

## تعیین تاثیر آموزش و کارگروهی با نقش میانجی‌گر تعهد سازمانی بر توانمند سازی جهت پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب (معادلات ساختاری)

مرتضی مطهری<sup>۱</sup>، حبیب هنری<sup>۲</sup>، ندا حشمت<sup>۳</sup>، فرشته بویونی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی ورزشی دانشگاه اзад اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران ۲- دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی ۴- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی ۵- دانش آموخته کارشناسی ارشد یادگیری و کنترل حرکتی دانشگاه الزهرا

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۲

## Determining the Impact of Training and Workgroups with the Mediating Role of Organizational Commitment on Empowerment to Predict the Job Performance of Selected Sports Federation Staff (Structural Equations)

Morteza Motahari<sup>1</sup>, Habib Honari<sup>2</sup>, Neda Heshmat<sup>3</sup>, Fereshteh Boyouni<sup>4</sup>

1- PhD Student in Sport Management and Planning, Islamic Azad University, Oloom Tahghighat Branch

, Tehran 2 - Associate Professor of Sport Management and Planning , Allameh Tabatabaee University,

Tehran 3- Master of Sport Management, Allameh Tabatabaee University, Tehran 4-

5- Master of Motor control and learning, AlzahraTabatabaee University, Tehran

Received: (2022/09/28) Accepted: (2023/01/02)

### Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of training and workgroups on mediating the role of organizational commitment on empowerment to predict the job performance of selected sports federations and design its model. The research method is based on a paradigm and considered as trans-positivist research. In terms of strategy and hypotheses, it is descriptive-survey and causal. The statistical population of the study includes the employees of Sports federations in Iran. The sampling method in current study was Simple Random Sampling. The cluster sampling method and sample size were determined 115 by Sample Size Determination in Structural Equations and by preprocessing. The validity of the questionnaires were evaluated based on the experts' opinions in the field of sport management in terms of form and content. After some modifications, the Content Validity Index (CVI) and Content Validity Ratio (CVR) were calculated. The reliability was tested by Cronbach's alpha Coefficient. The results of data analysis by SPSS and SmartPLS software packages revealed that the Staff training has a significant positive effect on staff empowerment ( $\beta = 0/416, t.value = 5.497$ ). On the other hand, organizational commitment has a significant effect on empowerment ( $\beta = 0.422, t.value = 5.643$ ). Finally, empowerment influences the job performance of selected sports federations through the influence of training, teamwork, and mediating organizational commitment ( $\beta=0.404, t.value=6.002$ ). The variables of staff training and organizational commitment have a very moderate contribution to predicting the empowerment behavior of the staff of the selected sports federations. The adequacy of model was also estimated by the Goodness of Fit test ( $GOF=0.50$ ), which was an acceptable value.

### Keywords

Staff training, Empowerment, Teamwork, Job Performance, Organizational Commitment.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین تاثیر تعیین تاثیر آموزش و کارگروهی با نقش میانجی‌گر تعهد سازمانی بر توانمند سازی جهت پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب و طراحی مدل آن انجام گرفت. روش تحقیق حاضر بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات فرا اثبات‌گرا، از لحاظ استراتژی توصیفی-پیمایشی و از لحاظ شکل فرضیات به صورت علی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان فدراسیون های ورزشی کشور می باشد. شیوه نمونه‌گیری خوشه ای و حجم نمونه از طریق فرمول حداقل تعیین حجم نمونه در معادلات ساختاری و با انجام پیش پردازش ها به تعداد ۱۱۵ نفر تعیین شد. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه های استاندارد بود و روایی پرسشنامه ها توسط متخصصین حوزه مدیریت ورزشی از لحاظ ظاهری و محتوا و به وسیله فرم های CVI و CVR مورد بازنگری قرار گرفت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها توسط نرم افزار Spss و Smart PLS نشان داد آموزش کارکنان بر توانمند سازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. از طرفی تعهد سازمانی کارکنان بر توانمند سازی تاثیر معناداری دارد و در نهایت توانمندی سازی با تاثیر از آموزش، کار گروهی و با واسطه گری تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب تاثیر دارد. متغیر های آموزش کارکنان و تعهد سازمانی سهم بسیار متوسط رو به بالایی روی پیش بینی رفتار توانمند سازی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب دارند. و توانمند سازی سهم متوسط رو به بالایی روی پیش بینی رفتار عملکرد شغلی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب دارند. آزمون برازش Gof (۰/۵۰) نشان داد که مدل تحقیق جزو مدل های قوی محسوب می شود.

### واژه های کلیدی

آموزش کارکنان، توانمند سازی، کار گروهی، عملکرد شغلی، تعهد سازمانی.

