the qualitative findings was administered to 150 educational sport managers across Iraq (Purposive Sampling). Structural equation modeling (SEM) was used to assess the relationships between constructs.

**Results:** The results confirmed the model’s validity and revealed that personal competence, organizational support, strategic thinking, and leadership effectiveness are key enablers of successful sport management.

**Conclusions:** This model offers practical insights for decision-makers, policymakers, and university programs aiming to develop human capital and optimize the performance of sports managers in the educational sector.

---

**Cite this article:** Almasuodi, Anwer Fadel Mohammad., Amirhosseini, Seyed Ehsan., Jajbar kadem, Mohammad & Nazari, Rasol. (2025). Cunstruction and Validating a Conceptual Model of Enabling Elements for Educational Sport Managers in Iraq. *Jahesh*, 3 (1), 73-86.



© The Author(s).

Publisher: Gorgan Branch, Islamic Azad University.

---



## ساخت و اعتبارسنجی مدل مفهومی عناصر توانمندساز برای مدیران ورزش آموزشی در عراق

انور فاضل محمد المسعودی<sup>۱</sup> | سیداحسان امیرحسینی<sup>۲</sup> | محمد جابرکاظم<sup>۳</sup> | رسول نظری<sup>۴</sup>

۱ گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه

anwerfadhil79@gmail.com

۲ نویسنده مسوول، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران. رایانامه

se.amirhosseini@iau.ac.ir

۳ استادیار مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی، دانشگاه کربلاء، عراق. رایانامه mohammad.jaber@uokerbala.edu.iq

۴ گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه r.nazari@iau.ac.ir

| اطلاعات مقاله                                                                                | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>نوع مقاله:</b><br>مقاله پژوهشی                                                            | <b>هدف:</b> هدف از مطالعه حاضر، ساخت و اعتبارسنجی یک مدل مفهومی برای شناسایی عناصر توانمندساز مدیران ورزشی آموزشی در عراق بود.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۴/۳/۲۹                                                               | <b>روش پژوهش:</b> این مدل با ادغام مبانی نظری با تجربیات زیسته متخصصان این حوزه توسعه داده شد. رویکرد ترکیبی کیفی-کمی با استفاده از یک طرح اکتشافی متوالی اتخاذ شد. در مرحله کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۲۳ متخصص، شامل اساتید دانشگاه، مسئولان فدراسیون و مدیران باتجربه در ورزش آموزشی عراق انجام شد. از تحلیل موضوعی برای استخراج مؤلفه‌های اصلی استفاده شد. در مرحله کمی، پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از یافته‌های کیفی (داده بنیاد- اشتراک و کوربین)، بین ۱۵۰ مدیر ورزشی آموزشی (نمونه گیری هدفمند) در سراسر عراق توزیع شد. از مدل سازی معادلات ساختار برای ارزیابی روابط بین سازه‌ها استفاده شد. |
| <b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۴/۵/۳                                                               | <b>یافته ها:</b> نتایج، اعتبار مدل را تأیید کرد و نشان داد که شایستگی شخصی، حمایت سازمانی، تفکر استراتژیک و اثربخشی رهبری، توانمندسازهای کلیدی مدیریت ورزشی موفق هستند. این مدل، بینش‌های عملی برای تصمیم‌گیرندگان، سیاست‌گذاران و برنامه‌های دانشگاهی با هدف توسعه سرمایه انسانی و بهینه‌سازی عملکرد مدیران ورزشی در بخش آموزشی ارائه می‌دهد. ورزش تربیتی به سبب ماهیت آموزشی-پروورشی خود، از یکسو زیر نظارت وزارت ورزش و جوانان قرار دارد و از سوی دیگر، با نظام آموزش و پرورش و خانواده‌ها در تعامل مستقیم است.                                                                                               |
| <b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۴/۵/۴                                                                 | <b>نتیجه گیری:</b> در عراق امروز، با اجرای طرح «چشم‌انداز ۲۰۳۰ ورزش برای توسعه»، انتظارات از مدیران این بخش افزایش یافته است: ایشان باید هم نتایج قهرمانی تولید کنند و هم نقش اجتماعی-آموزشی خود را ایفا نمایند. تجربه نشان می‌دهد که این دو هدف گاهی در تعارض ظاهری قرار می‌گیرند و تنها مدیران توانمند قادرند تعادل هوشمندانه‌ای میان‌شان برقرار کنند.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>کلیدواژه‌ها:</b><br>ورزش آموزشی،<br>مدیران ورزشی،<br>مدل توانمندسازی،<br>رهبری استراتژیک. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

استناد: المسعودی، انور فاضل محمد، امیرحسینی، سیداحسان، جابرکاظم، محمد و نظری، رسول. (۱۴۰۴). ساخت و اعتبارسنجی مدل مفهومی عناصر توانمندساز برای مدیران ورزش آموزشی در عراق، جهش، ۱(۳)، ۷۳-۸۶.



© نویسندگان.

ناشر: واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، توانمندسازی به عنوان یکی از رویکردهای کلیدی توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها مطرح شده است. در بستر ورزش تربیتی، مدیران نقشی اساسی در شکل‌دهی به محیط‌های آموزشی، ارتقاء کیفیت خدمات و ایجاد تحول ایفا می‌کنند. در عراق، پس از دهه‌ها تنش اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، نیاز به توانمندسازی مدیران ورزش آموزشی دوچندان شده است. مدیران این بخش با چالش‌هایی نظیر محدودیت منابع، ضعف در سیاست‌گذاری، کمبود آموزش‌های حرفه‌ای و فشارهای اجتماعی مواجه‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فقدان توانمندی‌های کلیدی در این مدیران می‌تواند باعث افت کیفیت خدمات، نارضایتی والدین و افت جایگاه اجتماعی نهادهای ورزشی شود. با این حال، مطالعات اندکی به بررسی پیامدهای چندوجهی توانمندسازی در بافت فرهنگی و مدیریتی عراق پرداخته‌اند (مرتز و همکاران، ۲۰۲۲).

