

## طراحی الگوی تلفیقی فرایند توانمندسازی، سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری- تفسیری در اداره‌های کل ورزش و جوانان کشور

اکبر ساعتی زارعی<sup>۱</sup>، غلامرضا شعبانی بهار<sup>۲</sup>، مجید سلیمانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان
۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ملایر، ملایر، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۳

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی الگوی تلفیقی فرایند توانمندسازی، سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی در اداره‌های کل ورزش و جوانان کشور بود. روش پژوهش از نوع کیفی با رویکرد مدل سازی ساختاری-تفسیری بود. مؤلفه‌ها از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه با ۱۱ صاحب نظر شناسایی شدند. سپس، از نظرهای ۱۰ خبره برای ساخت و روایی مدل از طریق پرسش نامه مقایسه زوجی، استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل سازی ساختاری-تفسیری و تحلیل میک مک انجام شد. پس از تحلیل داده‌ها، مؤلفه‌ها در هفت سطح قرار گرفتند که براساس آن گراف مدل سازی ساختاری-تفسیری طراحی شد. نتایج نشان داد که در بالاترین سطح (سطح هفتم)، عامل مدیریت عملکرد، در سطح ششم مدل، عوامل کشف و جذب و راهبردپذیری و آینده‌نگری، در سطح پنجم، عوامل پرورش و توسعه، ارزیابی و تطبیق، دانشی و اطلاعاتی و تغییرپذیری و تحول‌گرایی، در سطح چهارم، عوامل استقرار و به‌کارگیری، نگهداشت و خدمات و نیز هم‌افزایی و انسجام، در سطح سوم، عامل مشارکت سازمانی، در سطح دوم، عوامل صفت‌های مبتنی بر خود، آزادی و استقلال شغلی و نیز شایستگی و قابلیت شغلی و در پایین‌ترین سطح مدل (سطح اول)، عامل اثرگذاری نقش قرار گرفتند. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت مدل تلفیقی سه متغیر برمبنای مؤلفه مدیریت عملکرد قرار دارد و برآیند آن‌ها از طریق مؤلفه اثرگذاری نقش، بر سازمان اثرگذار خواهد شد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، هوشمندی سازمانی، توانمندسازی کارکنان، سازمان‌های ورزشی.

1. Email: alisaati54@yahoo.com
2. Email: shabani1345@gmail.com
3. Email: mjd\_slymn@yahoo.com

## مقدمه

سرمایه انسانی کانون اصلی رفتار و عملکرد در سازمان است و به همین دلیل، در دو دهه اخیر، همواره بیشترین توجه مدیران و پژوهشگران علوم مدیریتی به آن معطوف بوده است. براساس یافته‌های پژوهشگران و تجارب مدیران، لازمه دستیابی به سرمایه انسانی و فکری پایدار، پیاده کردن یک سیستم کارآمد مدیریت منابع انسانی است. برخی خبرگان علم مدیریت، مدیریت منابع انسانی را نوعی سلاح پنهان در دست سازمان‌های موفق و هوشمند امروزی در جنگ تجاری قلمداد می‌کنند (کالینگر و ملاحی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). دیدگاه‌ها، تعاریف و روش‌های مختلفی در زمینه چگونگی رفتار و مدیریت سازمان با منابع انسانی وجود دارند که گاهی نیز با یکدیگر تفاوت و تناقض دارند، اما درمورد اینکه هر سازمان بسته به ماهیت و توان خود لازم است یک روش مدیریت منابع انسانی و همکاری جمعی منحصر به فرد را برای خود تعیین کند، توافق وجود دارد. در همین راستا، با توجه به تخصصی بودن بسیاری از جنبه‌های مدیریت ورزشی، سازمان‌های ورزشی نیازمند منابع انسانی متخصص و اطلاعات تخصصی هستند؛ زیرا، در محیط بسیار پویای ورزش با ذی‌نفعانی متنوع سروکار دارند. در این میان، اداره‌های کل ورزش و جوانان متولیان اصلی مدیریت و توسعه ورزش در استان‌ها به شمار می‌روند. تنوع و گستره بسیار زیاد فعالیت‌های (مسابقه‌ها، آموزش‌ها، و غیره)، ذی‌نفعان (هواداران، ورزشکاران و غیره) و مراکز (هیئت‌ها، باشگاه‌ها و غیره) حوزه ورزش سبب شده است تا این اداره‌ها از یک طرف، رسالتی مهم در زمینه توسعه اجتماعی و اقتصادی ورزش پیدا کنند و از طرف دیگر، با چالش‌های مختلف و مسائل پیچیده روبه‌رو باشند (رشیدی‌نیا، ۲۰۱۷). در حال حاضر، به دلیل کاستی‌های متعدد توسعه ورزش در استان‌ها به ویژه فقدان رشد مشارکت ورزشی مردم، کمبود امکانات ورزشی، مشکلات ورزشکاران و مربیان، عملکرد اداره‌های ورزش و جوانان با انتقادهای فراوانی مواجه است (داروغه‌عارفی، بیگلری و بحر العلوم، ۲۰۱۶)؛ بر این اساس اداره‌های ورزش و جوانان مانند هر سازمان دیگری به سازوکارهایی برای گذر از بحران نیاز دارند. از بین قابلیت‌های راهبردی برای توسعه، برخورداری از قابلیت‌های مدیریت تغییر و مدیریت عملکرد دو عامل ویژه و محوری هستند؛ زیرا، هم‌زمان به تغییر وضع موجود و حرکت در جهت عملکرد مطلوب نیاز دارند. شواهد مختلف نشان داده‌اند هر اندازه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های درونی و بیرونی برمی‌خیزند و برای دستیابی به بیشترین بهره‌وری تلاش می‌کنند، به سرمایه انسانی توانمند و فکری نیاز بیشتری خواهند داشت (سیچو و جی کوریزس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

- 
1. Callings & Mellahi
  2. Siachou & Gkorezis

مدیریت استعداد<sup>۱</sup>، استعدادهای سازمانی را برای ارتقای شغلی فرایند توانمندسازی تأمین می‌کند و آن‌ها را پرورش می‌دهد و مشتمل بر امور کشف، جذب، انتخاب، ارزیابی، پرورش، توسعه، استقرار، به‌کارگیری و نگهداشت استعدادهای شغلی است (بنی‌اردلان، ۲۰۱۴). هوش سازمانی<sup>۲</sup> نیز عبارت است از قابلیت سازمان برای خلق دانش و کاربرد آن با هدف سازگاری راهبردی با محیط اطراف. سازمان توانمند، با استعداد و هوشمند از همه فعالیت‌های خرد و کلان آمارگیری می‌کند و اطلاعاتی فراگیر از محیط داخلی و خارجی سازمان دارد (الهیان و زواری، ۲۰۰۹). هدف اصلی از تلفیق فرایند توانمندسازی با مدیریت استعداد و هوشمندی سازمانی این است که دانش، استعداد، تجربه و انگیزه منابع انسانی را توسعه دهند و زمینه به‌کارگیری بهتر و بیشتر آن‌ها در سازمان را فراهم کنند (زارع زیدی، ۲۰۱۷). در واقع، سازمانی که استعدادهای کاری را جذب می‌کند و هوشمندی راهبردی دارد، از طریق فرایند توانمندسازی هم‌زمان، هم منابع انسانی خود را توانمندتر می‌کند و هم آن‌ها را در فعالیت‌های سازمان بیشتر و مؤثرتر به کار می‌گیرد (زارعی، ۲۰۱۶). در واقع، همان‌طور که موفقیت فردی انسان‌ها وابستگی مستقیم به استعدادیابی، آموزش و هوش دارد، در دنیای مدیریت نیز این توافق وجود دارد که سازمان‌های موفق دارای منابع انسانی مستعد، توانمند و هوشمند هستند.