\* نویسنده مسئول: حبیب هنری

E-mail: honari\_h@yahoo.com

\*Corresponding Author Habib Honari

## مقدمه

سازمان‌ها از دو دهه گذشته تا کنون در سطح جهانی فرایندی را آغاز کرده‌اند که بدون تمرکز بر ویژگی‌های منابع انسانی از جمله آموزش<sup>۱</sup>، کارگروهی<sup>۲</sup>، توسعه توانمندی‌ها در بین کارکنان و عملکرد شغلی<sup>۳</sup> نمی‌توانند در بازار رقابتی باقی بمانند، زیرا همه دارایی‌های سازمانی از جمله مهارت‌ها و دانش کارکنان قابلیت تکرار ندارد (بوریو و همکاران، ۲۰۱۸). به طور مثال عملکرد شغلی کارمندان تنها در صورتی رخ می‌دهد که کارکنان یک سازمان قادر به مدیریت منابع انسانی خود به منابع انسانی قابل اعتماد باشند و مدیران سازمان‌ها با دخیل کردن و مشارکت کارکنان در سازمان به دنبال محیطی مساعد و مطلوب برای سازمانشان می‌باشند (الیانا و همکاران، ۲۰۱۹). بدین منظور برنامه‌های ویژه برای آموزش کارکنان همواره در سازمان‌ها در حال پیشرفت است و پس از پروسه آموزش کارکنان به راحتی می‌توان به ارزیابی کارکنان در خصوص آیت‌های مختلف شغلی از جمله توانمندسازی آنان پرداخت. این فرایند و ارزیابی کارکنان پس از پروسه آموزش به خوبی در عملکرد شغلی آنان قابل مشاهده است (آدامو، ۲۰۱۸). به طور کلی اثر بخشی آموزش بر عوامل سازمانی و ویژگی‌های فردی کارکنان در سازمان تاثیر به سزایی دارد (بورک، ۲۰۰۶). همچنین سازمان‌های امروزی با تاکید بر کارگروهی، به عنوان یک مقوله مهم و ضروری و نقشی که در پیشبرد اهداف آن سازمان دارد مبادرت می‌ورزند. چندین نفر در یک کار مشترک با هدف جمعی برای حل مشکلات و برنامه‌های سازمان اقدام می‌کنند و معمولاً ۳ الی ۱۰ نفره به پیشبرد اهداف سازمان می‌پردازند. این نوع کار، تنها در صورتی می‌تواند موفق باشد که گروه یا اعضای آن اجازه تصمیم‌گیری تا حدودی را داشته باشند (لام و همکاران، ۲۰۱۶). هرچند که در برخی تحقیقات نشان داده شده است در بعضی شرکت‌ها و ارگان‌ها کارگروهی معایب فراوانی دارد بویژه در بخش‌های مربوط به اورژانس‌ها و خدمات امداد رسانی (ورموسگر سنگفی، ۲۰۱۸)، اما در سازمان‌های ورزشی کارگروهی بسیار مورد توجه و قابل ملاحظه و ضروری است. چرا که هدف از کارگروهی افزایش بهره‌وری و بهبود محیط کار و عملکرد شغلی کارکنان است. همچنین بدلیل پویایی و تغییرات غیر قابل پیش‌بینی در سازمان‌ها و محیط‌های ورزشی کارگروهی توصیه می‌شود، چرا که کارگروهی یک

شکل پایدار از کار است که نیازمند بهبود مستمر است، چرا که همیشه باید با تغییراتی در محیط سازگار شود (چادویک راور، ۲۰۱۵). اما تکیه بر آموزش کارکنان و رویکرد گروهی کار بدون در نظر گرفتن تعهد سازمانی افراد اجتناب‌ناپذیر است. چرا که تعهد سازمانی را می‌توان به عنوان درجه‌ای تعریف کرد که یک کارمند احساس عدم تمایل به سازمان خود را توسعه می‌دهد (وادهاو و وورقس، ۲۰۱۵). چنین احساسی در بین کارکنان از طریق مشارکت مداوم در فعالیت‌های سازمانی مختلف ایجاد می‌شود. مشارکت مستمر معمولاً با جستجو به دنبال پیشنهادها، مهمی اعضای تیم در کارگروهی، گوش دادن به مسائل و افزایش مشارکت آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی تا حد معینی صورت می‌گیرد (هانایشا، ۲۰۱۶). با انجام این کار، کارکنان احساس می‌کنند که مشارکت می‌کنند و در سازمان مورد قدردانی قرار می‌گیرند. رایج‌ترین شکل تعهد، تعهد موثر یا احساسی است که بر پیوند کارمندان با یک سازمان با پذیرش ارزش‌های آن و داشتن تمایل به حفظ رابطه با آن تاکید می‌کند (دی کومار، ۲۰۱۴). تعهد سازمانی وفاداری، مسیولیت، تمایل به ادامه کار، و ایمان به سازمان را در افراد تقویت می‌کند (دیاب و آجلونی، ۲۰۱۵). پروسه آموزش و کارگروهی اگر به واسطه تعهد سازمانی آنان اگر به یک جنبه بنیادی و مهم برای دستیابی به موفقیت، بهره‌وری و رشد در سازمان همراه باشد در واقع توانمندسازی را به ارمغان آورده است (هونجرا و همکاران، ۲۰۱۱). توانمندسازی کارکنان به عنوان یک عمل‌انگیزی با افزایش فرصت‌های مشارکت و مشارکت در تصمیم‌گیری، عملکرد را افزایش می‌دهد. و موجبات حذف هر مرز بین یک کارمند و مدیریت ارشد (میرسون و دورسیک، ۲۰۱۲) مکانیزم دادن قدرت به کارمندان برای تصمیم‌گیری و توزیع مسئولیت مدیران به کارمندان دیگر است (سیف و صالح، ۲۰۱۳).