توانمندسازی مفهومی است که از دهه‌ی ۱۹۸۰ در ادبیات مدیریت ظهور کرد و رفته‌رفته به ستون فقرات راهبردهای توسعه منابع انسانی تبدیل شد. توانمندسازی در ساده‌ترین تعریف، «فرایند فراهم کردن ابزار، اختیار و انگیزه برای تحقق ظرفیت‌های فردی و جمعی» است. هرچند ریشه‌های نظری این مفهوم در جنبش‌های مشارکت اجتماعی دهه ۱۹۶۰ و مطالعات مکتب روابط انسانی دهه ۱۹۵۰ نهفته است، اما کاربرد سازمانی آن در محیط‌های کاری پیچیده امروز اهمیت دوچندان یافته است (احسانی و همکاران، ۱۳۹۲). در حوزه‌ی ورزش تربیتی - که مأموریت آن پرورش نسل آینده و نهادینه‌سازی ارزش‌های ورزشی در کودکان و نوجوانان است - توانمندسازی مدیران نه تنها یک ضرورت مدیریتی، بلکه یک الزام اجتماعی تلقی می‌شود. مدیر ورزش تربیتی در کشور عراق در جایگاه حلقه اتصال میان وزارت ورزش، مربیان، والدین و نهادهای آموزشی قرار دارد. بنابراین کیفیت تصمیم‌های او، مستقیماً بر توسعه‌ی انسانی، سلامت جامعه و چهره‌ی بین‌المللی ورزش کشور تأثیر می‌گذارد (الهی و همکاران، ۱۳۸۶). در چنین بستری، هرگونه محدودیت ساختاری یا روانی که مانع شکوفایی ظرفیت‌های مدیریتی شود، پیامدهای منفی گسترده‌ای خواهد داشت. چرا تمرکز بر «پیامدها»؟ ادبیات پژوهش در دهه گذشته عمدتاً به شناسایی «عوامل مؤثر» بر توانمندسازی و طراحی «مدل‌های علی» پرداخته است. رویکردهای کمی با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری یا تحلیل مسیر کوشیده‌اند نشان دهند چه عواملی - از ساختار سازمانی و منابع مالی گرفته تا سبک رهبری و فرهنگ - توانمندسازی را تقویت یا تضعیف می‌کنند. این جریان علمی، گرچه برای سیاست‌گذاری مفید است، اما به مسئله‌ای کمتر پرداخته است: توانمندسازی پس از تحقق، دقیقاً چه پیامدهایی در سطوح مختلف ایجاد می‌کند؟ پاسخ به این پرسش برای عراق ضرورتی مضاعف دارد. نخست آنکه کشور در حال بازسازی زیرساخت‌های اجتماعی و ورزشی پس از سال‌ها درگیری و تحریم است و نیازمند شواهدی روشن درباره منافع سرمایه‌گذاری در توانمندسازی نیروی انسانی است. دوم آنکه ساختار ورزش تربیتی عراق ترکیبی از ارزش‌های سنتی و الزامات مدرن را در بر دارد؛ در نتیجه، ممکن است پیامدهای توانمندسازی در این بستر با آنچه در سازمان‌های غربی گزارش شده متفاوت باشد. شکاف دانشی فعلی مطالعات انجام‌شده در عراق یا کشورهای همجوار، پیامدهای توانمندسازی را عموماً در قالب شاخص‌های عملکردی کلی مثل بهره‌وری یا رضایت شغلی خلاصه کرده‌اند (انجم شجاع و همکاران، ۱۳۹۶). به عنوان نمونه، پژوهش منظمی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد که توانمندسازی با بهره‌وری باشگاه‌های دانشگاهی همبستگی مثبت دارد، اما سازوکارهای درونی این رابطه و پیامدهای اجتماعی آن را واکاوی نکرد. در سطح بین‌الملل نیز گرچه مقالاتی به نقش توانمندسازی در نوآوری

خدمت یا وفاداری مشتری پرداخته‌اند، اما کمتر پژوهشی، پیامدهای چندسطحی (روان‌شناختی، سازمانی، اجتماعی) را هم‌زمان و در بستری فرهنگی در حال گذار بررسی کرده است. توانمندسازی در ادبیات مدیریت منابع انسانی به‌منزله «فرایند ایجاد ادراک اختیار و شایستگی در کارکنان» تعریف می‌شود. نخستین چارچوب منسجم را توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) ارائه کردند و چهار بُعد معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری را به‌عنوان هستهٔ تجربهٔ توانمندسازی برشمردند. اسپریتزر (۱۹۹۵) این مدل را با افزودن «احساس اعتماد» و «جهت‌گیری هدف» غنی کرد و نشان داد که ادراکات روان‌شناختی در تعامل با ساختارهای سازمانی پیامدهای گسترده‌ای تولید می‌کند. در دههٔ اخیر، رویکردهای سیستمی بر نقش متغیرهای بافتی چون فرهنگ ملی، رهبری مشارکتی و سرمایهٔ اجتماعی در شکل‌دهی تجربهٔ توانمندسازی تأکید کرده‌اند؛ به‌ویژه در جوامع جمع‌گرا که هویت فرد با گروه درهم‌آمیخته است، عناصر اعتماد و مسئولیت اجتماعی نقشی پررنگ‌تر می‌یابند.

