

تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق رهبری کوانتومی با استفاده از رویکرد ساختاری-تفسیری (ISM)

پروانه خواجه پور^{۱*}، میرحسین سیدعامری^۲، لقمان کشاورز^۳

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۴/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۱

چکیده

ثروت اصلی هر سازمانی نیروی انسانی آن است که باید با هم ارتباطاتی پویا داشته باشند؛ این ارتباطات در سازمان ایجاد نخواهد شد مگر این که مدیران سازمان سبک‌های نوین مدیریتی را پیاده کنند. هدف از این پژوهش تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق رهبری کوانتومی با استفاده از رویکرد ساختاری-تفسیری است. پژوهش کاربردی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۳۹۹ است که ۸۹۰ نفر را شامل می‌شود. نمونه آماری، طبق جدول جی. مورگان، ۲۶۹ نفر است. روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده و به صورت داوطلبانه است. از پرسش‌نامه‌های رهبری کوانتومی، توانمندسازی و ساختاری-تفسیری استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری هوشمند حداقل مربعات جزئی و بسته نرم‌افزاری برای علوم اجتماعی استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری کوانتومی و توانمندسازی کارکنان در حد مطلوبی قرار دارد. همچنین مؤلفه‌های اعتماد، احساس تأثیرگذاری و شایستگی از توانمندسازی و هفت مؤلفه رهبری کوانتومی در سطح اول مدل، بر مؤلفه‌های استقلال و احساس معناداری از مؤلفه‌های توانمندسازی در سطح دوم تأثیرگذارند؛ بنابراین، باید گفت به هر میزان که رهبری کوانتومی در وزارت ورزش قوی‌تر باشد، می‌توان انتظار داشت سطح توانمندسازی نیز افزایش یابد.

واژه‌های کلیدی: رهبری کوانتومی، توانمندسازی، وزارت ورزش و جوانان، رویکرد ساختاری-تفسیری.

Email: Pa.khajepoor@gmail.com

۱. مدرس دانشگاه فرهنگیان، گروه تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، کرمان، ایران.*

Email: Ha_ameri2003@yahoo.com

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

Email: Keshavarzlog@yahoo.com

۳. استاد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مقدمه

نیروی انسانی سازمان به دلیل داشتن تجربه کافی، علم و دانش مفید و انگیزه لازم، خود را یک عامل قدرت در سازمان می‌داند که در نهایت اختیار دادن به این افراد است که این مهارت‌ها را در درون آن‌ها آزاد می‌کند و آن‌ها را در راستای رسیدن به اهداف سازمان پیاده می‌کند (خلیقی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹)؛ بنابراین، توانمندسازی را می‌توان این‌گونه توصیف کرد: استفاده بهینه از قابلیت‌ها و توانایی‌های نیروی انسانی - که در وجودشان نهفته است و یا به آن آگاه نیستند یا از آن به‌درستی استفاده نمی‌کنند - و این که این عامل در محیط سازمانی تعادلی بین حق انتخاب کارکنان و اعمال زور و کنترل از سوی مدیران عالی سازمان برقرار می‌کند (هانینه، ۲۰۱۹). مهم‌ترین عامل و سرچشمه بقا و زنده ماندن یک سازمان در محیطی پر از هیاهو و تغییرات، توانمندی نیروی انسانی است که توجه به آن برای بهبود اثربخشی سازمان و بالا رفتن رتبه و درجه آن در جهان، امری اجتناب‌ناپذیر است (شعبانی‌بهار و همکاران، ۱۳۹۲) که در نهایت این نیروی توانمند، سازمانی توانمند به وجود خواهد آورد (جهانگیرفرد و بزرگی، ۱۳۹۸؛ درگاهی و پرتوی شایان، ۱۳۹۵). این هدف زمانی محقق خواهد شد که مدیرانی توانمند و آگاه به سبک مدیریت‌های مؤثر و اثربخش در سازمان وجود داشته باشد (آتش‌زاده شوریده و همکاران، ۱۳۹۴)؛ بنابراین، شناخت انگیزه‌ها، نیازها، تمایلات و عوامل رضایت و نارضایتی کارکنان و همچنین توانمندسازی آن‌ها نه‌تنها لازم است، بلکه برای اتخاذ سیاست‌های صحیح، راهبردهای مناسب و برنامه‌های مؤثر، ضروری است (کاستی، ۲۰۲۰).