یکی از فرایندهای مهم مدیریت منابع انسانی که نقشی محوری در توسعه سرمایه انسانی دارد و به‌تازگی توجه پژوهشگران مدیریت ورزشی را به خود جلب کرده است، توانمندسازی<sup>۳</sup> است (نوروزی سیدحسینی، سپهوند، موسوی چشمه‌کبودی و فتاحی مسرور، ۲۰۱۷). طی فرایند توانمندسازی، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای بلوغ قابلیت شغلی، تصمیم‌گیری مستقل و خودرهبی به‌دست آورند. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است (رشیدی‌نیا، ۲۰۱۷). توانمندسازی مانند هر فرایند سازمانی دیگر، برای اینکه به دستاورد مناسب برسد به پشتیبانی سایر ابعاد سازمان نیاز دارد. مدیریت استعداد و هوشمندی سازمانی جزو مهم‌ترین بخش‌های سازمانی هستند که به‌لحاظ نظری با توانمندسازی ارتباطی تنگاتنگ دارند، اما باید شواهد تجربی آن‌ها نیز بررسی شود. شواهد مختلف نشان می‌دهند در دو دهه اخیر، به‌تدریج طراحی مدل‌ها و ساختارهای تلفیقی در شرکت‌های بزرگ بین‌المللی به کانون توجه تبدیل شد و نتایج درخور توجهی داشت (مین‌هاجول<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). یکی از مهم‌ترین روش‌های تلفیق قابلیت‌ها در سازمان، تلفیق مدیریت راهبردی و مدیریت منابع انسانی است (بنی‌اردلان،

- 
1. Talent Management
  2. Organizational Intelligence
  3. Empowerment
  4. Minhajul

۲۰۱۴) که در بطن آن‌ها، سه موضوع توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوشمندی سازمانی قرار دارند.

باوجود پژوهش‌های علمی و اقدام‌های مدیریتی فراوان در زمینه مدیریت منابع انسانی و اطلاعاتی سازمان‌های دولتی ورزش کشور، هنوز شواهد و گزارش‌های متعدد بیانگر ناکارآمدی این سازمان‌ها در توانمندسازی سرمایه انسانی هستند (رشیدی‌نیا، ۲۰۱۷). در این میان، سازمان‌های ورزشی دولتی و اجرایی و به‌ویژه اداره‌های ورزش و جوانان با چالش‌ها و انتقادهای بیشتری مواجه هستند (داروغه عارفی و همکاران، ۲۰۱۶). یکی از دلایل اصلی وجود این‌گونه ضعف‌های اساسی در سازمان‌های ذکر شده، تلفیق‌نشدن مناسب اقدام‌های توانمندسازی با سایر ابعاد سازمان مانند مدیریت استعداد و مدیریت راهبردی است. افزون‌براین، نبود اطلاعات مستند و دانش قابل‌اتکا سبب شده‌اند عمده برنامه‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در اداره‌های ورزش و جوانان یا اجرا نشوند یا صرفاً اجرا شوند و دستاوردی ملموس نداشته باشند (نوروزی سیدحسینی، سپهوند، موسوی چشمه‌کبودی و فتاحی مسرور، ۲۰۱۷). علاوه‌براین، ایجاد تغییرات اساسی در توانمندسازهای سازمان برای مدیران اداره‌های ورزش و جوانان با خطر زیادی همراه است که دلیل اصلی آن برخوردارنبودن از شناخت و اطلاعات است. در چنین وضعیتی، مدیران بیشتر منتظر تغییرات بالادستی هستند و به پژوهش و مداخله اساسی در فرایندها اهتمام ندارند (صفاری، ۲۰۱۲)؛ درحالی‌که یکی از توانایی‌های لازم برای گذر از این چالش‌ها، انجام ارزیابی و پژوهش مستمر است. در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که آیا در پژوهش‌های مدیریت ورزشی کشور، الگوی مناسبی برای توانمندسازی کارکنان ارائه شده است؟ و آیا نقش مؤلفه‌های مدیریت استعداد و هوش سازمانی در فرایند توانمندسازی بررسی شده است؟ پاسخ به این‌گونه سؤال‌ها را ابتدا باید در مبانی و یافته‌های علمی جست‌وجو کرد. بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش در حوزه مدیریت ورزشی نشان می‌دهد که توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوشمندی از جمله مباحث نوپا در مدیریت ورزشی هستند.

پژوهشگران به ارتباط بین مؤلفه‌های توانمندسازی توجهی اندک کرده‌اند؛ خسروی‌زاده و سمیعی (۲۰۱۷) در بررسی ارتباط جو سازمانی و مشارکت معلمان تربیت‌بدنی شهرستان اراک نشان دادند که بین جو سازمانی و مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه رابطه آماری معنادار وجود دارد. فتاح پورمندی، کاشف، سیدعامری و شجیع (۲۰۱۷) شایستگی شغلی در اداره‌های ورزش و جوانان را به عوامل فردی و میان‌فردی سازمانی وابسته می‌دانند. قاسمی، جودزاده و بیگی‌راد (۲۰۱۵) در بررسی نقش مشارکت کارکنان در پیش‌بینی تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان اداره‌های کل ورزش و جوانان خراسان نشان دادند که بین مشارکت کارکنان با تحلیل‌رفتگی شغلی ارتباط معنادار و معکوس وجود دارد. عسگری، پورسلانی زرنندی و مشیری (۲۰۱۴) نشان دادند که در اداره کل

ورزش و جوانان استان تهران متغیر یادگیری سازمانی با ابعاد احساس استقلال، مؤثر بودن و اعتماد از متغیر توانمندسازی روان‌شناختی، رابطه مثبت و معنادار دارد، اما با مؤلفه‌های احساس شایستگی و احساس معناداری رابطه معنادار مشاهده نشد. رستادمهر، اشرف گنجوی و سجادی (۲۰۱۴) در بررسی اثرهای توانمندسازی بر مدیریت دانش در کارکنان فدراسیون‌های ورزشی نشان دادند که ارتباط مثبت معناداری بین توانمندسازی با مدیریت دانش وجود دارد. امیدی، صفاری و مرادی (۲۰۱۲) نشان دادند که در سازمان تربیت‌بدنی، انگیزش مشارکت اثر مستقیم و غیرمستقیم مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد. گودرزی، اسدی و قربانی (۲۰۰۹) در بررسی رابطه بین انطباق‌پذیری و مشارکت سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی گزارش کردند که ارتباط معنادار و مثبتی بین انطباق‌پذیری سازمانی و مشارکت سازمانی وجود دارد. باوجود انجام‌شدن چنین پژوهش‌هایی، تاکنون در مطالعات مدیریت ورزشی داخل کشور روابط بین مؤلفه‌های توانمندسازی به صورت جامع بررسی نشده است.

پژوهش‌ها در مورد ارتباط توانمندسازی و هوش سازمانی نیز تا حد زیادی پویا بوده‌اند و به صورت کلی، رابطه‌ای قوی بین این دو در سازمان‌های مختلف گزارش کرده‌اند؛ در حوزه ورزش، کاشف، سیدامیری و خدادادی (۲۰۰۹) نشان دادند که ارتباط معناداری بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در اداره‌های تربیت‌بدنی آذربایجان شرقی و آذربایجان غربی وجود دارد. قرائی ترشیزی (۲۰۱۲) با هدف بررسی رابطه بین هوش سازمانی و توانمندسازی در دبیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان خراسان رضوی نشان داد که بین هوش سازمانی و توانمندسازی در دبیران، رابطه معنادار وجود دارد. ابوطالبی و صادقی‌بروجردی (۲۰۱۶) در تبیین توانمندسازی کارکنان براساس سبک تفکر مدیران در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان نشان دادند که مؤلفه‌های مربوط به سبک تفکر و توانمندسازی کارکنان این متغیرها را اندازه‌گیری می‌کنند. داروغه عارفی و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که ارتباط مدیریت استعداد با هوش هیجانی کارکنان اداره‌های ورزش و جوانان استان فارس معنادار است. باوجود انجام‌شدن چنین پژوهش‌هایی، رابطه توانمندسازی و هوش سازمانی تاکنون در اداره‌های ورزش و جوانان بررسی نشده است. در مطالعات خارجی، پژوهشگرانی مانند دان‌هام و بورن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) و کروگ و گاوندر<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) ارتباط بین مدیریت استعداد و توانمندسازی را با میانجی‌های مختلف بررسی کرده‌اند و رابطه قوی، اما پیچیده‌ای (نیازمند تحلیل میانجی) را گزارش نموده‌اند. به بررسی ارتباط مدیریت استعداد و هوش سازمانی در حوزه ورزش کمتر توجه شده است؛ باوجود این، قاسمی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش‌های داخلی و

---

1. Dunham & Burn  
2. Krog & Govender

آیلس، چویی و پریس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، آی‌بیه‌یی و هنری<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) و توماسز<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در مطالعات خارجی، رابطه‌ای مثبت بین این دو متغیر گزارش کرده‌اند.