سازمان‌های ورزشی و به‌طور ویژه فدراسیون‌ها به منظور ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان خود می‌بایست با هدف ایجاد تغییرات به دنبال توسعه و حکمرانی خود به عنوان متولیان ورزش کشور باشند. همواره مدیریت و حکمرانی به عنوان یک مقوله رقابتی بین سازمان‌های مشابه مطرح می‌شود. به طوری که به زعم ماسوانی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، سطوح بالای عملکرد، وجود پاسخگویی عمومی، شفافیت، کارایی، اثربخشی از خصوصیات سازمان‌های پویا می‌باشد. مدیریت بهینه در سازمان‌های ورزشی بدون همکاری و

1 - training  
2 - Team Work  
3 - Job performance

عملکرد شغلی کارکنان فدراسیون های ورزشی دارد؟ مدل تاثیر آموزش و کارگروهی با نقش میانجی گر تعهد سازمانی بر توانمند سازی جهت پیش بینی عملکرد شغلی چگونه است؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات فرا اثبات گرا محسوب می گردد. محقق با پیش فرض فلسفی فرا اثبات گرا مسئله پژوهش را ارزیابی و مورد واکاوی قرار می دهد و رویکرد کمی را برای حل مسئله خود برمی گزیند. و از لحاظ استراتژی توصیفی-پیمایشی بوده و از لحاظ شکل فرضیات به صورت علی می باشد. این رویکرد محقق بر اساس ادبیات و پیشینه نظری مطالعه می شود و بر اساس آن متغیر ها و روابط آن ها را و نیز نحوه اندازه گیری متغیر ها را در قالب ابزارهایی استاندارد استخراج خواهد نمود. بدین شکل که ابزار جمع آوری داده ها در مرحله اول به صورت مطالعات کتابخانه ای و در مرحله دوم بوسیله پرسشنامه های استاندارد خواهد بود. فرمت داده ها در این تحقیق به صورت عددی می باشد. همچنین جهت، شدت و برآزش تاثیر محاسبه می گردد. سپس محقق مبادرت به روایی همگرا و واگرایی مدل مفهومی ارائه شده می نماید. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب (فوتبال، والیبال، بسکتبال، کشتی، تیروکمان، جودو، نجات غریق و شنا) تشکیل می دهند. در تحقیق حاضر با توجه به استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری تعداد نمونه باید بر اساس حجم منطقی نمونه مورد نیاز برای استخراج مدل تعیین شود. این تعداد بر اساس تعداد متغیرها تعیین می شود. به طور کلی در روش شناسی مدل یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه گیری شده تعیین شود ( $5q < n < 15q$ ). که در اینجا  $q$  تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه ها (سوالات) پرسشنامه تحقیق و  $n$  حجم نمونه است (هومن، ۱۳۹۳). بنابراین در تحقیق حاضر با توجه به تعداد گویه های پرسشنامه تحقیق (۲۳ گویه) تعداد نمونه حداقل ۱۱۵ نفر و ۳۴۵ نفر می باشد. پس انجام هماهنگی های لازم و شناسایی جامعه آماری تحقیق (لیست کارکنان) تعداد تقریبی ۱۳۰ پرسشنامه به صورت حضوری در میان کارکنان فدراسیون های ورزشی منخب توزیع گردید. از مجموع تقریبی ۱۳۰ پرسشنامه توزیع شده میان اعضاء نمونه تحقیق ۱۲۰ پرسشنامه ارجاع شد که در نرم افزار Spss تعداد