هر سازمانی از جمله وزارت ورزش و جوانان باید برای ارتقای سطح توانمندی کارکنان خود از مدیرانی با نقش رهبرانی کوانتومی استفاده کند تا در هدایت و تعیین سرنوشت سازمان خود گام بردارد و همچنین ارتباطاتی پویا و مؤثر با دیگر سازمان‌ها از جمله فدراسیون‌های ورزشی، کمیته‌های ورزشی المپیک و پارالمپیک برقرار کند (بنسبردی و اسماعیلی ثانی، ۱۳۹۷). این نوع نقش یا سبک رهبری رویکردی خلاق و پویا ارائه می‌دهد و بر اساس بهترین تصمیم در شرایط پیچیده بنا نهاده شده است که رهبران سازمان‌ها را قادر به تفکرات شهودی و پویا می‌کند (افتخاری و رحیمی، ۱۳۹۹). همچنین رفتار کارکنان این وزارت و اتخاذ تصمیماتشان در شرایط مختلف و نحوه برخورد با پیشنهادها، ابتکارات، خطاها و رفتارهای کارکنان تأثیر متفاوتی بر عملکرد افراد، کارایی و توانایی آنان در سازمان و نهایتاً بالا بردن تعالی سازمانی ایفا می‌کند (خلیقی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). به علاوه، برگزاری دیدارهای ورزشی در سطح بین‌المللی و ارتباط هرچه بیشتر و بهتر بین ملل و اقوام گوناگون، بهترین دستاورد بشری را - که همانا ایجاد تفاهم و همزیستی مسالمت‌آمیز و توانمند کردن بشر و ارتباط میان نهادهای مختلف ورزش قهرمانی به‌ویژه در امر پرورش ورزشکاران است - فراهم می‌آورد (انگریانی، ۲۰۲۰). در نهایت اگر مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان بخواهند در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشند و در عرصه رقابت عقب نمانند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشند و همچنین برای افزایش توانمندسازی باید تفویض اختیار کنند و مدیریت ارتباطات سازمان را ارتقا دهند (گوهری‌پور و همکاران، ۱۳۹۲)؛ زیرا این مدیران با توجه به تنوع برنامه‌ها در حوزه‌های ورزشی، در پی ارتباطات بیشتر و تعیین شیوه‌های مدیریتی نوین هستند (الحوسنی، ۲۰۱۹). از آنجا که این وزارت با عوامل مختلفی مانند دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی، ورزشکاران، مربیان، طرفداران و تماشاگران ورزشی و مهم‌تر از همه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی در ارتباط و تعامل است، خواسته‌های گوناگونی ایجاد می‌شود؛ بنابراین، باید شرایطی را فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند. بدین ترتیب مسلماً عملکردشان بهبود خواهد یافت؛ از این‌رو توانمندسازی آنان ضرورت می‌یابد (جهانگیرفرد و بزرگی، ۱۳۹۸).

در جمع‌بندی کلی می‌توان گفت با توجه به این که توانمندسازی کارکنان یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به هدف‌ها و چشم‌اندازهاست و با توجه به نقش مهم رهبری کوانتومی در دستیابی به این اهداف، سازمان‌های امروزی برای بقای خود در دنیای رقابتی امروز، بایستی برای نقش رهبری کوانتومی در توانمندسازی اهمیت به‌سزایی قائل شوند؛ بر این اساس، می‌توان از رهبری کوانتومی برای افزایش توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان سود جست.

همچنین این سؤال مطرح بوده است که آیا رهبری کوانتومی می‌تواند در توانمندی کارکنان نقشی داشته باشد؟ و این که آیا ابعاد رهبری کوانتومی رابطه‌ای معنی‌دار با مؤلفه توانمندسازی کارکنان دارد و باعث افزایش میزان توانایی کارکنان می‌شود یا خیر؟ بنابراین، محققان کوشیده‌اند به هدف اصلی و سؤالات طرح‌شده پاسخ دهند؛ در ذهن محققان مطالعه حاضر چنین سؤالی پدیدار گشته که آیا مؤلفه‌های رهبری کوانتومی با مؤلفه‌های توانمندسازی نیروی انسانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ارتباط دارند؟ الگوی ارتباطی آن‌ها چگونه است؟

روش‌شناسی تحقیق

هدف از این تحقیق تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق رهبری کوانتومی با استفاده از رویکرد ساختاری-تفسیری است. با توجه به تقسیم‌بندی تحقیقات علمی از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع همبستگی و تحلیلی است. جامعه آماری این تحقیق دربرگیرنده همه کارکنان وزارت ورزش و جوانان شاغل در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۸۹۰ نفر است. نمونه آماری، بر اساس جدول جی. مورگان تعداد ۲۶۹ نفر است که برای توزیع پرسش‌نامه‌های رهبری کوانتومی و توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شده‌اند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده است و انتخاب نمونه‌های آماری نیز به صورت داوطلبانه انجام شده است. برای توزیع پرسش‌نامه ساختاری-تفسیری از ۱۰ نفر خبره به عنوان نمونه آماری تحقیق استفاده شد.

ابزار گردآوری اطلاعات این تحقیق عبارت است از: ۱. پرسش‌نامه رهبری کوانتومی عظیمی (۱۳۹۰). این پرسش‌نامه استاندارد است و ۷ ریزمؤلفه و ۳۴ گویه را شامل می‌شود. همچنین برای هفت مهارت کوانتومی (دیدن، تفکر، احساس، شناخت، عمل، اعتماد و وجود کوانتومی) طراحی شده است (نعامی و همکاران، ۱۳۸۹). ۲. پرسش‌نامه توانمندسازی اسپریتز^۱ (۱۹۹۵). این پرسش‌نامه ۵ ریزمؤلفه و ۱۹ گویه دارد و برای پنج ریزمؤلفه (احساس معناداری در شغل، احساس شایستگی در شغل، احساس تأثیرگذاری، استقلال و اعتماد) طراحی شده است (نواصر، ۱۳۸۷). ۳. پرسش‌نامه ساختاری-تفسیری برای حل مسائل مربوط به آن مورد استفاده قرار گرفت. بر این اساس، پرسش‌نامه پژوهش حاضر طراحی شد. این پرسش‌نامه دارای دو ماتریس است که به صورت جدول تهیه شدند (عادل و همکاران، ۲۰۱۶) و همچنین ابعاد متغیرهای رهبری کوانتومی (هفت بُعد) و توانمندسازی (پنج بُعد) که به صورت دوجه‌دو بودند. البته ماتریس‌ها بر اساس فرضیه‌های تحقیق ایجاد شدند؛ بدین صورت که در هر سطر و یا ستون ابعاد دو متغیر به ترتیب جاگذاری شدند تا تأثیرات هر بعد بر دیگری بر اساس نظرات خبرگان به صورت دوجه‌دو و کد صفر و یک مشخص شوند. برای تعیین روایی ۱۲ نفر خبره انتخاب شدند که همگی دکتری تخصصی در رشته مدیریت بودند. برای برآورد پایایی پرسش‌نامه‌های رهبری کوانتومی و توانمندسازی، قبل از اجرای تحقیق، یک آزمون مقدماتی با ۳۰ آزمودنی به صورت تصادفی بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان اجرا شد و سپس با استفاده از نرم‌افزار آماری، میزان آلفای کرونباخ آن‌ها به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۹ گزارش شد. همچنین برای تعیین مطلوب بودن متغیرهای تحقیق از روش آماری t تک‌نمونه‌ای به وسیله بسته آماری برای علوم اجتماعی^۲ استفاده شد و نرم‌افزار هوشمند حداقل مربعات جزئی^۳ نیز برای تعیین روابط بین متغیرها به کار رفت. برای دستیابی به اطلاعات مورد نیاز، از روش میدانی استفاده شد. با مراجعه حضوری به وزارت ورزش و جوانان، پرسش‌نامه‌های رهبری کوانتومی، توانمندسازی و ساختاری-تفسیری تکمیل شد و پس از جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل آن‌ها صورت گرفت.