بررسی مطالعات پیشین نشان داد که برخی پژوهش‌ها به بررسی ارتباط توانمندسازی و مدیریت استعداد پرداخته‌اند. مطالعات زیادی در کشور در این زمینه انجام شده‌اند (تقی‌پوریان و محمودی، ۲۰۱۴؛ بنی‌اردلان، ۲۰۱۴؛ جاویدمهر و بهفروز، ۲۰۱۶؛ زارع زیدی، ۲۰۱۷) که رابطه بین این دو متغیر را مثبت و قابل توجه گزارش کرده‌اند، اما در حوزه ورزش تاکنون این رابطه کمتر مدنظر بوده است. احمدی، فراهانی، بهمنی چوبستی و شهبازی (۲۰۱۲) رابطه قابل توجهی را بین سرمایه اجتماعی و بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت‌بدنی نشان دادند. نظری و علی‌پناهیان (۲۰۱۵) گزارش کردند که تفویض اختیار به ارتقای توانمندسازی و اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی منجر می‌شود. رشیدی‌نیا (۲۰۱۷) در ارزیابی رابطه توانمندسازی با تناسب فرد و شغل در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان نشان داد که وضعیت توانمندسازی در سازمان ذکرشده، مناسب نیست. همچنین، وی نشان داد که ارتباط آن با متغیر تناسب فرد و شغل و اثربخشی سازمان معنادار است. نوروبی سیدحسینی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند که ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان اداره‌های ورزش و جوانان استان تهران معنادار است. پژوهش‌های خارجی (سونگ و چوی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ سیچو و جی‌کوریزس، ۲۰۱۴؛ مین‌هاجول، ۲۰۱۶؛ لیز زنی و فارومن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷) نیز این رابطه را قابل توجه گزارش کرده‌اند؛ البته مطالعات خارجی در حوزه ورزش به‌طور تخصصی به این مؤلفه کمتر پرداخته‌اند.

همان‌طور که بیان شد، مطالعات زیادی درمورد توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی در حوزه‌های غیرورزشی انجام شده‌اند، اما کاربرد و تطبیق آن‌ها در محیط ورزش به ملاحظات فراوانی نیاز دارد. مرور و نقد مطالعات یادشده نشان می‌دهد که در حوزه سازمان‌های ورزشی مدلی تخصصی برای توانمندسازی کارکنان ارائه نشده است و ارتباط مؤلفه‌های توانمندسازی با مدیریت استعداد و هوش سازمانی به‌صورت مدلی تلفیقی و جامع شناسایی نشده است. همچنین، این پژوهش‌ها جامعیت لازم را در بررسی ابعاد و مؤلفه‌ها ندارند؛ از این‌رو، ضرورت دارد با شناسایی قابلیت‌های اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌های کشور در زمینه توانمندسازی کارکنان، مدیریت استعداد و هوش سازمانی از یک طرف و تحلیل روابط بین این متغیرها از طرف دیگر، علاوه بر تعیین

- 
1. Iles, Chuai & Preece
  2. Aibieyi & Henry
  3. Tomasz
  4. Seung & Choie
  5. Liz Zeny & Faroman

میزان همسویی بین این متغیرها در اداره‌های ذکرشده، الگوی تلفیقی این سه بخش توصیف و تحلیل شود. در این پژوهش کوشش شده است با استفاده از رویکرد ساختاری-تفسیری سه مقوله فرایند توانمندسازی، خرده‌سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی در سازمان مورد مطالعه، به‌گونه‌ای هماهنگ تحلیل شوند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، فرایند یادگیری تعاملی است که از طریق تفسیر نظرهای گروهی از خبرگان به چگونگی ارتباط بین مفاهیم یک مسئله می‌پردازد. این روش تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است و به‌خوبی ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند (آذر و بیات، ۲۰۱۰). ابتدا، مؤلفه‌ها از طریق مطالعه ادبیات موجود و مصاحبه با ۱۱ صاحب‌نظر شناسایی شدند. سپس، از نظرهای ۱۰ خبره برای ساخت و روایی مدل از طریق پرسش‌نامه مقایسه زوجی استفاده شد. در جدول شماره یک، مشخصات جامعه آماری پژوهش و نمونه‌گیری آن نشان داده شده است.

جدول ۱- مشخصات جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه	نمونه	تعداد	برآورد	نمونه‌گیری	مشخصات
اطلاعاتی	منابع کتابخانه‌ای، علمی، سازمانی و رسانه‌ای	۵۳ نسخه و سند	رسیدن به اشباع نظری	هدفمند و در دسترس	مقاله (۱۸)، کتاب (۵)، اسناد (۱۱)، سایت‌ها (۱۳) و سایر (۶)
انسانی	مدیران و کارشناسان اداره‌های ورزش و جوانان	۱۱ نفر (شش نفر در مصاحبه و پنج نفر در پرسش‌نامه)	رسیدن به اشباع نظری	هدفمند و در دسترس	مدیرکل (۲)، معاون اداره (۴) و مدیر بخش (۵)
انسانی	اساتید مدیریت ورزشی دارای سابقه اجرایی در اداره‌های ورزش و جوانان	۱۰ نفر (پنج نفر در مصاحبه و پنج نفر در پرسش‌نامه)	تعداد قابل کفایت برای روش مدل-سازی ساختاری تفسیری <sup>۱</sup>	هدفمند و در دسترس	مرتبه: ۲ نفر استاد، ۳ نفر دانشیار و ۵ نفر استادیار سابقه: مدیر اداره (۴)، عضو شورا (۴) و سایر (۲)

مشخصات سه ابزار پژوهش نیز به‌صورت جدول شماره دو است.

#### 1. Interpretive Structural Modelling (ISM)

جدول ۲- مشخصات ابزارهای پژوهش

ابزار	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه	پرسش‌نامه
ساخت	نظام‌مند	نیمه‌ساختارمند	پژوهشگر ساخته
محتوا	شامل سه محور کلی از سه متغیر به همراه محورهای جانبی	شامل سه سؤال کلی از سه متغیر به همراه سؤال‌های جانبی	جدول ماتریسی برای ۱۵ مؤلفه از سه متغیر
روایی	- اعتبار حقوقی و علمی اسناد - روایی محتوایی توسط متخصصان	- اعتبار حقوقی و علمی افراد - روایی محتوایی توسط متخصصان	- اعتبار حقوقی و علمی افراد - روایی محتوایی توسط مصححان

روش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری برای نشان دادن اثر یک عامل بر سایر عوامل، با در نظر گرفتن پیچیدگی‌های درون آن شبکه مناسب است (آذر و بیات، ۲۰۰۸). از آنجایی که مدل‌سازی ساختاری- تفسیری بر اساس قضاوت گروهی شکل می‌گیرد، یک روش تفسیری است (راوی و شانکار، ۲۰۰۴). در اجرای پژوهش، ابتدا از طریق مصاحبه با ۱۱ خبره و مطالعه ادبیات موجود، عوامل شناسایی شدند. سپس، پرسش‌نامه مقایسه‌ی زوجی عوامل شناسایی شده میان ۱۰ نفر از متخصصان به صورت هدفمند توزیع شد. مطابق با جدول شماره ۲، برای هر پرسش‌نامه یک ماتریس به دست آمد که با جمع همه پرسش‌نامه‌ها بر اساس مد (نما)، ماتریس خودتعاملی ساختاری که اولین مرحله از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است، ایجاد شد. جدول شماره ۳ سه نمادهای هر یک از تأثیرات متقابل میان عوامل یک سیستم را نشان می‌دهد.