خصوصیات شغلی کارکنان آن سازمان یا فدراسیون میسر نمی شود. هزینه های بسیار هنگفتی در عرصه ورزش به ویژه در فدراسیون های ورزشی مصرف می شود که اگر این هزینه ها به واسطه عملکرد شغلی کارکنان مدیریت و پشتیبانی نشوند توسعه ورزش در آن فدراسیون خاص بی فایده است. این مهم نشان دهنده این است که عملکرد یک فاکتور بسیار ضروری در زندگی سازمان های ورزشی است و به طور همزمان یک سرمایه سازمانی برای عملکرد فدراسیون ها محسوب می شود. عملکرد یک سازمان بدون عملکرد بهینه کارکنان آن سازمان، مطلوب نخواهد بود. با وجود کمیته های مختلف آموزش در فدراسیون ها، به نظر می رسد در کشورمان همچنان مقوله های سازمانی همچون آموزش و اتخاذ فرایند کاری با محوریت کار تیمی هنوز به طور کامل و شفاف در سبک مدیریتی مدیران فدراسیون های ورزشی نهادینه نشده است و جنبه های خودمحوری و شیوه های سنتی انجام کار در برخی فدراسیون ها هنوز قابل مشاهده است. رویکردهای مدیریتی سنتی باعث نادیده گرفتن الزامات شغلی افراد گردیده به طور که مستقیماً با فرسودگی شغلی آنان همراه است. همانطور که قبلاً ذکر شد لازمه عملکرد بهینه ایجاد فضای خلاق کاری در فدراسیون ها، استفاده از کارکنان توانمند و متعهد می باشد. با وجود تحقیقات بسیاری که در سال های اخیر در کشورمان در حوزه منابع انسانی صورت گرفته اما اراده ی کافی در پیاده سازی نتایج این تحقیقات در فدراسیون های ورزشی یا به طور کامل وجود ندارد و یا به تحقیقات، به صورت ابزاری برای غنی کردن گزارش های اسنادی به مدیران بالادستی نگریسته می شود. تحقق حاضر در صدد است با تبیین اهمیت تاثیر آموزش و کار تیمی در فدراسیون های ورزشی و عجین شدن این متغیرها از کانال تعهد سازمانی کارکنان بر توانمند سازی آنان به منظور بهبود عملکرد شغلی آنان بپردازد و با در اختیار گذاشتن نتایج این تحقیق به فدراسیون های ورزشی از اهمیت پیاده سازی این روند آموزش و رویکرد کار تیمی و ضرورت توانمند سازی کارکنان پرده بردارد. در نهایت محقق در پی این است تا مبادرت به طراحی مدلی جهت بهبود وضعیت عملکرد شغلی کارکنان با تاسی از تاثیر گذاری آموزش و کار تیمی بر توانمند سازی کارکنان با چاشنی تعهد سازمانی کمک شایانی را در ترسیم نقشه راه سازمانی به مدیران ارشد ورزش کشور نماید و به سوالات زیر پاسخ دهد: آموزش و کار تیمی با نقش واسطه ای تعهد سازمانی چه تاثیری بر توانمند سازی کارکنان فدراسیون های ورزشی دارد؟ توانمند سازی با استفاده از آموزش و کارگروهی چه تاثیری بر

CVR و CVI مورد بازنگری قرار گرفت. شاخص CVR برای این پرسشنامه‌ها برابر با  $0/۸۳$  و شاخص CVI برابر با  $0/۷۹$  در محاسبه گردید. جهت تجزیه و تحلیل کمی داده‌های تحقیق (به صورت توصیفی و استنباطی) از نرم افزار SPSS ورژن ۲۵ استفاده شده است. همچنین جهت طراحی مدل ساختاری از نرم افزار معادلات ساختاری Smart PLS ورژن ۳ استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

نتایج توصیفی تحقیق حاکی از آن بود که ۵۸ درصد از اعضاء شرکت کننده در تحقیق را مردان و ۴۲ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. ۴۰ درصد از اعضاء نمونه تحقیق مجرد و ۶۰ درصد متاهل بودند. بیشترین درصد مقطع تحصیلی در بین اعضاء نمونه تحقیق لیسانس با ۳۹.۱ درصد و کمترین درصد مربوط به دیپلم و دکتری با ۳.۵ درصد و ۵.۲ درصد را شامل می‌شدند. ۳۲.۲ درصد از اعضاء نمونه تحقیق سابقه بین یک تا ۵ سال داشتند و بیشترین فراوانی را دارا بودند در حالیکه سابقه بین ۱۶ تا ۲۰ سال با ۷ درصد کمترین بازه سابقه ای را در بین کارکنان فدراسیون‌های منتخب در تحقیق شرکت کردند. ۶۸.۷ درصد از اعضاء نمونه تحقیق به صورت قرارداد معین و ۵.۲ درصد نیز به صورت نیروی رسمی در تحقیق شرکت داده شدند. جهت توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده شد.