مدیریت ورزشی، به‌سبب ماهیت عملکردمحور و هم‌زمان انسان-محورش، زمینه‌ای ایده‌آل برای آزمایش نظریه‌های توانمندسازی است. پژوهش‌های اولیه در باشگاه‌های حرفه‌ای اروپا نشان دادند که توانمندسازی مربیان، خلاقیت تاکتیکی و رضایت ورزشکاران را افزایش می‌دهد (سانچز، ۲۰۱۲). در بافت دانشگاهی آمریکا، مطالعات مدیسون و همکاران (۲۰۱۷) ارتباط مثبتی بین خودمختاری مدیران ورزشی و نرخ بقای برنامه‌های استعدادیابی گزارش کردند. در کشورهای خاورمیانه، عمده آثار به شناسایی موانع ساختاری پرداخته‌اند: محدودیت منابع مالی، تمرکز تصمیم‌گیری و نگاه سلسله‌مراتبی. امروزه، نقش مدیران برجسته در موفقیت بخش ورزش تربیتی پراهمیت به نظر می‌رسد؛ به‌طوری که در بررسی ۳۶ بخش ورزش تربیتی فوتبال برزیل، یکی از عوامل مؤثر در موفقیت مالی و ورزشی، عملکرد مدیریت بخش ورزش تربیتی معرفی شد (داسیلوا دانتس و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۱۵). سانچز (۲۰۰۷) معتقد است یکی از دغدغه‌های اصلی بخش ورزش تربیتی‌های موفق جهان، گردآوری مدیران و سرمایه انسانی توانمندی است که قادر به ایجاد تحول در سازمان‌های مربوطه باشند.

فراتر از ورزش، پژوهش‌های صنعت خدمات نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان، وفاداری مشتری، نوآوری خدمت و مسئولیت اجتماعی شرکت را بهبود می‌بخشد (پرنده و همکاران، ۲۰۱۷؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴). در آموزش و پرورش، توانمندسازی مدیران مدرسه به افزایش حس معناداری معلمان و کاهش فرسودگی شغلی انجامیده است. ورزش تربیتی به سبب ماهیت آموزشی-پرورشی خود، از یکسو زیر نظارت وزارت ورزش و جوانان قرار دارد و از سوی دیگر، با نظام آموزش و پرورش و خانواده‌ها در تعامل مستقیم است. در عراق امروز، با اجرای طرح «چشم‌انداز ۲۰۳۰ ورزش برای توسعه»، انتظارات از مدیران این بخش افزایش یافته است: ایشان باید هم نتایج قهرمانی تولید کنند و هم نقش اجتماعی-آموزشی خود را ایفا نمایند. تجربه نشان می‌دهد که این دو هدف گاهی در تعارض ظاهری قرار می‌گیرند و تنها مدیران توانمند قادرند تعادل هوشمندانه‌ای میان‌شان برقرار کنند. پژوهش‌های نسبتاً زیادی در ارتباط با توانمندسازی مدیران به ثبت رسیده است؛ مرتنز و ریکر (۲۰۲۰) در پژوهشی به سؤال "چگونه مدیران می‌توانند تیم‌های خود را برای مشارکت در انحراف

1 Da Silva Dantas et al

2 Sanchez

3 Mertens &amp; Recker

سازنده توانمند سازند؟"، پاسخ دادند. آن‌ها دریافتند که مدیران می‌توانند انحراف سازنده را با رفتارهای قدرتمند رهبر و سطوح کافی از پاداش مشروط و رفتارهای نظارتی فعال سازند؛ هیواگاما و همکاران (۲۰۱۹) با هدف "بازیابی خدمات از طریق توانمندسازی به مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارکنان و رضایت شغلی در هتل‌ها" انجام دادند.

توانمندسازی در ادبیات مدیریت منابع انسانی به‌منزله‌ی «فرایند ایجاد ادراک اختیار و شایستگی در کارکنان» تعریف می‌شود. نخستین چارچوب منسجم را توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) ارائه کردند و چهار بُعد معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری را به‌عنوان هسته‌ی تجربه‌ی توانمندسازی برشمردند. اسپریتزر (۱۹۹۵) این مدل را با افزودن «احساس اعتماد» و «جهت‌گیری هدف» غنی کرد و نشان داد که ادراکات روان‌شناختی در تعامل با ساختارهای سازمانی پیامدهای گسترده‌ای تولید می‌کند. در دههٔ اخیر، رویکردهای سیستمی بر نقش متغیرهای بافتی چون فرهنگ ملی، رهبری مشارکتی و سرمایه‌ی اجتماعی در شکل‌دهی تجربه‌ی توانمندسازی تأکید کرده‌اند؛ به‌ویژه در جوامع جمع‌گرا که هویت فرد با گروه درهم‌آمیخته است، عناصر اعتماد و مسئولیت اجتماعی نقشی پررنگ‌تر می‌یابند.

فراتر از ورزش، پژوهش‌های صنعت خدمات نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان، وفاداری مشتری، نوآوری خدمت و مسئولیت اجتماعی شرکت را بهبود (پرند و همکاران، ۲۰۱۷؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴). در آموزش و پرورش، توانمندسازی مدیران مدرسه به افزایش حس معناداری معلمان و کاهش فرسودگی شغلی انجامیده است. مقاله پیش رو می‌کوشد تصویری جامع، بومی و کاربردی از اثرات توانمندسازی مدیران ورزش تربیتی عراق ارائه دهد؛ تصویری که بتواند راهنمای تصمیم‌گیری برای وزارت ورزش، فدراسیون‌ها و مراکز علمی کشور در راستای توسعهٔ پایدار ورزش باشد. ورزش تربیتی عراق تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش تقاضا به‌واسطه رشد جمعیتی، نیاز به کیفیت خدمات و وجود منابع محدود زیر فشارهای زیادی قرار دارد. پس از سال‌ها تحقیق و پژوهش دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر بخش ورزش تربیتی بخواهد در امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد؛ زیرا منابع انسانی سرمایه و ثروت واقعی یک بخش ورزش تربیتی را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری هم در بخش ورزش تربیتی رابطه مستقیمی وجود دارد. استفاده از توانایی‌های منابع انسانی برای هر بخش ورزش تربیتی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود؛ بنابراین لازمه دستیابی به اهداف در ورزش تربیتی عراق، مدیریت مؤثر و توانمند این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های مدیران که سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان منابع انسانی قرار گرفته است و از اهمیت ویژه‌ای برای ورزش تربیتی عراق برخوردار است که باید به آن به‌صورت راهبردی پرداخت. با نگاه به سیر تحول دیدگاه‌های نوین مدیریتی و تطبیق آن با وضع موجود به این نتیجه می‌رسیم که در حوزه توانمندسازی، تحقیقاتی به‌صورت پراکنده و خیلی محدود انجام گرفته و هیچ یک منتج به ارائه مدل راهبردی توانمندسازی مدیران ورزشی نگردیده است.

#### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با بهره‌گیری از نظریه‌ی داده‌بنیاد و براساس رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین انجام شد. این رویکرد، چارچوبی انعطاف‌پذیر برای درک پدیده‌هایی است که هنوز به‌خوبی نظریه‌پردازی

نشده‌اند یا به‌شدت وابسته به بافت اجتماعی و فرهنگی خود هستند. از آنجا که هدف پژوهش حاضر کشف و تبیین پیامدهای توانمندسازی مدیران ورزش تربیتی عراق از دل تجربه‌های زیسته و واقعی افراد بود، انتخاب نظریه داده‌بنیاد مناسب‌ترین گزینه محسوب می‌شد. مشارکت‌کنندگان و شیوهی نمونه‌گیری جامعه‌ی پژوهش شامل مدیران ورزشی با سابقه در حوزه‌ی ورزش تربیتی (به‌ویژه مدیران باشگاه‌ها، مدارس فوتبال و فدراسیون‌های پایه) و نیز استادان متخصص در حوزه‌ی مدیریت ورزشی بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و نظری انجام شد؛ بدین معنا که انتخاب مصاحبه‌شوندگان بر مبنای توانایی آن‌ها در کمک به درک ابعاد پدیده صورت گرفت، نه صرفاً براساس تصادف آماری. شرط ورود به نمونه، داشتن حداقل ۵ سال سابقهٔ مدیریت اجرایی یا پژوهشی در ورزش تربیتی و تمایل به مشارکت در مصاحبه‌های عمیق بود. انتخاب اولیه از میان استان‌های بغداد، بصره، نجف و کربلا انجام شد که از نظر فعالیت ورزشی و تنوع فرهنگی، نماینده‌ی مناسبی برای کشور محسوب می‌شوند. با پیشروی مصاحبه‌ها، مفاهیم در حال ظهور بودند تا اینکه پس از انجام ۲۳ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد؛ یعنی هیچ کد یا مفهوم جدیدی از داده‌های تازه به‌دست نیامد. ابزار گردآوری داده ابزار اصلی پژوهش، مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته‌ی عمیق بود. در گام نخست، با استناد به مبانی نظری و بازخوانی پایان‌نامهٔ مرتبط، یک پروتکل مصاحبه طراحی شد که شامل سؤالاتی کلی، باز و انعطاف‌پذیر بود؛ مانند لطفاً توصیف کنید که پس از دوره‌های توانمندسازی چه تغییراتی در نگرش یا عملکردتان احساس کردید؟ کدام پیامدها در سطح فردی، سازمانی یا اجتماعی برایتان بیشتر نمایان بوده است؟ داده‌ها به‌شیوه‌ی تحلیل کدگذاری سه‌مرحله‌ای مورد پردازش قرار گرفت: کدگذاری باز مفاهیم ابتدایی از خطوط مصاحبه استخراج شدند؛ در این مرحله بیش از ۴۰۰ کد مفهومی اولیه تولید شد. کدگذاری محوری مفاهیم مشابه در دسته‌هایی با ویژگی‌های مشترک تجمیع شدند. روابط علی، زمینه‌ای و پیامدی میان آن‌ها بررسی و ۳۰ زیرمقوله استخراج گردید. کدگذاری انتخابی یک مقوله‌ی محوری («رویکرد توانمندسازی مدیران ورزش تربیتی عراق») انتخاب و بقیه مقوله‌ها حول آن بازسازی مفهومی شدند.

در این مرحله، پیامدها به دو بخش روان‌شناختی (درونی) و سازمانی (بیرونی) تقسیم شدند. فرآیند تحلیل با استفاده از نرم‌افزار NVivo ۱۲ مدیریت شد. این ابزار امکان جستجوی مفاهیم، ترسیم درخت مفهومی و استخراج فراوانی کدها را تسهیل می‌کرد. برای اطمینان از کیفیت داده‌ها، معیارهای چهارگانهٔ لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) به‌کار گرفته شد: باورپذیری بازبینی مصاحبه‌ها توسط مشارکت‌کنندگان برای تأیید صحت تفاسیر انجام شد. اتکا بخشی از داده‌ها به‌صورت مستقل توسط پژوهشگر دوم کدگذاری شد؛ ضریب کاپای توافق = ۰,۸۶. انتقال‌پذیری توصیف‌های زمینه‌ای کافی از موقعیت‌ها ارائه شد تا خواننده امکان قضاوت دربارهٔ قابلیت تعمیم داشته باشد. تأییدپذیری ماتریس مقوله‌ها و کدها مستند و قابل بازبینی نگهداری شد.

#### یافته‌های پژوهش

فرآیند کدگذاری باز با مطالعه‌ی خطبه‌خط متن ۲۳ مصاحبه آغاز شد. در این مرحله، پژوهشگر هر گزاره‌ای را که به تغییر پس از توانمندسازی اشاره داشت، جدا و برچسب‌گذاری کرد؛ از «جرات تصمیم‌گیری» تا «تمایل به خدمت‌رسانی اجتماعی». در پایان این مرحله ۴۲۹ کد مفهومی اولیه به دست آمد. در گام کدگذاری محوری، کدهای هم‌خانواده بر اساس شباهت معنایی ادغام و در ۳۰ زیرمقوله گردآوری شدند. مرحله‌ی انتخابی، که هسته‌ی نظریه را معین می‌کند، زیرمقوله‌ها را به دو خوشه‌ی

بزرگ تقسیم کرد: پیامدهای درونی (روانشناختی) و پیامدهای بیرونی (سازمانی-اجتماعی). هر خوشه مجموعه‌ای از تجارب مشترک را دربر می‌گرفت که شرکت‌کنندگان با عبارات و مثال‌های متفاوت آن را توصیف کرده بودند. نهایتاً ده پیامد کلان به‌عنوان برونداد پژوهش تثبیت شد.