برای سازمان‌بندی، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه، از آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی، نمودارهای توصیفی و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی نظیر میانگین، انحراف استاندارد و میانه استفاده شد. با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها اثبات شد. همان‌گونه که گفته شد، از آزمون t تک‌نمونه‌ای برای تعیین مطلوب بودن متغیرهای

1. Espritizer

2. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

3. Smart Partial Least Squares (Smart PLS)

تحقیق استفاده گردید که بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری‌شده رهبری کوانتومی و توانمندسازی کارکنان، تحلیل انجام شد. از رویکرد ساختاری-تفسیری^۱ برای تدوین الگوی ارتباطی مؤلفه‌های رهبری کوانتومی و توانمندسازی استفاده شد که بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری‌شده ساختاری-تفسیری، تحلیل انجام شد.

یافته‌ها

به‌منظور ارائه دیدگاهی مناسب در مورد ویژگی‌های افراد مورد مطالعه، در این بخش توزیع فراوانی افراد نمونه برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی ذکر شده است.

جدول ۱: توزیع فراوانی برحسب ویژگی‌های افراد نمونه

شاخص‌های آماری			ویژگی‌ها	
درصد فراوانی تجمعی	درصد فراوانی	فراوانی		
۳۰/۵	۳۰/۵	۸۲	زن	جنسیت
۰/۱۰۰	۶۹/۵	۱۸۷	مرد	
	۰/۱۰۰	۲۶۹	کل	
۴۹/۸	۴۹/۸	۱۳۴	کارشناسی	تحصیلات
۰/۱۰۰	۵۰/۲	۱۳۵	کارشناسی‌ارشد یا بالاتر	
	۰/۱۰۰	۲۶۹	کل	
۵/۶	۵/۶	۱۵	۲۶ تا ۳۰ سال	سن
۴۰/۵	۳۴/۹	۹۴	۳۱ تا ۳۵ سال	
۰/۱۰۰	۵۹/۵	۱۶۰	۳۶ سال به بالا	
	۰/۱۰۰	۲۶۹	کل	
۱/۵	۱/۵	۴	کمتر از ۵ سال	سابقه خدمت
۳/۷	۲/۲	۶	۶ تا ۱۰ سال	
۳۹/۸	۳۶/۱	۹۷	۱۱ تا ۱۵ سال	
۰/۱۰۰	۶۰/۲	۱۶۲	بیش از ۱۵ سال	
	۰/۱۰۰	۲۶۹	کل	

مطابق جدول (۱)، توزیع افراد نمونه بر اساس نوع جنسیت افراد نشان می‌دهد که ۱۸۷ نفر (۶۹/۵ درصد) از پاسخ‌دهندگان را مردان و ۸۲ نفر (۳۰/۵ درصد) را زنان تشکیل می‌دهند. مقادیر فراوانی و درصدی توزیع افراد نمونه نشان داد که گروه مردان بیشتر از گروه زنان است. توزیع افراد نمونه بر اساس تحصیلات نیز نشان می‌دهد که ۱۳۴ نفر (۴۹/۸ درصد) کارشناسی و ۱۳۵ نفر (۵۰/۲ درصد) کارشناسی‌ارشد یا بالاترند. مقادیر فراوانی و درصدی توزیع افراد نمونه نشان می‌دهد که توزیع افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی‌ارشد یا بالاتر برابر هستند. توزیع افراد نمونه بر اساس سن نشان می‌دهد که ۱۵ نفر (۵/۶ درصد) ۲۶ تا ۳۰ سال، ۹۴ نفر (۳۴/۹ درصد) ۳۱ تا ۳۵ سال و ۱۶۰ نفر (۵۹/۵ درصد) بالای ۳۶ سال سن دارند. مقادیر فراوانی و درصدی توزیع افراد نمونه نشان می‌دهد که توزیع افراد بالای ۳۶ سال دارای بیشترین تعداد است. توزیع افراد نمونه بر اساس سابقه خدمت نشان می‌دهد که ۴ نفر (۱/۵ درصد) از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۵ سال، ۶ نفر (۲/۲ درصد) ۶ تا ۱۰ سال، ۹۷ نفر (۳۶/۱ درصد) ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۶۲ نفر (۶۰/۲ درصد) بیش از ۱۵ سال سابقه خدمت دارند.