۵ نفر به عنوان اعضای نمونه بی تفاوت از تحقیق کنار گذاشته و در نهایت ۱۱۵ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه تحقیق شامل پنج بخش اصلی سوالات مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی، پرسشنامه کارگروهی (شمیدت، ۲۰۰۴) (۶ سوال)، آموزش (شانهان، فینچ و ساتون، ۲۰۰۷) (۴ سوال)، تعهد سازمانی (پورتر، ۱۹۷۹) (۵ سوال)، توانمند سازی کارکنان (من، ۲۰۱۰) (۵ سوال) و عملکرد شغلی (تامی مهلاماکی و همکاران، ۲۰۱۸) (۳ سوال) مجموعاً ۲۳ سؤال می‌باشد. روایی این پرسشنامه‌ها توسط ۱۴ نفر از متخصصین حوزه مدیریت ورزشی از لحاظ ظاهری مورد تایید قرار گرفت و روایی محتوای آن توسط چهار تن از اساتید متخصص مدیریت و برنامه ریزی ورزشی و بوسیله فرم‌های CVR و CVI مورد بازنگری قرار گرفت. شاخص CVR برای این پرسشنامه‌ها برابر با  $0/۷۸$  و شاخص CVI برابر با  $0/۷۵$  در محاسبه گردید. محقق ابتدا با تنظیم درخواستی به معاونت آموزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه علامه طباطبائی به دبیران فدراسیون‌ها جهت همکاری با محقق، نامه ای را تنظیم نموده و سپس به صورت حضوری به فدراسیون‌های ذکر شده مراجعه نموده و با هماهنگی با دبیر فدراسیون مبادرت به توزیع پرسشنامه‌ها نمود. روایی این پرسشنامه‌ها توسط ۱۴ نفر از متخصصین حوزه مدیریت ورزشی از لحاظ ظاهری مورد تایید قرار گرفت و روایی محتوای آن توسط اساتید راهنما و مشاور و چهار تن از اساتید متخصص مدیریت و برنامه ریزی ورزشی و بوسیله فرم‌های

جدول ۱. آزمون چولگی و کشیدگی جهت بررسی توزیع طبیعی داده‌ها

حجم نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
۱۱۵	۴/۲۲	۰/۵۰۹	-۰/۷۵۱	۰/۲۲۶
۱۱۵	۴/۰۰	۰/۶۸۸	-۰/۶۰۶	۰/۲۲۶
۱۱۵	۴/۴۵	۰/۵۴۲	-۰/۶۴۰	۰/۲۲۶
۱۱۵	۴/۲۱	۰/۵۵۶	-۰/۵۶۹	۰/۲۲۶
۱۱۵	۴/۴۵	۰/۵۴۲	-۰/۶۴۰	۰/۲۲۶
Valid N (listwise)	۱۱۵			

طراحی مدل ساختاری تاثیر توانمند سازی بر عملکرد شغلی کارکنان فدراسیون های منتخب ورزشی کشور استفاده نماید. محقق در ابتدا به منظور وضعیت و بررسی توافق نسبی هر یک از متغیر های تحقیق در فدراسیون های منتخب از آزمون تی تک نمونه ای استفاده کرد.

نتایج جدول ۱ حاکی از آن است که شاخص چولگی و کشیدگی تمامی متغیر های تحقیق بین بازه -۳ و ۳ (چولگی) و -۵ و ۵ (کشیدگی) می باشد. بنابراین طبق نظر هیر (۲۰۱۶) و تننهاوس (۲۰۱۲) محقق از آزمون های پارامتریک جهت بررسی توافق نسبی متغیر های تحقیق استفاده می کند. همچنین محقق اجازه دارد از نرم افزار **Smart PLS** جهت

جدول ۲: نتایج آزمون تی تک نمونه ای جهت بررسی توافق نسبی متغیر های تحقیق

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	mean	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower						
۱.۳۱	۱.۱۲	۱.۲۱۷	۴.۲۲	۰/۰۰۱	۱۱۴	۲۵.۶۱۵	توانمند سازی کارکنان
۱.۱۳	۰.۸۸	۱.۰۰۳	۴	۰/۰۰۱	۱۱۴	۱۵.۶۴۳	کارگروهی
۱.۵۵	۱.۳۵	۱.۴۵۵	۴.۴۵	۰/۰۰۱	۱۱۴	۲۸.۷۸۱	آموزش کارکنان
۱.۳۱	۱.۱۰	۱.۲۰۷	۴.۲۱	۰/۰۰۱	۱۱۴	۲۳.۲۷۱	تعهد سازمانی
۱.۵۶	۱.۳۵	۱.۴۵۵	۴.۴۵	۰/۰۰۱	۱۱۴	۲۸.۷۸۱	عملکرد شغلی

سازمانی به دلیل بار عاملی کمتر از ۰/۷ از مدل اندازه گیری حذف می گردند. سپس محقق با اصلاح مدل و ترسیم مدل اندازه گیری اصلاح شده اولیه مبادرت به بررسی ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (دلون گلاشتاین)، پایایی ضریب اسپیرمن و پایایی اشتراکی نمود (جدول ۳).