جدول ۳- نمادهای هر یک از تأثیرات متقابل میان عوامل یک سیستم (آذر و بیات، ۲۰۰۸)

ا به ز منجر می‌شود	ز به ا منجر می‌شود	تأثیر دوطرفه ا و ز	نبود تأثیر بین ا و ز
V	A	X	O

همچنین، تکنیک مدل‌سازی ساختاری- تفسیری در شش مرحله به شرح زیر اجرا شد که شرح هر بخش در یافته‌ها آمده است (راوی و شانکار، ۲۰۰۴):

- ۱- تعیین ارتباط بین عوامل و تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری؛ ۲- ایجاد ماتریس دستیابی اولیه؛ ۳- تشکیل ماتریس دستیابی نهایی؛ ۴. ترسیم دستگاه مختصات قدرت نفوذ و میزان وابستگی (تحلیل نرم افزار میک‌مک<sup>۲</sup>)؛ ۵- تعیین سطح شاخص‌ها؛ ۶. ترسیم مدل ساختاری-تفسیری پس از شناسایی عوامل.

1. Ravi & Shankar
2. Micmac



جدول ۴- مؤلفه‌های شناسایی شده برای هر کدام از خرده‌سیستم‌ها

متغیر	مؤلفه	تعریف
توانمندسازی کارکنان	شایستگی و قابلیت شغلی	توانایی انجام وظایف با مهارت بالا
	آزادی و استقلال شغلی	ظرفیت‌های خلاقیت و تصمیم‌گیری در شغل
مدیریت استعداد	اثرگذاری نقش	اعتقادات فرد در مورد توانایی‌اش برای ایجاد نتایج بهتر و معنادار بودن کار
	کشف و جذب	مؤلفه‌هایی مانند خوداثربخشی، خودسامانی و خودارزشی در شغل
مدیریت استعداد	مشارکت سازمانی	زمینه ایفای نقش کارکنان در وظایف فراتر از محدوده شغل در سازمان
	ارزیابی و تطبیق	فرایند تشخیص و تأمین منابع انسانی موردنیاز سازمان
مدیریت استعداد	استقرار و به‌کارگیری	فرایند ارزیابی مستمر کارکنان برای تناسب پست افراد با قابلیت‌شان
	پرورش و توسعه	فرایند مشارکت کارکنان در امور سازمان
مدیریت استعداد	نگهداشت و خدمات	آموزش و آماده‌کردن کارکنان برای فعالیت‌ها
	راهبردپذیری و آینده‌نگری	روش‌های ارتقای انگیزش و تعهد کارکنان برای استمرار حضور فعال و اثربخش در سازمان
هوشمندی سازمانی	تغییرپذیری و تحول‌گرایی	داشتن آگاهی نسبت به مقصد و ظرفیت کاری برای بیان هدف
	قابلیت هم‌افزایی و انسجام	توانایی رویارویی با چالش‌های غیرمنتظره و تطبیق با انواع تغییرات
مدیریت استعداد	قابلیت دانشی و اطلاعاتی	ساختارسازی سیستم‌های سازمانی برای توسعه یادگیری گروهی و مشارکت کارکنان
	قابلیت مدیریت عملکرد	توانایی تولید، توزیع و کاربرد دانش و فناوری در سازمان
		ترویج مفهوم فشار عملکرد و پشتیبانی از آن توسط سازمان

## نتایج

در این قسمت به ارائه یافته‌های حاصل از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری پرداخته شده است. ماتریس خودتعاملی ساختاری: عوامل شناسایی شده در قالب پرسش‌نامه مقایسه زوجی (مطابق با جدول شماره چهار)، در بین متخصصان توزیع شدند و براساس پرسش‌نامه و مطابق با جدول شماره سه، برای هر پرسش‌نامه یک ماتریس جداگانه ایجاد شد. سپس، با جمع پرسش‌نامه‌ها براساس مد (نما)، ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش تشکیل شد. جدول شماره پنج ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.



پس از تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، اعداد صفر و یک براساس روابط زیر جایگزین نمادهای  $V, A, X$  و  $O$  می‌شوند و ماتریس دستیابی اولیه به‌دست می‌آید (راوی و شانکار، ۲۰۰۴):

۱- اگر خانه  $(i$  و  $j)$  در ماتریس خودتعاملی نماد  $V$  بگیرد، خانهٔ مربوطه در ماتریس دستیابی عدد

عوامل	مدیریت عملکرد	کشف و جذب	راهبردپذیری و آینده‌نگری	پرورش و توسعه	ارزیابی و تطبیق	دانشی و اطلاعاتی	تغییرپذیری و تحول	استقرار و به‌کارگیری	نگهداشت و خدمات	هم‌افزایی و انسجام	مشارکت سازمانی	صفت‌های مبتنی بر خود	آزادی و استقلال شغلی	شایستگی و قابلیت شغلی	اثرگذاری نقش
مدیریت عملکرد	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
کشف و جذب	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
راهبردپذیری و آینده‌نگری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
پرورش و توسعه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
ارزیابی و تطبیق	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
دانشی و اطلاعاتی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
تغییرپذیری و تحول	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
استقرار و به‌کارگیری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
نگهداشت و خدمات	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
هم‌افزایی و انسجام	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
مشارکت سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
صفت‌های مبتنی بر خود	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
آزادی و استقلال شغلی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
شایستگی و قابلیت شغلی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
اثرگذاری نقش	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	



جدول ۷- ماتریس دستیابی نهایی پژوهش

عوامل	مدیریت عملکرد	کشف و جذب	راهبرد پذیری و آینده نگری	پرویش و توسعه	ارزیابی و تطبیق	دانشی و اطلاعاتی	تغییر پذیری و تحول گرایی	استقرار و به کار گیری	تجهاد است و خدمات	هم افزایی و انسجام	مشارکت سازمانی	صفت های مبتنی بر خود	آزادی و استقلال شغلی	شایستگی و قابلیت شغلی	اثر گذاری نقش	میزان وابستگی
مدیریت عملکرد	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	
کشف و جذب	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	
راهبرد پذیری و آینده نگری	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	
پرویش و توسعه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷	
ارزیابی و تطبیق	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷	
دانشی و اطلاعاتی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷	
تغییر پذیری و تحول	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷	
استقرار و به کار گیری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰	
تجهاد است و خدمات	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰	
هم افزایی و انسجام	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰	
مشارکت سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱	
صفت های مبتنی بر خود	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴	
آزادی و استقلال شغلی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴	
شایستگی و قابلیت شغلی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴	
اثر گذاری نقش	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵	
قدرت نفوذ	۱۵	۱۴	۱۴	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۸	۸	۸	۵	۴	۴	۴	۱	

دستگاه مختصات قدرت نفوذ و میزان وابستگی (تحلیل میک-مک): با توجه به ستون قدرت نفوذ و سطر میزان وابستگی در ماتریس دستیابی نهایی می‌توان به تحلیل میک-مک عوامل درون یک سیستم پرداخت. براساس ستون قدرت نفوذ و سطر میزان وابستگی، دستگاه مختصاتی که از چهار ناحیه خودمختار، وابستگی، محرک و پیوند تشکیل شده است، ترسیم می‌شود؛ البته نقاط مرزی میان نواحی باید به گونه‌ای باشند که به خوبی عوامل مختلف را در خوشه‌های مورد نظر تفکیک کند؛ به شکلی که هیچ یک از عوامل در دو ناحیه واقع نشوند.