جدول ۲: شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای تحقیق

شاخص	توانمندسازی		رهبری کوانتومی
	میانگین	انحراف معیار	پراکندگی
مرکزی	۳/۲۰	۰/۸۸	۳/۱۵
پراکندگی	۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۸۶

سؤالات تحقیق این است که آیا رهبری کوانتومی کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سطح مناسبی قرار دارد؟ و آیا توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سطح مناسبی قرار دارد؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها، آزمون t تک‌نمونه‌ای انجام شد که نتایج مربوط به آن در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳: نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای

Sig	درجه آزادی	T	اختلاف زوجی			متغیر
			اختلاف میانگین	میانگین نظری	میانگین تجربی	
۰/۰۰۰	۲۶۸	۳/۸۵	۰/۲۰	۳	۳/۲۰	توانمندسازی
۰/۰۰۳	۲۶۸	۲/۹۷	۰/۱۵	۳	۳/۱۵	رهبری کوانتومی

همان‌طور که جدول (۳) نشان می‌دهد، میانگین تجربی رهبری کوانتومی برابر با ۳/۱۵ و میانگین تجربی توانمندسازی برابر با ۳/۲۰ و بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳) است. میانگین تجربی این متغیرها بیشتر از میانگین نظری است؛ بنابراین، وضعیت رهبری کوانتومی و توانمندسازی در حد مطلوبی قرار دارد و فرضیه پژوهش اثبات می‌شود.

مدل‌سازی ساختاری-تفسیری که از سوی وارفیلد^۱ مطرح شد، یک متدولوژی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است. این سیستم مدل‌سازی یک تکنیک مناسب برای تحلیل تأثیر عنصری بر دیگر عناصر است. این روش بر ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم تمرکز می‌کند (الحوسنی و همکاران، ۲۰۱۹). این روش تفسیری است؛ بدین معنا که بر اساس قضاوت خبرگان تصمیم گرفته می‌شود که کدام متغیرها چگونه با هم ارتباط داشته باشند. همچنین ساختاری است؛ به این معنا که ساختاری کلی از یک مجموعه پیچیده از متغیرها را بر اساس ارتباطات استخراج می‌کند و هم یک روش مدل‌سازی است؛ به این معنا که روابط ویژه متغیرها و همچنین ساختار کلی را در یک مدل گرافیکی نشان می‌دهد (همان). رویکرد ساختاری-تفسیری می‌تواند برای شناسایی و خلاصه کردن روابط بین متغیرهای خاص که یک مشکل یا یک مسئله را تعریف می‌کنند، به کار رود (انگریانی، ۲۰۲۰).

فرضیه اصلی تحقیق وجود ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری کوانتومی و مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان است. برای بررسی این فرضیه، از روش رویکرد ساختاری-تفسیری استفاده شده که در توضیح آن در ادامه آمده است. مراحل مختلف رویکرد ساختاری-تفسیری به شرح زیر است:

(۱) تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری^۲: عوامل شناسایی شده وارد ماتریس خودتعاملی ساختاری می‌شوند. این ماتریس یک ماتریس به ابعاد عوامل است که در سطر و ستون اول آن عوامل به ترتیب ذکر می‌شود.

در این پژوهش روابط میان ۱۲ شاخص مورد مطالعه با استفاده از پرسش‌نامه ماتریسی رویکرد ساختاری-تفسیری از ۱۰ نفر متخصص پرسش شده است. در این ماتریس اگر عنصر سطر i منجر به ستون j شود، حرف V و اگر عنصر ستون j منجر به سطر i شود، حرف A قرار می‌گیرد. همچنین در صورتی که رابطه دوطرفه باشد، حرف X و اگر ارتباطی نباشد، حرف O قرار

1. Warfield

2. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

داده می‌شود. به عبارتی، در این ماتریس برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین عناصر تشکیل و برای نشان دادن ارتباطات بین آن‌ها از چهار نماد زیر استفاده می‌شود:

- حرف V: عامل سطر i می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون j باشد (ارتباط یک‌طرفه از i به j)؛
 - حرف A: عامل ستون j می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر i باشد (ارتباط یک‌طرفه از j به i)؛
 - حرف X: ارتباط دوجانبه بین عامل سطر i و عامل ستون j وجود دارد. به عبارتی هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به همدیگر شوند (ارتباط دوطرفه از i به j و برعکس)؛
 - حرف O: هیچ ارتباطی بین دو عنصر (i, j) وجود ندارد (الحوسنی و همکاران، ۲۰۱۹).
- ماتریس خودتعاملی ساختاری که توسط خیرگان در پاسخ به مقایسات زوجی میان شاخص‌های مختلف حاصل شده، در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری رهبری کوانتومی و توانمندسازی

C25	C24	C23	C22	C21	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11		
V	O	V	A	A	V	V	V	O	A	A			C11 دیدن کوانتومی
A	A	A	X	A	A	A	V	V	V				C12 تفکر کوانتومی
A	A	A	X	A	V	X	V	A					C13 احساس کوانتومی
V	V	A	O	V	A	O	V						C14 شناخت کوانتومی
V	A	A	V	V	X	X							C15 عمل کوانتومی
A	A	A	A	A	X								C16 اعتماد کوانتومی
A	A	A	V	A									C17 وجود کوانتومی
A	V	A	A										C21 احساس شایستگی در شغل
V	A	A											C22 احساس تأثیرگذاری در شغل
V	A												C23 احساس معناداری در شغل
V													C24 استقلال
													C25 اعتماد

- ۲) تشکیل ماتریس دستیابی اولیه^۱: با تبدیل نمادهای روابط ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک می‌توان به ماتریس دستیابی اولیه رسید. با پیروی از این قوانین، ماتریس دستیابی اولیه آماده می‌شود. این قواعد به‌صورت زیر است:
- چنانچه (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری به‌صورت V باشد، در ماتریس دستیابی (i, j) تبدیل به یک و (j, i) تبدیل به صفر می‌شود.
 - چنانچه (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری به‌صورت A باشد، در ماتریس دستیابی (i, j) تبدیل به صفر می‌شود و (j, i) تبدیل به یک می‌شود.
 - چنانچه (j, i) به‌صورت X وارد شود، در ماتریس دستیابی به یک و (j, i) نیز به یک تبدیل می‌شود.
 - چنانچه (i, j) به‌صورت O وارد شود، (i, j) و (j, i) صفر می‌شود.
- در جدول (۵) قواعد به‌صورت ساده بیان شده است (انگریانی، ۲۰۲۰).