جدول ۱. آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

| درصد  | فراوانی | دسته          | ویژگی         |
|-------|---------|---------------|---------------|
| 80٪   | 120     | مرد           | جنسیت         |
| 20٪   | 30      | زن            |               |
| 23.3٪ | 35      | زیر 30 سال    | سن            |
| 40٪   | 60      | 31-40 سال     |               |
| 36.7٪ | 55      | بالای 40 سال  |               |
| 16.7٪ | 25      | کمتر از 5 سال | سابقه مدیریتی |
| 33.3٪ | 50      | 5 تا 10 سال   |               |
| 50٪   | 75      | بیش از 10 سال |               |

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی گویه‌های پرسشنامه مدل توانمندسازی

| حداکثر | حداقل | انحراف معیار | میانگین | تعداد گویه‌ها | بعد            |
|--------|-------|--------------|---------|---------------|----------------|
| 5      | 3.1   | 0.61         | 4.18    | 5             | رهبری          |
| 5      | 2.8   | 0.70         | 3.95    | 4             | آفرین تحول     |
| 5      | 3.2   | 0.54         | 4.05    | 6             | سازمانی ساختار |
| 5      | 3.0   | 0.65         | 4.22    | 3             | انسانی منابع   |
| 5      | 3.1   | 0.58         | 4.10    | 5             | درونی انگیزش   |
| 5      | 3.1   | 0.58         | 4.10    | 5             | سازمانی فرهنگ  |

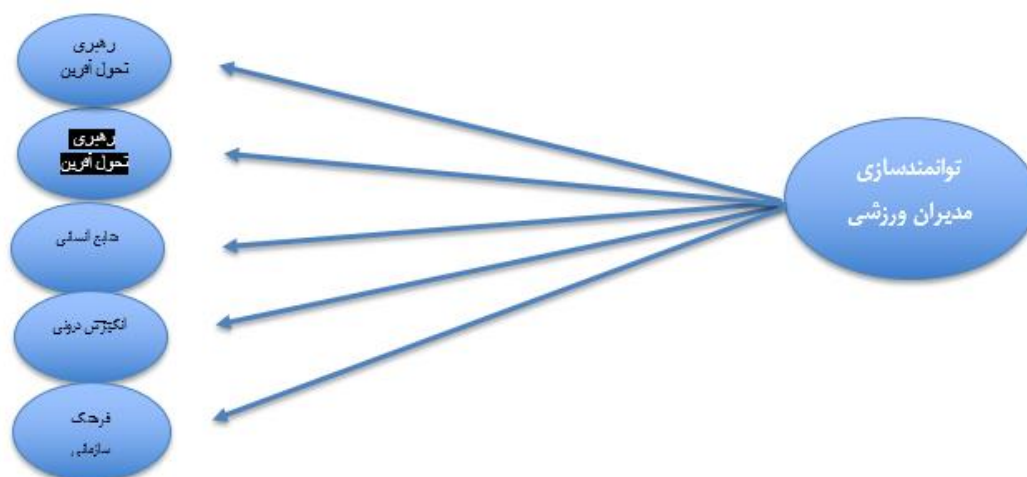
جدول 3. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای ابعاد مدل توانمندسازی

| عامل           | KMO  | عاملی بار (min) | عاملی بار (max) | AVE  | CR   |
|----------------|------|-----------------|-----------------|------|------|
| رهبری          | 0.81 | 0.65            | 0.89            | 0.58 | 0.86 |
| آفرین تحول     |      |                 |                 |      |      |
| سازمانی ساختار | 0.79 | 0.61            | 0.84            | 0.55 | 0.83 |
| انسانی منابع   | 0.83 | 0.66            | 0.91            | 0.61 | 0.88 |
| درونی انگیزش   | 0.76 | 0.69            | 0.87            | 0.60 | 0.85 |
| سازمانی فرهنگ  | 0.82 | 0.68            | 0.88            | 0.59 | 0.87 |

جدول 4. زمون نرمال بودن و کفایت مدل

| مقدار      | شاخص                                |
|------------|-------------------------------------|
| $P > 0.05$ | Kolmogorov-Smirnov بودن نرمال آزمون |
| 0.062      | SRMR شاخص                           |
| 0.46       | GOF شاخص                            |
| 0.91       | NFI شاخص                            |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| خطی هم برای VIF | < 3 |
|-----------------|-----|



شکل ۱: آزمون نرمال بودن و کفایت مدل

این مدل از پنج پیامد تشکیل شده است که همگی بر «تغییرات قابل مشاهده در عملکرد سازمان یا جامعه» دلالت دارند. مسئولیت‌پذیری اجتماعی: مدیران پس از توانمندسازی احساس می‌کردند مسئولیتی فراتر از اهداف ورزشی بر دوش دارند. آن‌ها پروژه‌های «ورزش برای همه» را در مناطق کم‌برخوردار آغاز کردند، حامی کمپین‌های بهداشت عمومی شدند و حتی به اصلاح سیاست‌های شهری برای دسترسی کودکان به فضاهای بازی کمک کردند. نمود این پیامد در افزایش مشارکت والدین و توجه رسانه‌ها به فعالیت‌های باشگاه‌ها مشهود بود. همچنین ارائه‌ی خدمات مفید و مؤثر، نوآوری در طراحی برنامه‌های تمرینی، کاهش زمان انتظار خانواده‌ها برای ثبت‌نام و راه‌اندازی سامانه‌ی بازخورد والدین، نمونه‌هایی از این پیامد است. مدیران توانمند با استفاده از آزادی عمل تازه، به بازمهندسی فرایندها پرداختند؛ نتیجه آن شد که کیفیت خدمات ادراک‌شده نزد ذی‌نفعان به شکل محسوسی بالا رفت.

#### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد تجربه‌ی توانمندسازی در بافت ورزش تربیتی عراق، ابتدا در سطح ادراکات فردی رخ می‌دهد و سپس به تغییرات سازمانی و اجتماعی منتهی می‌شود؛ الگویی که با «منطق درون‌برون» در نظریه‌ی شناختی اجتماعی بندورا همخوان است. به بیان دقیق‌تر، احساس اختیار و شایستگی به‌عنوان متغیرهای انگیزشی درونی، نقش «موتور محرک» را ایفا می‌کنند و پس از آن، اعتماد و معناداری سازوکار «تثبیت تجربه» را فراهم می‌سازند. این توالی، چرخه‌ای از بازخورد مثبت می‌آفریند: هر بار که مدیر پیامدهای بیرونی مثل بهبود اثربخشی را مشاهده کند، ادراک شایستگی‌اش تقویت می‌شود و چرخه‌ی انگیزش دوباره فعال می‌گردد.

نتایج درباره‌ی چهار بُعد کلاسیک توانمندسازی (شایستگی، معناداری، خودمختاری و تأثیرگذاری) با الگوی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) مطابقت دارد. بعلاوه، شواهد حاصل از بهبود اثربخشی سازمانی، یافته‌های Zhang و همکاران (۲۰۱۴) در صنعت خدمات را تأیید می‌کند؛ جایی که اختیار کارکنان به نوآوری خدمت منجر شد. بر خلاف ادبیات غربی که «اعتماد» را پیش‌شرط توانمندسازی می‌داند، در



بافت حاضر اعتماد پیامد تجربهٔ اختیار بود. این تفاوت احتمالاً به زمینهٔ فرهنگی جمع‌گرای عراق باز می‌گردد؛ زیرا در فرهنگ‌های وابسته به هنجار گروه، اعتماد معمولاً از درون رابطه و تجربهٔ مشترک شکل می‌گیرد، نه پیشاپیش. همچنین، ظهور «مسئولیت‌پذیری اجتماعی» به‌عنوان پیامدی مستقل، با مطالعات پیشین کمتر گزارش شده در محیط‌های ورزشی خاورمیانه همخوان نیست و نشان‌دهندهٔ حساسیت بالای جامعهٔ عراق به نقش تربیتی و اجتماعی باشگاه‌ها بعد از دهه‌ها تنش است.

بسط مدل روان‌شناختی توانمندسازی: افزوده‌شدن دو سازهٔ اعتماد و مسئولیت اجتماعی، نشان می‌دهد مدل کلاسیک باید برای فرهنگ‌های جمع‌گرا بازنگری شود؛ پیشنهاد می‌شود چارچوبی پنج‌بعدی شامل اعتماد به‌عنوان پیامد میانی تدوین گردد. پیوند میان سطح خرد و کلان: یافته‌ها نشان می‌دهد چگونه تحولات روان‌شناختی مدیر (سطح خرد) به نتایج کلان سازمانی و اجتماعی می‌انجامد. این امر می‌تواند مبنای مدل‌سازی چندسطحی در پژوهش‌های آتی قرار گیرد. نقش راهبردهای دوتایی: تفویض اختیار و ارتباطات مؤثر به‌عنوان راهبردهای دوگانه‌ای که پیامدها را میانجی‌گری می‌کنند، می‌توانند به توسعهٔ الگوی پارادایمی تازه‌ای کمک کنند که در آن کیفیت تعاملات انسانی و میزان اختیار اعطاشده، تعیین‌کنندهٔ نوع پیامد است.

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، ده پیامد کلان را در دو سطح روان‌شناختی (درونی) و سازمانی-اجتماعی (بیرونی) شناسایی کرد. در سطح روان‌شناختی، پیامدهایی مانند احساس شایستگی، اختیار، معناداری، تأثیرگذاری و اعتماد نشان دادند که توانمندسازی ادراک مدیر را از نقش خود متحول کرده و انگیزه و رضایت شغلی او را به‌شکل چشمگیری افزایش داده است. در سطح بیرونی نیز پیامدهایی نظیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، اثربخشی، آگاهی‌بخشی، توانمندسازی منابع انسانی و بهبود خدمات بر این نکته دلالت دارند که تأثیر توانمندسازی فراتر از سطح فردی بوده و در عملکرد کلی نهادهای ورزشی مشهود است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که توانمندسازی، یک مداخله‌ی صرفاً آموزشی یا انگیزشی نیست، بلکه فرایندی چندسطحی با بازتاب‌های اجتماعی، فرهنگی و سازمانی است. بر همین اساس، هرگونه طراحی برنامه برای ارتقای توانمندی مدیران باید به پیامدهای نهایی آن نیز توجه داشته باشد. پیشنهادهای کاربردی، ایجاد نظام بازخورد رسمی برای افزایش ادراک تأثیرگذاری و شفافیت؛ طراحی برنامه‌های توانمندسازی همراه با آموزش مهارت‌های تحلیل داده و مدیریت منابع؛ سنجش عملکرد مدیران نه فقط با شاخص‌های ورزشی بلکه با شاخص‌های مسئولیت اجتماعی؛ و در نهایت تهیه چارچوبی رسمی برای جانشین‌پروری و انتقال تجربه در باشگاه‌ها و مدارس ورزشی.