دستگاه مختصات قدرت نفوذ و میزان وابستگی که براساس ماتریس دستیابی نهایی پژوهش به دست آمده است، در شکل شماره یک نشان داده شده است. (۱- مدیریت عملکرد، ۲- کشف و جذب، ۳- راهبردپذیری و آینده‌نگری، ۴- پرورش و توسعه، ۵- ارزیابی و تطبیق، ۶- دانشی و اطلاعاتی، ۷- تغییرپذیری و تحول‌گرایی، ۸- استقرار و به‌کارگیری، ۹- نگهداشت و خدمات، ۱۰- هم‌افزایی و انسجام، ۱۱- مشارکت سازمانی، ۱۲- صفتهای مبتنی بر خود، ۱۳- آزادی و استقلال شغلی، ۱۴- شایستگی و قابلیت شغلی، ۱۵- اثرگذاری نقش)

شکل شماره یک نشان می‌دهد که عوامل مدیریت عملکرد، کشف و جذب، راهبردپذیری و آینده‌نگری، پرورش و توسعه، ارزیابی و تطبیق، دانشی و اطلاعاتی و تغییرپذیری و تحول‌گرایی در ناحیه محرک قرار گرفته‌اند. عوامل این ناحیه تحریک‌کننده سایر عوامل در سه ناحیه دیگر مدل (پیوند، وابستگی و خودمختار) هستند و بیشترین اهمیت را دارند. در شکل شماره یک، عوامل استقرار و به‌کارگیری، نگهداشت و خدمات و هم‌افزایی و انسجام در ناحیه پیوند دستگاه مختصات قدرت نفوذ و میزان وابستگی قرار گرفته‌اند. عواملی که در این ناحیه قرار می‌گیرند، بسیار اهمیت دارند و کوچک‌ترین تغییر در آنها موجب تغییر شکل در مدل خواهد شد. همچنین، شکل شماره یک نشان می‌دهد که عوامل مشارکت سازمانی، صفتهای مبتنی بر خود، آزادی و استقلال شغلی، شایستگی و قابلیت شغلی و اثرگذاری نقش در ناحیه وابستگی قرار دارند و وابسته‌ترین متغیرهای مدل در نظر گرفته می‌شوند.

قدرت نفوذ

۱۵	۱						محرک										پیوند
۱۴			۲ ۳														
۱۳																	
۱۲							۴ ۵ ۶ ۷										
۱۱																	
۱۰																	
۹																	
۸									۸ ۹ ۱۰								
۷							خودمختار										وابستگی
۶																	
۵										۱۱							
۴													۱۲ ۱۳ ۱۴				
۳																	
۲																	
۱																	۱۵
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	

میزان وابستگی

شکل ۱- دستگاه مختصات قدرت نفوذ و میزان وابستگی پژوهش

تعیین سطح شاخص‌ها: پس از به دست آوردن ماتریس دستیابی نهایی، مجموعه قابل دستیابی، مجموعه مقدم و مجموعه مشترک آن‌ها برای تعیین سطح بندی هر عنصر مشخص شد. مجموعه قابل دستیابی برای هر عنصر مجموعه‌ای است که در آن سطریهای ماتریس دستیابی نهایی به صورت ۱ یا \* نشان داده می‌شوند و مجموعه مقدم، ستون‌ها را با ۱ یا \* نمایش می‌دهد که اشتراک آن‌ها مجموعه مشترک را به وجود می‌آورد. عنصری که دارای مجموعه مشترک و مجموعه قابل دستیابی یکسان باشد، عامل سطح اول شناخته می‌شود. با حذف این عنصر و تکرار این مرحله برای سایر عناصر، سطوح بعدی عوامل مشخص می‌شود. در جدول شماره هشت، مجموعه قابل دستیابی، مجموعه مقدم و مجموعه مشترک و سطوح هر یک از عوامل مشخص شده‌اند. جدول شماره هشت نشان می‌دهد که عامل مدیریت عملکرد در بالاترین سطح (سطح هفتم) قرار

گرفته است. عوامل کشف و جذب و نیز راهبردپذیری و آینده‌نگری در سطح ششم مدل جای گرفته‌اند.

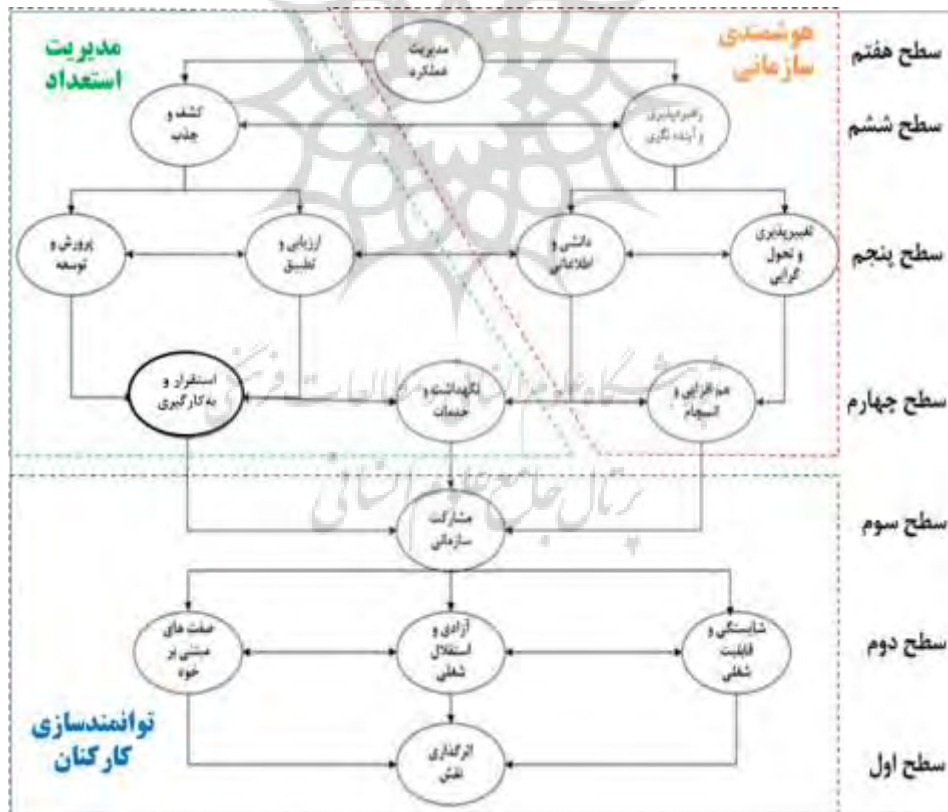
جدول ۸- مجموعه قابل دست‌یابی، مجموعه مقدم و مجموعه مشترک و سطوح هریک از عوامل

سطح	مشترک	مقدم	قابل دستیابی	عوامل
هفتم	۱	۱	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰	۱- مدیریت عملکرد
ششم	۳، ۲	۳، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱	۲- کشف و جذب
ششم	۳، ۲	۳، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱	۳- راهبردپذیری و آینده‌نگری
پنجم	۷، ۶، ۵، ۴	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	۴- پرورش و توسعه
پنجم	۷، ۶، ۵، ۴	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	۵- ارزیابی و تطبیق
پنجم	۷، ۶، ۵، ۴	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	۶- دانشی و اطلاعاتی
پنجم	۷، ۶، ۵، ۴	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	۷- تغییرپذیری و تحول‌گرایی
چهارم	۱۰، ۹، ۸	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۰	۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸ ۱۵	۸- استقرار و به‌کارگیری
چهارم	۱۰، ۹، ۸	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۰	۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸ ۱۵	۹- نگهداشت و خدمات
چهارم	۱۰، ۹، ۸	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۰	۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸ ۱۵	۱۰- هم‌افزایی و انسجام
سوم	۱۱	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۱، ۱۰	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱	۱۱- مشارکت سازمانی
دوم	۱۴، ۱۳، ۱۲	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	۱۲- صفت‌های مبتنی بر خود
دوم	۱۴، ۱۳، ۱۲	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	۱۳- آزادی و استقلال شغلی
دوم	۱۴، ۱۳، ۱۲	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	۱۴- شایستگی و قابلیت شغلی
اول	۱۵	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰	۱۵	۱۵- اثرگذاری نقش



همچنین، عوامل پرورش و توسعه، ارزیابی و تطبیق، دانشی و اطلاعاتی و نیز تغییرپذیری و تحول-گرایی در پنجمین سطح مدل قرار گرفته‌اند. عوامل استقرار و به‌کارگیری، نگهداشت و خدمات و نیز هم‌افزایی و انسجام در سطح چهارم جای گرفته‌اند و در سومین سطح، عامل مشارکت سازمانی قرار گرفته است. همچنین، عوامل صفت‌های مبتنی بر خود، آزادی و استقلال شغلی و نیز شایستگی و قابلیت شغلی در سطح دوم مدل جای گرفته‌اند و عامل اثرگذاری نقش در پایین‌ترین سطح مدل (سطح اول) قرار گرفته است.