جدول ۵: نحوه تبدیل روابط مفهومی به اعداد

نماد مفهومی	۱ به ۰	۰ به ۱
V	۱	۰
A	۰	۱
X	۱	۱
O	۰	۰

ماتریس دستیابی اولیه به دست آمده در جدول (۶) آمده است.

جدول ۶: ماتریس دستیابی اولیه (RM)

C25	C24	C23	C22	C21	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	
۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	C11
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	C12
۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	C13
۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	C14
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	C15
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	C16
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	C17
۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	C21
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	C22
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	C23
۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	C24
۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	C25

۳) تشکیل ماتریس دستیابی نهایی: با در نظر گرفتن رابطه تعدی بین عناصر، لازم است ماتریس دستیابی اولیه سازگار شود. به عنوان نمونه، اگر عامل یک منجر به عامل دو شود و عامل دو هم منجر به عامل سه شود، باید عامل یک نیز منجر به عامل سه شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد، باید ماتریس اصلاح گردد و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. بدین منظور باید ماتریس اولیه را به توان $K+1$ رساند ($K \geq 1$)؛ به طوری که حالت پایدار برقرار شود ($M^K = M^{K+1}$). البته عملیات به توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولن باشد. طبق این قاعده $1 \times 1 = 1$ و $1 + 1 = 1$ است. بدین ترتیب برخی عناصر صفر تبدیل به یک خواهد شد که به صورت (1^*) نشان داده می شود (کاستی، ۲۰۲۰).

از آنجا که در این پژوهش برای پر کردن پرسش‌نامه‌ها از چند خبره کمک گرفته شده، برای تشکیل ماتریس دستیابی نهایی، ماتریس‌های دستیابی اولیه ادغام شدند. برای ادغام از روش مُد بر اساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده شده است. بدین ترتیب تک تک ماتریس‌های دستیابی اولیه طبق مرحله (۲) به اعداد صفر و ۱ تبدیل شدند (انگریانی، ۲۰۲۰). سپس تمام درایه‌های متناظر ماتریس‌های حاصل با یکدیگر جمع شده و از ماتریس حاصله، مقدار مُد (نما) گرفته شد. برای هر عدد که برابر یا کوچک‌تر از مد بود، مقدار صفر و هر عدد که بزرگ‌تر از مد بود، مقدار یک در نظر گرفته شد. جدول (۷) بیانگر نتایج این مرحله است (کورتین، ۲۰۱۳).

جدول ۷: ماتریس دستیابی نهایی

۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
C25	C24	C23	C22	C21	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11		
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C11	۱
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C12	۲
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C13	۳
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C14	۴
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C15	۵
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C16	۶
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C17	۷
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C21	۸
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C22	۹
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C23	۱۰
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C24	۱۱
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C25	۱۲

۴) تعیین سطح و اولویت متغیرها: در این مرحله با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر به دست می آید (ایزدی و سیادت، ۱۳۹۵). برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی^۱ (خروجی) و مجموعه پیش نیاز^۲ (ورودی) برای هر متغیر تعیین می شود (برائعلی و همکاران، ۱۳۹۴). مجموعه خروجی یک متغیر شامل اجزایی از سیستم است که از آن جزء نشئت می گیرد. برای تعیین مجموعه خروجی مربوط به هر جزء، سطر مربوط به آن را باید بررسی کرد. تعداد «۱»های این سطر، نشان دهنده خطوط جهت داری است که از آن جزء خارج می شود (همان).

مجموعه ورودی یک متغیر شامل اجزایی از سیستم است که به آن جزء منتهی می شود. برای تعیین مجموعه متقدم، ستون مربوط به آن بررسی می شود. تعداد «۱»های این ستون نشان دهنده خطوط جهت داری است که به آن جزء وارد می شود (غفوری و همکاران، ۱۳۸۸). پس از تعیین مجموعه خروجی (دستیابی) و ورودی (پیش نیاز) برای هر متغیر، عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش نیاز برای هر متغیر شناسایی می شود. همچنین پس از تعیین مجموعه های پیش نیاز و دستیابی و شناسایی عناصر مشترک، نوبت به تعیین سطح متغیر (عناصر) می رسد. در اولین جدول، متغیری دارای بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری-تفسیری قرار می گیرد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً مشابه است (همان). پس از تعیین این متغیر یا متغیرها، آن ها را از جدول حذف می کنند و با متغیرهای باقی مانده، جدول بعدی را تشکیل می دهند. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم را مشخص می کنند. این عملیات تا تعیین سطح همه متغیرها تکرار می شود (هانینه، ۲۰۱۹).

جدول (۸) بیانگر نتایج این مرحله است.