توانمندسازی منابع انسانی با مفاهیم شناسایی و به‌کارگیری عناصر توانمند ساز منابع انسانی و شناخت و به‌کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی شناخته و شناسایی شد. بر اساس پژوهش پور افکاری و قنبری (۱۳۹۱) توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغلی به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها و توانایی‌ها و شایستگی‌های اطراف افراد می‌باشد که کارکنان سازمان‌های ورزشی به‌واسطه دانش تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است دلایل توجه مدیران به توانمندسازی کارکنان ناشی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است که در آن وجود دارد؛ که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا است. اثربخشی و ایجاد انگیزه با مفاهیم ایجاد انگیزه، اثرگذاری، احترام متقابل با کسب جایگاه برتر قدرانی از زحمات در این پژوهش به‌عنوان

پیامدهای عناصر توانمند ساز مدیران ورزش تربیتی عراق شناسایی شدند. از دیدگاه نلسون (۲۰۰۴) تنها دادن قدرت و اختیار نیست بلکه با فراگیری دانش، کسب مهارت‌ها و افزایش انگیزه افراد بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند و اثربخشی آن‌ها افزایش یابد. رجب‌بیگی و همکاران (۱۳۸۸) دریافتند، توانمندسازی فرآیندی ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده در سازمان باید باشد. توانمندسازی محیطی را به وجود می‌آورد تا افراد با اختیارات بیشتر کار کرده و در فرآیند تغییر و بهبود فعالیت‌ها نقش داشته باشند و نیازشان به سرپرست مستقیم کاهش یافته و در تحقق اهداف سازمان مشارکت دارند، توانمندسازی تبدیل نیروی کار جسمانی به نیروی فکری است؛ که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا است.

پژوهش حاضر با وجود دستاوردهای ارزشمند، با چند محدودیت روبه‌رو بود. نخست آنکه داده‌ها از مدیران ورزش تربیتی در رشته‌های فوتبال و هندبال جمع‌آوری شد و ممکن است پیامدها در سایر رشته‌ها (مثلاً شنا یا رزمی) متفاوت باشد. همچنین، استفاده از رویکرد کیفی امکان تعمیم نتایج به کل جمعیت مدیران کشور را محدود می‌کند. دوم، بستر فرهنگی عراق ویژگی‌های خاصی دارد که ممکن است بر شکل‌گیری برخی پیامدها (مثل مسئولیت اجتماعی یا اعتماد) اثر گذاشته باشد؛ بنابراین، اجرای مطالعه مشابه در سایر کشورها می‌تواند ارزش مقایسه‌ای داشته باشد. سوم، این پژوهش فقط به «ادراک مدیران» پرداخت و نظر سایر ذی‌نفعان مانند مربیان، والدین یا کارشناسان فدراسیون‌ها لحاظ نشد. مطالعات آینده می‌توانند با روش‌های ترکیبی، برداشت چندجانبه‌ای از پیامدهای توانمندسازی ارائه دهند. در نهایت، پژوهش‌های آینده می‌توانند با مدل‌سازی کمی (مثلاً مدل‌سازی معادلات ساختاری)، روابط بین راهبردهای توانمندسازی و پیامدهای شناسایی‌شده را به‌صورت آماری آزمون و تأیید کنند. در سازمان‌های دولتی، عنصر «احساس اثرگذاری» شاخصی کلیدی برای موفقیت سیاست‌های شفافیت شناخته شده است. با این حال، در بسیاری موارد، پیامدهای توانمندسازی صرفاً به متغیرهای عملکردی خلاصه شده و ابعاد اجتماعی-فرهنگی کمتر بررسی شده است. پژوهش‌های توانمندسازی در عراق و منطقه بررسی متون عربی نشان می‌دهد که تمرکز اصلی بر «عواملی مانند رهبری تحولی و نظام پاداش» بوده است و پیامدها غالباً در حد بهره‌وری یا رضایت شغلی گزارش شده‌اند. برای نمونه، جاسم و همکاران (۱۴۰۱) در باشگاه‌های بصره نشان دادند که تفویض اختیار تنها هنگام پشتیبانی رسمی مدیریت عالی، به بهبود عملکرد مالی می‌انجامد. در پژوهشی دیگر، حمودی (۲۰۲۲) توانمندسازی مدیران مدارس ورزشی بغداد را پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری شغلی مربیان یافت، اما اثرات اجتماعی آن، به‌ویژه مسئولیت‌پذیری، بررسی نشد. چنین مطالعاتی بیش از آنکه به پیامدها بپردازند، معطوف به «ارتباط متغیرها» بوده‌اند. در نظام ارزش‌های قبیله‌ای عراق، منزلت اجتماعی مدیر به‌سرعت از طریق «خدمت به جمع» تعریف می‌شود. بنابراین، وقتی اختیار اعطا می‌شود، نخستین واکنش مدیر ارتقای جایگاه جمعی است، نه الزماً منافع شخصی؛ این مسئله پیامد «مسئولیت‌پذیری اجتماعی» را توضیح می‌دهد. همچنین، ساختار مبتنی بر احترام سلسله‌مراتبی باعث می‌شود تأثیر واقعی اختیار فقط زمانی احساس شود که ارتباطات مؤثر، سازوکارهای رسمیت‌یافته‌ی احترام را حفظ کند. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، توانمندسازی مدیران ورزش تربیتی در عراق تأثیر چشمگیری بر سطوح روان‌شناختی، سازمانی و اجتماعی دارد. در سطح فردی، ادراک شایستگی، اختیار و معناداری شغلی افزایش یافته و به بهبود انگیزش درونی و رضایت شغلی منجر شده است. این یافته‌ها با نظریه توانمندسازی روان‌شناختی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) همخوانی دارند. در سطح سازمانی، اثربخشی،

نوآوری و کیفیت خدمات ارتقاء یافته که نشان‌دهنده پیوند بین اختیارات اداری و بهرهوری عملیاتی است. در سطح اجتماعی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌عنوان پیامدی مهم شناسایی شد که در ادبیات موجود کمتر گزارش شده و می‌تواند ناشی از فرهنگ جمع‌گرای عراق باشد. پیشنهادهای اجرایی می‌تواند شامل طراحی کارگاه‌های توانمندسازی با محوریت تحلیل تصمیم‌گیری و مدیریت تعارض همچنین تدوین چارچوب رسمی برای ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس شاخص‌های اجتماعی، ایجاد برنامه‌های جانشین‌پروری برای حفظ تجربیات موفق و درنهایت گنجاندن مؤلفه‌های فرهنگی در طراحی مدل‌های توانمندسازی منطقه‌ای.