ترسیم مدل ساختاری-تفسیری: پس از تعیین سطوح هریک از عوامل پژوهش، در آخرین مرحله از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری به ترسیم مدل پرداخته شده است. شکل شماره دو، مدل ساختاری-تفسیری پژوهش را نشان می‌دهد. در این مدل، مؤلفه‌های سه متغیر فرایند توانمندسازی، سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی به‌صورتی تلفیقی در سیستم کلی سازمان آورده شده‌اند.



شکل ۲- مدل ساختاری-تفسیری پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های پژوهش، عوامل مدیریت عملکرد، کشف و جذب، راهبردی‌پذیری و آینده‌نگری، پرورش و توسعه، ارزیابی و تطبیق، دانشی و اطلاعاتی و نیز تغییرپذیری و تحول‌گرایی در ناحیه محرک قرار گرفته‌اند. عوامل این ناحیه تحریک‌کننده سایر عوامل در سه ناحیه دیگر مدل (پیوند، وابستگی و خودمختار) هستند و بیشترین اهمیت را دارند. عوامل استقرار و به‌کارگیری، نگهداشت و خدمات و نیز هم‌افزایی و انسجام در ناحیه پیوند دستگاه مختصات قدرت نفوذ و میزان وابستگی قرار گرفته‌اند. عواملی که در این ناحیه قرار می‌گیرند بسیار اهمیت دارند و کوچک‌ترین تغییر در آن‌ها موجب تغییر شکل در مدل خواهد شد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که عوامل مشارکت سازمانی، صفت‌های مبتنی بر خود، آزادی و استقلال شغلی، شایستگی و قابلیت شغلی و اثرگذاری نقش در ناحیه وابستگی قرار دارند و به‌عنوان وابسته‌ترین متغیرهای مدل در نظر گرفته می‌شوند. می‌توان گفت که هرکدام از این ابعاد، در واقع پاسخ به سؤال‌های اساسی در سازمان هستند؛ اینکه سازمان باید روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ چگونه باید برای استخدام در پست‌های تعیین شده برنامه‌ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی موردنیاز است؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی هستند که در یک سازمان هنگام ترسیم مسیر استعدادها وجود دارد. اولویت بالاتر بعد کشف و جذب احتمالاً به این دلیل است که بخش عمده کارکنان سازمانی در ایران، بیشتر به دلیل نیاز به شاغل شدن برای تأمین زندگی، اهمیت زیادی برای فرایند ورود و پرورش در سازمان قائل می‌شوند. چنین نگرشی، در اولویت افراد به‌هنگام انتخاب رشته تحصیلی کنکورهای سراسری نسبت به رشته‌های با احتمال جذب پس از تحصیل وجود دارد. درباره معنادارنشدن اثر نگهداشت و خدمات و نیز استقرار و به‌کارگیری می‌توان گفت که بسیاری از کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور پس از تثبیت حضور در سازمان و ارضای برخی نیازهای شغلی سطحی با تناقض‌ها و چالش‌های فراوانی مانند ضعف خدمات انگیزاننده شغلی روبه‌رو می‌شوند (سیدی و حسین‌مردی، ۲۰۱۲)؛ بنابراین، مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها پیچیده و سخت می‌شود و خدمات شغلی، انگیزشی و نگهدارنده برای آن‌ها مفهومی مهم و درخور توجهی قلمداد نخواهند شد؛ حتی برخی کارکنان با درپیش گرفتن رفتار بی‌تفاوتی و پایین‌آوردن سطح عملکرد، خودمحورتر عمل می‌کنند. این نتایج با پژوهش‌های کلاهای و جهانی (۲۰۱۵) و توماسز (۲۰۱۶) همسویی دارد، اما با اولویت گزارش‌شده در مطالعات آی‌بی‌بی و هنری (۲۰۱۵) و فولادلو‌نژاد و سلیمانی (۲۰۱۷) تفاوت دارد که احتمالاً به دلیل تفاوت در جامعه آماری و ابزار پژوهش است. علامه (۲۰۱۴) در مطالعه خود گزارش کرده است که مراحل مدیریت استعداد بسته به نوع سازمان از پیوستگی و دامنه متفاوتی برخوردار است. به‌صورت کلی، می‌توان گفت ابعاد ذکرشده به دلیل ساختار مدیریت منابع انسانی در اداره‌های ورزش و جوانان از

رویه‌ای ثابت برخوردار هستند و از طرف دیگر، اولویت آن‌ها با میزان نقش آن‌ها در رضایت شغلی ارتباط دارد؛ از این رو، وزارت ورزش و جوانان و مدیران اداره‌های استانی باید هم ترتیب مراحل کشف و جذب، پرورش و توسعه، ارزیابی و تطبیق، استقرار و به‌کارگیری و نیز نگهداشت و خدمات را رعایت کنند و هم اولویت گزارش‌شده ذکر شده را در نظر بگیرند.

عامل مدیریت عملکرد در بالاترین سطح (سطح هفتم) قرار گرفت. عوامل کشف و جذب و نیز راهبردی‌پذیری و آینده‌نگری در سطح ششم مدل جای گرفتند. همچنین، عوامل پرورش و توسعه، ارزیابی و تطبیق، دانشی و اطلاعاتی و نیز تغییرپذیری و تحول‌گرایی در پنجمین سطح مدل قرار گرفتند. عوامل استقرار و به‌کارگیری، نگهداشت و خدمات و نیز هم‌افزایی و انسجام در سطح چهارم جای گرفتند و در سومین سطح، عامل مشارکت سازمانی قرار گرفت. همچنین، عوامل صفت‌های مبتنی بر خود، آزادی و استقلال شغلی و نیز شایستگی و قابلیت شغلی در سطح دوم مدل جای گرفتند و عامل اثرگذاری نقش در پایین‌ترین سطح مدل (سطح اول) قرار گرفت. می‌توان گفت زمانی که تمام یا بیشتر افراد در سازمان می‌دانند عملکرد خود را چگونه با راهبرد و مأموریت سازمان هماهنگ کنند و با شناخت و درک هدف مشترک خود با سایر اعضا، به صورت جبری موفقیت سازمان را پیگیری کنند، سازمان از هوشمندی برخوردار است (قرائی ترشیزی، ۲۰۱۲)؛ بنابراین، قابلیت مدیریت عملکرد هوشمند یک عنصر محوری در هوشمندی سازمانی است که پاسخ‌دهندگان نیز اولویت بالایی برای آن قائل شدند. همچنین، داشتن آگاهی نسبت به مقصد و ظرفیت کاری، برای بیان هدف در سازمان ضرورت دارد (نیکنمایی و زارع مویدی، ۲۰۱۳). اولویت بعد مدیریت عملکرد هوشمند بیانگر اهمیت دانش و اطلاعات کارکنان برای راهبردی‌پذیری و آینده‌نگری است. همچنین، مهارت و قابلیت مهم برای منابع انسانی سازمان‌های نسل امروز است. این نتایج با گزارش‌های زارعی (۲۰۱۶) و ابوطالبی و صادقی بروجردی (۲۰۱۶) همسویی دارد. افزون‌براین، در سازمان‌های هوشمند، مشارکت و خودرهبری منابع انسانی یک اصل اساسی است (مصالح و یاری - بوزنجانی، ۲۰۱۴)؛ از این رو، مؤلفه‌های هوشمندی سازمانی باید بتوانند مؤلفه مشارکت سازمانی را تقویت کنند تا چرخه مدیریت استعداد، هوشمندی و توانمندسازی را پیوسته کنند. در واقع، فرایند هم‌افزایی و توانمندسازی سرمایه انسانی به چابکی در عملکرد و هوشمندی در تصمیم‌گیری نیاز دارد. در پژوهشی، قرائی ترشیزی (۲۰۱۲) رابطه معناداری را بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی نشان داد. علاوه‌براین، قاسمی و همکاران (۲۰۱۵)، جاویدمهر و بهفروز (۲۰۱۶) و زارع زیدی (۲۰۱۷) در پژوهش‌های داخلی و ایلس، چوی و پریس (۲۰۱۰)، آی‌بیه‌بی و هنری (۲۰۱۵) و توماسز (۲۰۱۶) در پژوهش‌های خارجی، رابطه قابل توجهی را بین این دو متغیر گزارش کرده‌اند که تأییدکننده نتایج این پژوهش است. به صورت کلی، در تفسیر کاربردی