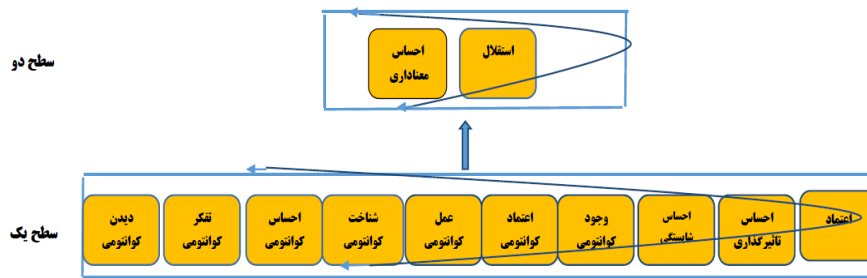
جدول ۸: تعیین سطوح متغیرها

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	تکرار اول
۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	۱
۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	۲
۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	۳

1. Reachability set
2. Antecedent set

۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	۴
۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	۵
۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	۶
۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	۷
۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	۸
۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	۹
	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱)	۱۰
	(۲،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲)	(۲،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	۱۱
۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲)	۱۲
				تکرار دوم
۲	(۱۰)	(۱۰)	(۱۰،۱۱)	۱۰
۲	(۱۰)	(۱۰)	(۱۰،۱۱)	۱۱

۵) ترسیم مدل ساختاری-تفسیری: بر اساس سطوح تعیین شده و ماتریس دستیابی نهایی، مدل ترسیم می‌شود. پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آن‌ها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور، ابتدا متغیرها برحسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند (مولاچ و پورتر، ۲۰۱۶). در پژوهش حاضر، عوامل در سه سطح قرار گرفته‌اند.



شکل ۱: الگوی ساختاری-تفسیری رهبری کوانتومی و توانمندسازی

با توجه به شکل (۱)، می‌توان گفت ابعاد یا مؤلفه‌های رهبری کوانتومی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان در هر سطح دوبه‌دو رابطه دارند و در ضمن، در دو سطح دارای رابطه‌اند و تأثیرگذار نیز هستند. به عبارتی دیگر، فرضیه صفر تحقیق رد و فرضیه پژوهش مورد تأیید است. بدین معنا که مؤلفه‌های اعتماد، احساس تأثیرگذاری، احساس شایستگی (که همگی از مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان‌اند)، دیدن کوانتومی، تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی، اعتماد کوانتومی و وجود کوانتومی (که همگی از مؤلفه‌های رهبری کوانتومی‌اند) بر مؤلفه‌های استقلال و احساس معناداری (از مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان) تأثیر مستقیم دارند. در ضمن در سطح اول رویکرد ساختاری-تفسیری به‌دست‌آمده، مؤلفه‌های اعتماد، احساس تأثیرگذاری، احساس شایستگی (که همگی از مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان‌اند)، دیدن کوانتومی، تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی، اعتماد کوانتومی و وجود کوانتومی (که همگی از مؤلفه‌های رهبری کوانتومی‌اند) دوبه‌دو با یکدیگر رابطه دارند. در نهایت می‌توان گفت به هر میزان که رهبری کوانتومی در وزارت ورزش و جوانان قوی‌تر باشد، می‌توان انتظار داشت سطح توانمندسازی کارکنان نیز افزایش یابد.

بحث و نتیجه گیری

این تحقیق با هدف تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق رهبری کوانتومی با استفاده از رویکرد ساختاری-تفسیری انجام شده است. فرضیه اصلی تحقیق، وجود ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری کوانتومی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان است. با توجه به این که مدل به دست آمده در این تحقیق دارای دو سطح است و در سطح اول بین ریزمؤلفه‌ها ارتباط وجود دارد و همچنین این ریزمؤلفه‌ها با ریزمؤلفه‌های سطح دوم، از جمله استقلال و احساس معناداری، ارتباط مستقیم و معنادار دارند، هر نوع تغییر در این دو متغیر می‌تواند سازمان را تحت تأثیر قرار دهد؛ یعنی اگر استقلال و یا تفویض اختیار کارکنان وزارت ورزش و جوانان به موقع انجام گیرد، احتمالاً می‌توان کارکنانی توانمند را در آن سازمان پرورش داد. طبق مدل، این دو مؤلفه سنگ بنای وزارت هستند و بدون ارتباط با دیگر ابعاد تأثیری در افزایش توانمندسازی کارکنان سازمان نخواهند داشت؛ بنابراین، در وزارت ورزش و جوانان وقتی کارکنان احساس کنند شغلشان مهم و باارزش است، در مقایسه با آن‌هایی که احساس می‌کنند شغلشان ارزش کمتری دارد، سطوح بالاتری از انگیزه را در خود می‌پروراند و این خود باعث تلاش هرچه بیشتر آنان در سازمان می‌شود و هر قدر آن‌ها احساس کنند که تبحر و توانایی‌های لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز شغل در سازمانشان دارند، باعث می‌شود سازمانشان توانمندتر شود. همین نیروی انسانی باید برای بروز استعدادها و خلاقیت‌های خود استقلال داشته باشد تا بتواند از توانایی‌های بالقوه خود استفاده کرده و مشکلات سازمان خود را هرچه سریع‌تر کمتر کند (میرصفیان، ۱۳۹۵). همان‌طور که بیان شد، در چنین مواقعی مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان فرصت کنترل کردن روزانه کارکنان خود را ندارد و باید تمام وقت انرژی خود را صرف شناساندن محیط خارجی و داخلی سازمان کنند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۳) و دیگر کارهای روزمره را به عهده کارکنان بگذارند؛ پس باید سبک مدیریتی‌ای را در وزارت ورزش و جوانان اعمال کنند که بالاترین نرخ و بازده را داشته باشد. یکی از این نوع سبک‌های مدیریتی، رویکرد رهبری کوانتومی است که همچنان سبب افزایش توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان و اثربخشی همه آن‌ها می‌شود (خلیقی پور و همکاران، ۱۳۹۹)؛ بنابراین، استفاده از توانایی‌های بالقوه کارکنان در سازمان مزیتی بزرگ به شمار می‌آید. پس لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع باارزش است و استفاده بهینه و بهره‌گیری از ظرفیت و توانایی فردی و گروهی آن‌ها در راستای افزایش توانمندسازی است (افتخاری و رحیمی، ۱۳۹۹). بنابراین، مدیران ارشد این وزارت با استفاده از سبک رهبری کوانتومی می‌توانند به توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان اعتماد پیدا کنند؛ استانداردهای ذهنی آنان را در نظر بگیرند؛ با بازخورد به آنان و کاهش رسمیت در سازمان، احساس شایستگی و مؤثر بودن را بیش از پیش در آنان تقویت نمایند و با تفویض اختیار، اقداماتی را برای بهبود احساس تأثیرگذاری آنان انجام دهند (نواصر، ۱۳۸۷). انتظار می‌رود این مدیران با سبک رهبری کوانتومی، کارکنانشان را در مقام‌هایی قرار دهند که کارکنان بتوانند در آن متناسب با نقش کاری خود فعال باشند. ایشان احتمالاً با کارکنان خود محترمانه رفتار می‌کنند و کارکنان خود را به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف سازمانی‌شان فرض نمی‌کنند (آتش‌زاده شوریده و همکاران، ۱۳۹۴). این مقام نسبت به مقام انسانی، باید به تجربه کارکنان از حس قوی معنا در محیط کار بینجامد که کلیه کارکنان این را باید درک کنند که اختیار دادن، رها کردن کنترل نیست؛ بلکه اعمال کنترل است (افجه و حمزه پور، ۱۳۹۴). همچنین با اعطای استقلال، احساس خودمختاری را در خود می‌پروراند. در صورتی که این مدیران رفتارهای رهبری کوانتومی از جمله مشارکت کارکنان در تصمیمات اساسی وزارت، محول کردن انجام امور مهم به کارکنان زیردست و یاری گرفتن از کارکنان در تنظیم اهداف عملکردی را در وزارت پیاده کند، به دنبال آن کارکنان نیز رفتارهایی مانند عمل بر اساس اهداف سازمان، تلاش برای بهبود عملکرد، انطباق کار با ارزش‌های سازمانی، کسب مهارت‌های لازم برای انجام وظایف، به دست آوردن دانش جدید برای بهبود عملکرد و نگرش مثبت نسبت به کار و کسب شرایط لازم برای انجام کار از خود نشان می‌دهند و برای سازمانشان کارکنانی توانمند می‌گردند. پس برای افزایش توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بایستی از سبک رهبری کوانتومی استفاده کرد (پرستار و همکاران، ۱۳۹۴).