نتایج جدول ۲ نشان میدهد کلیه متغیر های تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۰۱ معنادار بوده و همچنین میانگین هریک از متغیر های تحقیق بالاتر از ۳ می باشد. لذا متغیر های توانمند سازی کارکنان، کارگروهی، آموزش، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی از توافق نسبی برخوردار هستند. در ادامه به منظور طراحی مدل انعکاسی و با توجه به آزمون همگن سازی، سوالات Aq1 از متغیر توانمند سازی کارکنان، سوال Cq6 از متغیر کارگروهی، سوالات Dq2 و Dq5 از متغیر تعهد

جدول ۳: ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، اسپیرمن، ترکیبی و اشتراکی برای مولفه های متغیر های تحقیق

مولفه ها	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی اسپیرمن	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	ضریب پایایی اشتراکی (AVE)
توانمند سازی کارکنان	۰/۷۱۲	۰/۷۲۱	۰/۸۲۰	۰/۵۳۲
کارگروهی	۰/۸۲۱	۰/۸۲۷	۰/۸۷۲	۰/۵۷۸
آموزش کارکنان	۰/۸۹۰	۰/۸۹۸	۰/۹۱۶	۰/۶۴۶
تعهد سازمانی	۰/۶۸۹	۰/۷۴۴	۰/۸۲۶	۰/۶۱۴
عملکرد شغلی	۰/۶۸۲	۰/۶۴۴	۰/۸۲۲	۰/۷۰۰

انتقادات اساتید آمار جهان نسبت به طیف لیکرت که داتا طیف ترکیبی است. رینگل (۲۰۱۵) در مقاله ای شاخص همبستگی اسپیرمن سوالات را در مدل را ارائه نمود و آن را rho\_a نامید. سپس بیان کرد که این مقدار باید بالای ۰.۶ باشد.

پایایی مدل بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای داده های آن در هریک از متغیر ها به جز مولفه های به هم پیوستگی و معنادار بودن بالای ۰/۶ است و قابل قبول است. بنابراین پایایی توسط آلفای کرونباخ تایید می شود. به دلیل

مشاهده کردیم این اصل در مورد مولفه‌ها برقرار است. همچنین با مقایسه CR و AVE مشاهده می‌شود که در تمامی مقادیر CR بزرگتر از AVE است بنابراین اصل دوم روایی همگرا نیز مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین به منظور بررسی روایی واگرایی تحقیق از آزمون بارهای عرضی (عاملی) متقاطع استفاده شد. با توجه به این آزمون بار عاملی هر سوال که مربوط به متغیر خودش می‌باشد حداقل ۰/۱ بیشتر از زمانی باشد که به صورت مجازی به سایر متغیرها می‌چسبد. در ادامه از آزمون مکمل فورنل و لارکر استفاده گردید که عدم هم خطی متغیرها را بیان می‌کند.

جدول ۴: جدول فرونر و لارکر جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری

آموزش کارکنان	تعهد سازمانی	توانمندسازی کارکنان	عملکرد شغلی	کارگروهی
۰/۸۰۳	۰/۷۸۴	۰/۷۳۰	۰/۸۳۶	۰/۷۶۰
آموزش کارکنان	۰/۲۴۳	۰/۵۰۴	۰/۴۲۸	۰/۱۴۲
تعهد سازمانی	۰/۵۰۵	۰/۳۲۷	۰/۲۲۸	۰/۳۰۱
توانمندسازی کارکنان	۰/۲۲۸	۰/۳۱۲	۰/۲۴۶	
عملکرد شغلی	۰/۳۰۱			
کارگروهی				

تایید قرار گرفت. در نهایت به منظور بررسی و ارزیابی برازش مدل از شاخص (CVCOM) کیفیت مدل بیرونی انعکاسی استفاده شد. هندسلر (۲۰۱۵) بیان می‌کند این مقدار با سه عدد ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) ارزیابی می‌شود. نتایج مربوط به شاخص CVOM در جدول ۵ قابل مشاهده است.

نتایج این تحقیق نیز حاکی از مطلوب بودن ضریب پایایی اسپیرمن در تمامی مولفه‌های تحقیق و بالای ۰/۶ داشت. نتایج ضرایب پایایی ترکیبی (CR) نشان داد کلیه مولفه بالای ۰/۷ هستند و در نهایت ضرایب پایایی اشتراکی (AVE) کلیه مولفه‌های مربوط به کارکنان بالای ۰/۵ بود. بنابراین بر اساس چهار آزمون ذکر شده، پایایی مدل مورد تایید قرار می‌گیرد و اکنون می‌توانیم ادعا کنیم نتایج پژوهش ما به نمونه‌های دیگری از همان جامعه قابل تعمیم است. به منظور بررسی روایی همگرا و واگرایی تحقیق می‌بایست شاخص AVE بالای ۰/۵ باشد که در جدول ۳

نتایج جدول (۴) فورنل و لارکر نشان داد که کلیه جذرهای AVE متغیرها از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. بنابراین روایی واگرایی متغیرها نیز تایید می‌شود. همچنین آماره‌های مربوط به آزمون چند خصیصه و چند روش (HTMT) حاکی از آن بود که تمام زوج‌های متغیرها دارای HTMT کمتر از یک هستند. بنابراین روایی سازه متغیرها با توجه به این ۳ آزمون مورد