این یافته‌ها می‌توان گفت هوش سازمانی، از یک طرف می‌تواند نیاز سازمان به مشارکت و خودرهبی کارکنان را افزایش دهد و از طرف دیگر، می‌تواند فرهنگ شغلی مبتنی بر شایستگی را القا کند؛ بنابراین، هوش سازمانی از چندین جنبه مؤلفه‌های توانمندسازی را تقویت می‌کند. می‌توان گفت مشارکت، قابلیت، استقلال، خودمداری و اثرگذاری مبتنی بر ابعاد ساختار شغلی هستند (رابینز، ۲۰۰۹)؛ از این رو، کارکنان توانمند باید در این زمینه‌ها توانمند باشند. در تبیین اولویت بعد مشارکت سازمانی می‌توان گفت مشارکت، مفهوم اصلی و هسته معنایی توانمندسازی است (رشیدی‌نیا، ۲۰۱۷)؛ زیرا، در یک سازمان هوشمند، هریک از مجریان باید موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند و بدانند در حوزه عملکردشان چه چیزی باید استنباط شود. رهبران می‌توانند با اعتقاد بر اهداف معتبر، مفهوم فشار عملکرد را ترویج دهند و از آن پشتیبانی نمایند (شیرازی، طاهری-گودرزی و قنواتی، ۲۰۱۱). این نتایج با مطالعات افراسیابی (۲۰۱۵) و رشیدینیا (۲۰۱۷) در پژوهش‌های داخلی و با نتایج مطالعات مین‌هاجول (۲۰۱۶) و لیز زنی و فارومن (۲۰۱۷) در پژوهش‌های خارجی همسو است. در واقع، هدف اصلی توانمندسازی کارکنان، تعریف نقش‌های چندبعدی و چهارچوب شغلی پر ظرفیت برای مشارکت اثربخش افراد است. خوداثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد و خودسامانی به احساس داشتن حق انتخاب اشاره می‌کند. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند؛ زیرا، آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تأثیر گذاشتن بر محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شود، تغییر ایجاد کنند. اغلب، این کار به همان مقدار که به توانایی تشخیص محیط داخلی بستگی دارد، می‌تواند از توانایی، اراده و تغییر محیط خارجی با هدف افزایش تسلط بر آن متأثر باشد.

مدل پژوهش را می‌توان به صورت چندسطحی و سیستمی بررسی و تفسیر کرد. براساس تحلیل چندسطحی و فرایند کلی ترسیم‌شده برای ۱۵ متغیر در مدل (شکل شماره دو)، می‌توان گفت مدیریت استعداد، توانمندسازی و هوش سازمانی از سطح ساختاری و کلان سازمان به سمت سطح رفتاری و عملیاتی مدیریت منابع انسانی سازمان جریان دارند. براساس تحلیل سیستمی، این سه متغیر متغیرهای فرایندی هستند که دارای پیشایندها (مانند چهارچوب زمینه‌ای) و پیامدهای (مانند عملکرد) نسبتاً مشخصی هستند؛ بر این اساس، برای دستیابی به عملکرد مناسب، لازم است سازمان دارای درجه مناسبی از هوش سازمانی باشد. اساس هوشمندی سازمان بر توانمندسازی نیروی انسانی است و نیروی انسانی توانمند، خروجی سیستم مدیریت استعداد است. این فرایند، یک جریان پایین به بالا و ورودی به خروجی است. براساس یافته‌های پژوهش، با توجه به قرارگرفتن

مؤلفه‌های مدیریت استعداد قبل از مؤلفه‌های توانمندسازی در جریان بالا به پایین مدل (شکل شماره دو)، می‌توان گفت تقویت مدیریت استعداد و هوشمندی سازمان به‌طور درخور توجهی توانمندسازی کارکنان را ارتقا می‌دهد؛ از این‌رو، ضرورت دارد مدیریت اداره‌های ورزش و جوانان برای ارتقای توانمندسازی فعالیت‌های مدیریت استعداد و هوش سازمانی را اجرا و هماهنگ کند (شکل شماره دو). براساس مدل پژوهش می‌توان گفت تلفیق فرایند توانمندسازی با خرده‌سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوش سازمانی، حداقل از چند جهت اهمیت زیادی برای اداره‌های ورزش و جوانان دارد: ۱- تعیین جهت‌گیری‌های عملکردی سازمان که موجب می‌شود سازمان بدون اتلاف وقت، هزینه و انرژی در سایر مسیرها، بر اهداف کلان و اساسی خود متمرکز شود؛ ۲- تحلیل عمیق محیط و پیش‌بینی محیط که می‌تواند قبل از اینکه رقبا سهم خود را توسعه دهند، منافع جدید به‌وجودآمده در محیط را عاید سازمان کند؛ ۳- بالابردن سطح رضایتمندی ذی‌نفعان درونی و بیرونی که می‌تواند موجب استمرار فعالیت سازمان باشد؛ درحالی‌که از دست‌دادن این رضایتمندی، عواقب ناخوشایندی را برای سازمان به‌همراه دارد؛ ۴- افزایش کارایی سازمان در امور داخلی، شفاف‌سازی رویه فرایندهای کلیدی، استانداردسازی مهارت‌های شغلی و ایجاد سازگاری بین ساختارهای سازمان در اولویت اقدام‌های اصلاحی و بهبود قرار گیرند؛ ۵- تشخیص زودهنگام تهدیدها و بحران‌ها، قبل از اینکه سازمان با خطرهایی جدی مواجه شود و درمقابل، شناسایی فرصت‌های رشد و توسعه، قبل از اینکه رقبا آن را تصاحب کنند؛ ۶- توانمندسازی کارکنان براساس مدیریت استعداد می‌تواند کل سیستم این اداره‌ها را متحول کند و موجب تسهیل و توسعه همیاری، شایسته‌سالاری و مسئولیت‌پذیری شود؛ ۷- توجه و اقدام به توانمندسازی کارکنان و هوشمندسازی سازمان با استفاده از مهارت، دانش و توانایی کسب‌شده، مسیرهای پیشرفت و نوآوری در سازمان را هموار می‌کند؛ ۸- هماهنگ‌کردن این سه فرایند می‌تواند به توسعه قدرت، توانایی و موفقیت نیروی انسانی در ایفای نقش‌ها، کارکردها و مأموریت‌های اساسی در این اداره‌ها منجر شود. نیاز به وجود توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی در سازمان، برای اولین بار در سطوح بالای سازمان احساس می‌شود و از بالای هرم ساختار سازمانی به بخش‌های زیرین منتقل می‌شود، ولی برای ایجاد آن باید از پایین‌ترین سطوح و لایه‌های سازمان شروع کرد.

### تقدیر و تشکر

این اثر مستخرج از رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان است.