در نهایت، نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات ایزدی و سیادت (۱۳۹۵)، کاستی و همکاران (۲۰۲۰)، مولاج (۲۰۰۷)، بزرگی و همکاران (۱۳۹۸)، انگریانی و هانور ستیریا (۲۰۲۰) و الحوسنی و ناوی (۲۰۱۹) هم‌راستا و همسو است. به نظر محققان، با استناد به نتایج این تحقیقات، همسویی مطالعات پیشین با نتایج تحقیق حاضر به این دلیل است که به‌طور کلی راجع به توانمندسازی و ابعاد آن با متغیرهای رهبری کوانتومی و ابعاد آن بحث و نتیجه‌گیری شده است. مطالعات قبلی همگی به‌نوعی تأثیر رهبری کوانتومی را بر افزایش توانمندسازی کارکنان تأیید کردند که با نتایج تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد. بر اساس این فرضیه، کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌توانند به‌عنوان افرادی که هرچه بیشتر نقشی فعال در رشد و شکل‌دهی به طرز فکر و آگاهی ایفا کنند، دیدگاهی مثبت نسبت به وظایف شغلی و توانایی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز شغل خود داشته باشند (جهانگیرفرد و بزرگی، ۱۳۹۸). همچنین می‌توانند با سبک رهبری کوانتومی (خدمت‌گذار) در سازمان باعث افزایش توانمندی کارکنان خود شوند (همان).

بنابراین، می‌توان گفت که وزارت ورزش و جوانان، به دلیل رابطه مستقیم با جامعه ورزشی، می‌تواند نقش بسیار مهم و حیاتی در ورزش کشور ایفا نماید؛ به‌طوری که با سرمایه‌گذاری و توجه به مباحث مدیریتی و نیز در نظر گرفتن شیوه درست رهبری می‌توان از طریق بالا بردن سطح توانمندی کارکنان آن سازمان، میزان کیفیت ورزش را - که در بسیاری از جهات دچار مشکلات مدیریتی است - افزایش داد (شعبانی‌بهار و همکاران، ۱۳۹۲). در این راستا و با توجه به حجم رو به گسترش فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و ورزشی در کشور، داشتن یک سازمان کارآمد مبتنی بر ارزش‌های معنوی و خلاق و توانمند برای ارتقای سطح علمی ورزش یک امر ضروری است؛ بنابراین، برای رسیدن به این مرحله، بررسی میزان توانمندی این مجموعه ضروری است تا بتوان با استناد به یافته‌های آن، راهکارهای لازم برای توانمندسازی سازمان‌های مرتبط با ورزش را ارائه نمود و شاهد رشد باشکوه‌تر ورزش کشور در عرصه‌های ملی و بین‌المللی در زمینه‌های ورزش همگانی و قهرمانی بود.