پژوهش حاضر با وجود دستاوردهای ارزشمند، با چند محدودیت روبه‌رو بود. نخست آنکه داده‌ها از مدیران ورزش تربیتی در رشته‌های فوتبال جمع‌آوری شد و ممکن است پیامدها در سایر رشته‌ها (مثلاً شنا یا رزمی) متفاوت باشد. همچنین، استفاده از رویکرد کیفی امکان تعمیم نتایج به کل جمعیت مدیران کشور را محدود می‌کند. دوم، بستر فرهنگی عراق ویژگی‌های خاصی دارد که ممکن است بر شکل‌گیری برخی پیامدها (مثل مسئولیت اجتماعی یا اعتماد) اثر گذاشته باشد؛ بنابراین، اجرای مطالعه‌ی مشابه در سایر کشورها می‌تواند ارزش مقایسه‌ای داشته باشد. سوم، این پژوهش فقط به «ادراک مدیران» پرداخت و نظر سایر ذی‌نفعان مانند مربیان، والدین یا کارشناسان فدراسیون‌ها لحاظ نشد. مطالعات آینده می‌توانند با روش‌های ترکیبی، برداشت چندجانبه‌ای از پیامدهای توانمندسازی ارائه دهند. در نهایت، پژوهش‌های آینده می‌توانند با مدل‌سازی کمی (مثلاً مدل‌سازی معادلات ساختاری)، روابط بین راهبردهای توانمندسازی و پیامدهای شناسایی‌شده را به‌صورت آماری آزمون و تأیید کنند. کلیه‌ی ملاحظات اخلاق پژوهش رعایت گردید. قبل از مصاحبه، شرکت‌کنندگان از هدف، شیوه‌ی ضبط و نحوه‌ی انتشار نتایج مطلع شدند و رضایت‌نامه کتبی امضا کردند. کدهای شناسایی ناشناس باقی ماند و هرگونه اطلاعات شناسایی‌کننده از نسخه‌ی نهایی حذف شد.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از همکاری تمامی افراد شرکت‌کننده در این پژوهش تشکر و قدردانی می‌نمایند. همچنین از داوران محترم، جهت ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌گردد.

### منابع

- احسانی، محمد؛ امیری، مجتبی؛ قره‌خانی، حسن. (۱۳۹۲). طراحی و ارائه نظام جامع کشور، مجله علمی پژوهشی مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۷: ۱۳۶-۱۲۵۰.
- الهی، علیرضا؛ سجادی، نصراله؛ خبیری، محمد و ابریشمی، حمید (۱۳۸۶)، موانع توسعه جذب درآمد حاصل درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، ششمین همایش بین‌المللی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، کیش، ۹-۱۱.
- انجم شعاع، رضا؛ دلاور، علی؛ حسن بیگی، ابراهیم. (۱۳۹۶). طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۵ (۶۹): ۲۵۰-۲۲۱.
- پورافکاری، نصراله؛ قنبری، عسگر. (۱۳۹۱). سازوکار توانمندسازی نیروی انسانی در مدیریت سازمان‌های ورزش، مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۳: ۲۵-۳۸.

- عسگری، ح.، رحیمی، ف.، و کشاورزی، م. (۱۳۹۶). بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و خلاقیت مربیان ورزشی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت ورزشی، ۸(۲)، ۹۱-۱۰۵.
- رجب‌بیگی، مجتبی؛ فروزنده، لطف‌اله؛ وایزی، افسون. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانشگران پژوهشگران صنعت، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۴(۱۴): ۹۳-۱۱۹.
- منظمی، م.، زاهدی، ک.، و فلاح، ب. (۱۴۰۲). نقش عوامل ساختاری در توانمندسازی مدیران باشگاه‌های دانشگاهی عراق. فصلنامه مدیریت ورزش دانشگاهی، ۱۲(۴)، ۶۴-۵۲.
- فاضل، ا. (۱۴۰۳). تدوین مدل عناصر توانمندساز مدیران ورزش تربیتی عراق: یک مطالعه کیفی داده‌بنیاد. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه بصره، دانشکده تربیت بدنی.
- جاسم، م. ح.، و احمد، س. م. (۱۴۰۱). تأثیر سبک رهبری در توانمندسازی مدیران ورزشی استان بصره. مجله تربیت‌الرياضه العراقیه، ۱۵(۳)، ۴۰-۵۳.
- حمودی، س. ن. (۲۰۲۲). علاقة التمكين الإداري بمدى الشعور بالمعنى لدى مدربي الأكاديميات الرياضية. مجلة الرياضة و التنمية، ۱۰(۲)، ۷۲-۸۶.
- Mertens, W, Recker, J. (2020). How store managers can empower their teams to engage in constructive deviance: Theory development through a multiple case study, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52: 1-17.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Yadav, G. (۲۰۱۷). Employee performance at workplace: Role of psychological empowerment and employee engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ۶۶(۶), ۸۱۱-۸۳۰. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-0190-2015-12>
- Spreitzer, G. M. (۱۹۹۵). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, ۳۸(۵), ۱۴۴۲-۱۴۶۵. <https://doi.org/10.2307/258660>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. E. (۱۹۹۰). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, ۱۵(۴), ۶۶۶-۶۸۱. <https://doi.org/10.2307/258660>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (۲۰۱۰). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, ۵۳(۱), ۱۰۷-۱۲۸. <https://doi.org/10.2307/258660>
- Sánchez, P., Barriopedro, M., & López de Subijana, C. (۲۰۱۲). Empowerment and performance in elite sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, ۱۲(۵), ۵۲۷-۵۴۷. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.734527>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (۱۹۸۵). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Strauss, A., & Corbin, J. (۱۹۹۸). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (۲nd ed.). Sage Publications.