## References

1. Abotalebi, M., & Sadeghi Boroujerdi, S. (2016). Explaining the psychological empowerment of employees based on the thinking style of case study managers: Department of Sports and Youth of Isfahan Province. *Sports Management*, 8(6), 957. (Persian).
2. Ahmadi, A. A., Farahani, A., Bahmani Khushtati, A., & Shahbazi, M. (2012). The role of social capital on improving talent management in physical education. *Sport Management Studies*, (13), 237-60. (Persian).
3. Aibieyi, S., & Henry, I. (2015). Talent management and employee retention in Nigerian universities. *NG-Journal of Social Development*, 5(1), 23-31.
4. Alhyan, A., & Zwari, M. E. (2009). Organizational intelligence: The origin of business intelligence, *Tadbir*, (208), 49-52. (Persian).
5. Asgari, B., Poursolantani Zarandi, H., & Moshiri, S. (2014). The relationship of organizational learning with psychological empowerment of staff of the General Directorate of Sports and Youth in Tehran province. *Sports Management Studies*, 6(23), 163-78.
6. Azar, A., & Bayat, K. (2009). Designing a model for "business process-orientation" using Interpretive Structural Modeling Approach (ISM). *Journal of Information Technology Management*, 1(1), 3-18. (Persian).
7. Bani Ardalan, A. (2014). Determining the effect of talent management on empowerment of Pasargad Bank staff (Unpublishd master's thesis). Isfahan University, Isfahan, Iran. (Persian).
8. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-13.
9. Darooghe Arefi, N., Biglari, N., & Bahrololoum, H. (2016). Relationship between talent management and employee's emotional intelligence and organizational commitment in Youth and Sport Offices of Fars province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 4(1), 47-59. (Persian).
10. Davari, A., & Reza Zadeh, A. (2016). *Structural equation modeling with PLS software (3rd ed.)*. Tehran: Jahaddaneshgahi Publishing. (Persian).
11. Dunham, A. H., & Burn, C. B. (2011). Organizational memory and empowerment. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 851-68.
12. Fattah Pourmanddi, M., Kashef, S. M., Seyyed Amiri, M. H., & Shajie, R. (2017). Development of a job competency model for sport managers (Case study: managers of sports departments and youths in provinces). *Journal of sport Management*, 9(42), 163-84. (Persian).
13. Gharaei Torshizi, M. (2012). The relationship between organizational intelligence and empowerment in physical education teachers (Unpublishd master's thesis). Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (Persian).
14. Ghasemi, M., Jodzadeh, M., & Beigi Rad, E. (2015). The effect of talent management on organizational learning capacity with mediating organizational intelligence. *Public Management Research*, 8(30), 145-64. (Persian).
15. Goodarzi, M., Asadi, H., & Ghorbani, M. H. (2009). The relationship between adaptability and organizational participation in experts in the physical education organization of the Islamic Republic of Iran. *Sciences and Sports*, 7(13), 43-59.

16. Krog, C. L., & Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.
17. Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(1), 179-89.
18. Javidmehr, M., & Behforooz, Gh. R. (2016). Investigate the relationship between talent management and employee empowerment. Paper presented at the International Congress of Community Empowerment in Management, Economics, Entrepreneurship and Cultural Engineering, Center for the Empowerment of Social and Cultural Skills, Tehra. (Persian).
19. Kashif, M. M., Seyyed Amri, M. H., & Khodadadi, M. R. (2009). The relationship between organizational intelligence and KM in educational institutions of East and West Azarbaijan. *Quarterly Journal of Research in Sport Sciences*, 3(24), 179-92. (Persian).
20. Khosravizadeh, E., & Sameie, F. (2017). Relationship between organizational climate and participation of physical education teacher's in Arak school's decision makings. *Organizational Behavior: Management in Sport Studies*, 4(14), 101-12. (Persian).
21. Liz Zeny, M., & Faroman, S. (2017). The effect of empowerment, employee engagement and organizational commitment towards performance of governmental-employee of financial-management. *International Journal of Human Capital Management*, 1(1), 152-63.
22. Minhajul, I. (2016). The impact of employee empowerment on employee empowerment satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprizes in Bangladesh. *Verslas: Teorija ir prakTika / Business: Theory and Practice*, 17(2), 178-89.
23. Nazari, R., & Alipanahian, N. (2016). Structural equation modeling of empowering and effectiveness of human capital due to delegating employees in sport organizations. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 3(1), 35-44. (Persian).
24. Norouzi, R., Sepahvand, R., Mosavi, K., & Fatahi, F. (2017). Deigning a structural model for relationship between talent management, staff empowerment, and organizational effectiveness in sport and youth administrations in Tehran province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(1), 49-65. (Persian).
25. Omidi, A. R., Safari, S., Moradi, M. R. (2012). The relationship between participatory motivation, psychological empowerment and emotional commitment among physical education organizations. *Sports Management Journal*, 4(15), 69-85.
26. Rashidinia, M. (2017). The relationship between psychological empowerment and the fit-job-person in the General Department of Sports and Youth of Guilan Province (Unpublishd master's thesis). Guilan University, Guilan. (Persian).
27. Rastmadmehr, B., Ashraf Ganjoie, F., & Sajjadi Hazaveh, S. H. (2014). Impact of empowerment on knowledge management in sports federation staff. *Sports Management Studies*, 6(25), 185-206.

28. Ravi, V., & Shankar, R. (2004). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. *Technological Forecasting and Social Changes*, 72(8), 1011-29.
29. Robbins, S. (2009). *Principles of organizational behavior* (A. Parsaeian, & S. Mohammad Arabi, Trans). Publication of Cultural Researches. (Original work published 1998). Tehran (Persian).
30. Siachou, E., & Gkorezis, P. (2014). Do empowered employees absorb knowledge? An empirical investigation of the effects of psychological empowerment dimensions on absorptive capacity. *Management Research Review*, 37(2), 130-51.
31. Seyyedi, A., & Hossein Mardi, H. (2012). Talent management in human resource development processes, monthly the social, economic, scientific and cultural of work and society, (149), 13-8. (Persian).
32. Taghi Pourian, M. J., & Mahmoudi, M. (2014). The role of talent management on the empowerment of managers of Social Security Organization of Mazandaran province. Paper presented at the International Conference on Business Excellence, Economics and Management, Tehran. (Persian).
33. Tomasz, I. (2016). Relationships between talent management and organizational performance: The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.
34. Zare Zaidi, A. R. (2017). How to empower managers using talent management. Paper presented at the 8th International Conference on Psychology and Social Sciences of Iran, Tehran. (Persian).
35. Zarei, R. (2016). Mediating role of empowerment in relation to organizational intelligence and quality of life. *Methods and Models of Psychology*, 7(25), 101-17. (Persian).

#### استناد به مقاله

ساعتی زارعی، اکبر، شهبانی بهار، غلامرضا، و سلیمانی، مجید. (۱۳۹۸). طراحی الگوی تلفیقی فرایند توانمندسازی، سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری- تفسیری در اداره های کل ورزش و جوانان کشور. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۱ (۵۸)، ۴۲-۲۱۹. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2019.7602.2626

Saati Zarei, A., Shabani bahar, GH., & Solymani, M. (2019). Designing the Compilation Model of Empowerment Process, Talent Management System and Organizational Intelligence Capabilities by Using Interpretative - Structural Modeling at General Directorates of Sports and Youth. *Sport Management Studies* 11 (58):219-42. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2019.7602.2626



**Designing the Compilation Model of Empowerment Process,  
Talent Management System and Organizational Intelligence  
Capabilities by Using Interpretative - Structural Modeling at  
General Directorates of Sports and Youth**

**A. Saati Zarei<sup>1</sup>, G. Shabani Bahar<sup>2</sup>, M. Solymani<sup>3</sup>**

1. Ph.D. Student of Sport Management, Islamic Azad University, Hamedan Branch
2. Professor of Sports Management, University of Allameh Tabatabaei, Tehran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education, Islamic Azad University, Malayer Branch, Malayer, Iran

**Received: 2019/06/24**

**Accepted: 2019/12/22**

---

**Abstract**

The aim of this study was to design the Compilation model of empowerment process, talent management system and organizational intelligence capabilities by using interpretative - structural modeling at general directorates of sports and youth. The research method was qualitative with interpretive -structural modeling approach. The components were identified through library study and interview (11 specialists). Then, 10 experts were asked to construct the model and the validity of the model was used using a pair comparison questionnaire. Data was analyzed by interpretive structural modeling and MICMAC analysis. After analyzing the data, the components were arranged in seven levels, based on which the ISM graph was designed. It was suggested that the operating performance factor was at highest level (seventh level), in the sixth level of the model of the factors of discovery and attraction and strategy and futures. At the fifth level, there were the factors of development and development, assessment and adaptation, knowledge and information, and variability and transformation. In the fourth level, the factors of deployment and utilization, maintenance and services, and synergy and cohesion. The third level included the organizational participation. In the second level, self-based adjectives, freedom and job independence and suitability and job capability were found and at the lowest level of the model (the first level), there was the factor of influence. Therefore, a composite model of three variables of empowerment, talent management, and organizational intelligence is based on the performance management component and their outcome will ultimately affect the organization through its impact component.

**Keywords:** Talent Management, Organizational Intelligence, Employee Empowerment, Sports Organizations.

---

- 
1. Email: [alisaati54@yahoo.com](mailto:alisaati54@yahoo.com)
  2. Email: [shabani1345@gmail.com](mailto:shabani1345@gmail.com)
  3. Email: [mjd\\_slymn@yahoo.com](mailto:mjd_slymn@yahoo.com)