منابع

- آتش‌زاده شوریده، فروزان؛ عیدی، علیرضا؛ زاغری تفرشی، منصوره (۱۳۹۴). «رهبری کوانتومی: مدیریت قرن ۲۱». *کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم رفتاری و اجتماعی*، تهران.
- افتخاری، فرزاد؛ رحیمی، حمید (۱۳۹۹). «نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: معلمان مدارس کاشان)». *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۱۰۱-۱۲۴.
- افجه، سید علی‌اکبر؛ حمزه‌پور، مهدی (۱۳۹۴). «رهیافتی جامع از نظریه رهبری کوانتومی و کاربردهای آن در سازمان». *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۸(۲)، ۱۶۱-۲۰۴.
- ایزدی، خلیل؛ سیادت، سید علی (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین رهبری کوانتومی با اشتیاق شغلی و سازگاری شغلی کارکنان دانشگاه اصفهان». *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۱(۳)، ۲۵-۳۴.
- براتعلی، مریم؛ انصاری‌پور، سید سعید؛ میرشمسیری، مهناز (۱۳۹۴). «رهبری کوانتومی: سرمایه‌ای ارزشمند و مؤثر در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی». *ششمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت و دانش مهندسی*، دانشگاه آزاد سیرجان.
- بنسپردی، علی؛ اسماعیلی ثانی، محسن (۱۳۹۷). «مطالعه اثر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)». *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۵(۴)، ۳۱-۴۴.
- پرستار، فاطمه؛ سپاسی، حسین؛ نوربخش، پریوش (۱۳۹۴). «ارتباط تحلیل‌رفتگی شغلی با ویژگی‌های شغلی، توانمندسازی روان‌شناختی و ساختاری: مدلی برای محیط کار کارکنان ورزش». *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۵(۱۰)، ۲۵-۳۵.
- جهانگیرفرد، مجید؛ بزرگی، فرشاد (۱۳۹۸). «شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری کوانتومی در دانشگاه‌های دولتی». *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۳(۲)، ۲۷-۴۱.

- خلیقی پور، سید عباس؛ عزیزی شمامی، مصطفی؛ یوسف بروجردی، راضیه؛ هویدا، رضا (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر جو نوآورانه سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان». *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۲(۲)، ۱۷۹-۱۹۹.
- درگاهی، حسین؛ پرتوی شایان، زینب؛ رازقندی، علی اکبر، مروجی، مینا (۱۳۹۵). «مدیریت کوانتومی، مدیریت سمی؛ مطالعه مروری در چهارچوب نظام مدیریت آزمایشگاه». *فصلنامه آزمایشگاه و تشخیص*، ۸(۳۱)، ۲۹-۴۵.
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ علی بخشی، محسن؛ صمدی، عباس (۱۳۹۲). «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان». *نشریه مدیریت ورزشی*، ۵(۳)، ۳۷-۵۲.
- غفوری، فرزاد؛ اشرف گنجویی، فریده؛ دهقان، آیت الله؛ حسینی، سیده مهسا (۱۳۸۸). «ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی». *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱(۲)، ۲۱۵-۲۳۴.
- گوهری پور، محمدصادق؛ غفوری، فرزاد؛ ندی، امیر (۱۳۹۲). «ارتباط عوامل توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (وزارت ورزش و جوانان)». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۵(۱۹)، ۹۳-۱۰۸.
- موسوی، سید جعفر؛ صفایا، علی محمد؛ شیروانی، سمیه (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر مدیریت دانش و توانمندسازی روان شناختی بر خلاقیت کارکنان»، *پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۴(۷)، ۸۱-۹۵.
- میرصفیان، حمیدرضا (۱۳۹۵). «تحلیلی بر پیش بینی سازگاری شغلی براساس پیاده سازی مدیریت کوانتومی». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸(۳۹)، ۷۳-۸۶.
- نعیمی، عبدالزهرا؛ آذرنوش، فاطمه؛ شناور، فضل الله؛ امین، فرشته (۱۳۸۹). «بررسی روابط ساده و چندگانه متغیرهای توانمندسازی روان شناختی مالکیت روان شناختی با انگیزش شغلی در کارکنان صنایع فولاد اهواز»، *دومین کنگره دوسالانه روان شناسی صنعتی و سازمانی ایران*، اصفهان.
- نواصر، ندا (۱۳۸۷). *بررسی رابطه ساده و چندگانه سبک های رهبری تبدیلی و تبادل با توانمندسازی روان شناختی و عملکرد شغلی در کارکنان پالایشگاه آبادان*. پایان نامه کارشناسی ارشد روان شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان.
- Alhosani, J. M. J., Ahmad, M. F., & Nawi, M. N. M. (2019). "The Relationship of Leadership Dtyles Towards Employees' Creativity: Mediating Effect of Employees' Empowerment in UAE Manufacturing Companies". *International Journal of Supply Chain Management*, 8(2), 11-42.
- Anggreyani, N. M., & Satrya, I. G. H. (2020). "Effect of Job Satisfaction, Employee Empowerment and Job Stress Towards Organizational Commitment". *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(6), 108-113.
- Casati, N. (2020). "Current and Future Global Challenges in Management and Leadership: Finance and Quantum Computing". In: *Paradigm Shift in Management Philosophy*. Palgrave Macmillan, 103-131.
- Curtin, L. (2013). "Quantum leadership: Upside down". *Am Nurse Today*, 8(3): 22-30.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page.
- Hanine, S., & Nita, M. A. (2019). "The Quantum Leadership Paradigm: Ontology, Praxis and Application to Management". *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(2), 837-858.
- Malloch, K., & Porter-O'Grady, T. (2016). *The Quantum Leader: Applications for the New World of Work*. 2nd Edition, Boston: Jones and Bartlett.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

خواججه پور، پروانه؛ سیدعامری، میرحسن؛ کشاورز، لقمان (۱۴۰۱). «تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق رهبری کوانتومی با استفاده از رویکرد ساختاری-تفسیری (ISM)». *پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۱۲(۲۳): ۱۰۹-۱۲۰.