جدول ۵. کیفیت مدل اندازه‌گیری بیرونی

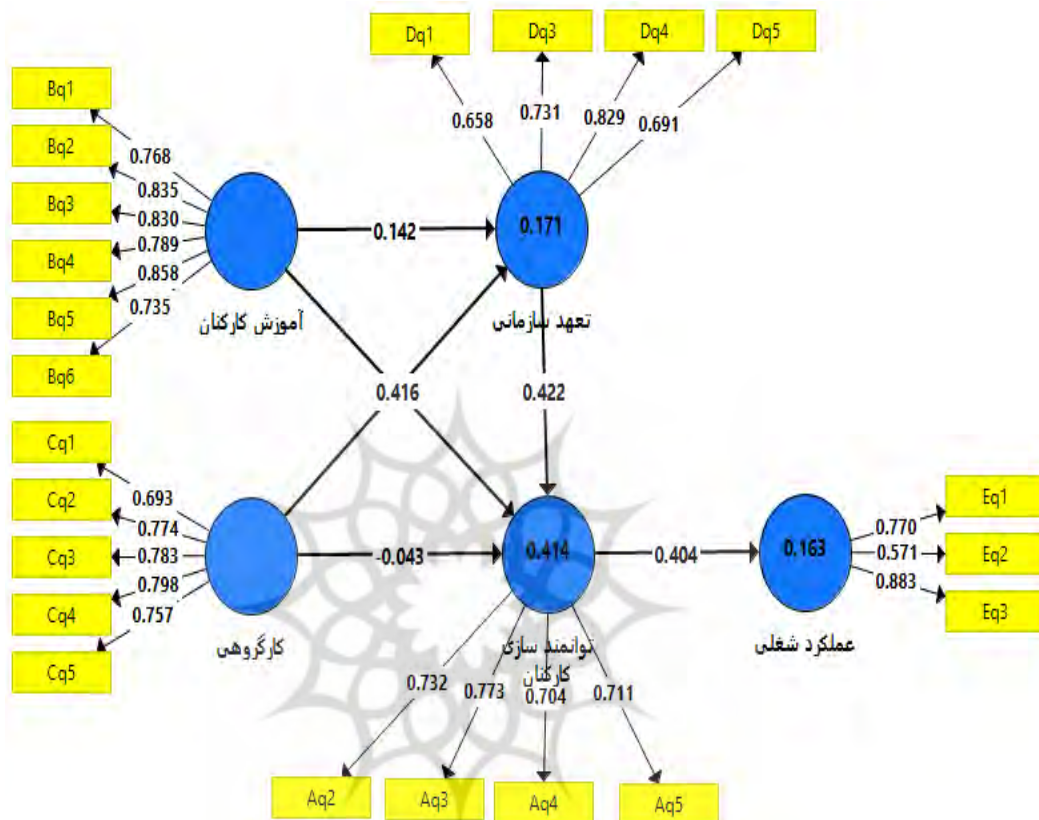
مولفه	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
آموزش کارکنان	۶۹۰.۰۰۰	۳۵۳.۵۲۰	۰.۴۸۸
تعهد سازمانی	۳۴۵.۰۰۰	۲۵۴.۵۳۷	۰.۲۶۲
توانمندسازی کارکنان	۴۶۰.۰۰۰	۳۵۲.۱۳۲	۰.۲۳۴
عملکرد شغلی	۲۳۰.۰۰۰	۱۹۱.۰۹۳	۰.۱۶۹
کارگروهی	۵۷۵.۰۰۰	۳۶۸.۹۲۶	۰.۳۵۸

های تعهد سازمانی، توانمندسازی کارکنان و عملکرد شغلی از کیفیت متوسط روبه بالایی برخوردارند. یعنی مدل اندازه‌گیری ما از کیفیت متوسط به بالایی

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد در مدل اندازه‌گیری کلیه مقادیر CVOM با توجه به مقدار  $Q^2$  آموزش کارکنان و کارکنان و کارگروهی از کیفیت بسیار بالا و متغیر

آموزش و کارگروهی بر توانمند سازی پردازیم و در نهایت تاثیر این متغیر ها را به صورت غیر مستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب مورد واکاوی قرار دهیم

برخوردار است. در ادامه به منظور بررسی فرضیات مدل ساختاری تحقیق را به اجرا در آوردیم تا علاوه بر تایید و یا رد آزمون فرضیات به گزارش و بررسی کیفیت مدل درونی، ضرایب  $R^2$  و  $F^2$  و همچنین بررسی متغیر میانجی تعهد سازمانی بر رابطه علی



شکل ۱. مدل ساختاری تاثیر آموزش و کارگروهی بواسطه تعهد سازمانی بر توانمند سازی جهت پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب

مدل ساختاری تحقیق حاکی از آن است که آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی آنان تاثیر ندارد ( $H1, \beta = 0/142, t.value = 1.458$ ). همچنین کارگروهی به تنهایی بر توانمند سازی تاثیر معناداری ندارد ( $H2, \beta = 0/043, t.value = 0.466$ ). اما نتایج مدل حاکی از آن است که کارگروهی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر معناداری دارد ( $H3, \beta = 0/416, t.value = 5.497$ ). همچنین آموزش کارکنان بر توانمند سازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد ( $H4, \beta = 0/416, t.value = 5.497$ ). از طرفی تعهد سازمانی کارکنان بر توانمند سازی تاثیر معناداری دارد ( $H5, \beta = 0/422, t.value = 6.002$ ). همچنین به منظور تحلیل میانجی تعهد سازمانی بر رابطه علی آموزش کارکنان و توانمند سازی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب با استفاده از اجرای مدل در حضور و بدون حضور میانجی در مدل، نتایج نشان داد شمول واریانس (VAF) محاسبه شده طبق فرمول  $VAF = \frac{a*b}{(a*b)+c} > 0/80$  می باشد و از آنجا که داخل بازه  $0/2$  و  $0/8$  می باشد میانجی

مدل ساختاری تحقیق حاکی از آن است که آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی آنان تاثیر ندارد ( $H1, \beta = 0/142, t.value = 1.458$ ). همچنین کارگروهی به تنهایی بر توانمند سازی تاثیر معناداری ندارد ( $H2, \beta = 0/043, t.value = 0.466$ ). اما نتایج مدل حاکی از آن است که کارگروهی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر معناداری دارد ( $H3, \beta = 0/416, t.value = 5.497$ ). همچنین آموزش کارکنان بر توانمند سازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد ( $H4, \beta = 0/416, t.value = 5.497$ ). از طرفی تعهد سازمانی کارکنان بر توانمند سازی تاثیر معناداری دارد ( $H5, \beta = 0/422, t.value = 6.002$ ). همچنین به منظور تحلیل میانجی تعهد سازمانی بر رابطه علی آموزش کارکنان و توانمند سازی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب با استفاده از اجرای مدل در حضور و بدون حضور میانجی در مدل، نتایج نشان داد شمول واریانس (VAF) محاسبه شده طبق فرمول  $VAF = \frac{a*b}{(a*b)+c} > 0/80$  می باشد و از آنجا که داخل بازه  $0/2$  و  $0/8$  می باشد میانجی

همانطور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود متغیرهای آموزش کارکنان و تعهد سازمانی سهم بسیار متوسط رو به بالایی روی پیش بینی رفتار توانمند سازی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب دارند. در معادله دوم آموزش کارکنان سهم ضعیفی روی تعهد سازمانی و کارگروهی سهم متوسطی روی رفتار تعهد سازمانی دارد و در معادله سوم توانمند سازی سهم متوسط رو به بالایی روی پیش بینی رفتار عملکرد شغلی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب دارند. در نهایت و به منظور کیفیت مدل درونی با استفاده از شاخص روایی مقاطع شاخص افزونگی (CVRED) کیفیت مدل درونی را مورد واکاوی قرار می‌دهیم. نتایج تحقیق حاکی از آن است که CVRED برای متغیر وابسته توانمند سازی کارکنان برابر با  $(Q^2 = 0/197)$  می‌باشد که نشان دهنده کیفیت متوسط مدل درونی می‌باشد در هر حالیکه شاخص CVRED برای عملکرد شغلی برابر با  $0/069$  می‌باشد. و نشان از کیفیت ضعیف این سازه می‌باشد. همچنین کیفیت متغیر وابسته تعهد سازمانی با  $0/074$  می‌باشد. به منظور بررسی برازش مدل درونی در این تحقیق از شاخص های GOF استفاده کرده ایم. این آزمون قدیمی ترین آزمون برازش Smartpls<sup>۱</sup> می‌باشد که توسط تننهاوس (۲۰۱۶) ارائه شده که ترکیبی از دو مدل بیرونی و درونی است. و فرمول محاسبه آن به شکل زیر می‌باشد.

$$GO = \sqrt{1 - (VIF \text{ or } communality) * R^2}$$

نتایج این فرمول نشان می‌دهد که Gof برابر با  $0/50$  می‌باشد که بسیار بالاتر از اندازه  $0/36$  تننهاوس می‌باشد و نشان دهنده این است که مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

به صورت جزئی و نزدیک به کامل می‌باشد. همچنین در خصوص میانجی گری تعهد سازمانی بر رابطه علی کارگروهی و توانمند سازی کارکنان و محاسبه VAF پس از اجرای مدل با حضور و بدون حضور میانجی مشاهده شد که VAF برابر با  $0/97$  می‌باشد و بنابراین تعهد سازمانی میانجی کامل برای رابطه علی کارگروهی و توانمند سازی کارکنان محاسبه می‌گردد.

در ادامه و با توجه به شاخص R SQUARE که در هر معادله ساختاری نشان دهنده این است که متغیرهای مستقل روی هم رفته چقدر از رفتار متغیر درون را پیش بینی می‌کند. هدف اصلی هر تحقیق علی تدوین مدلی است که مارا به سمت یک  $R^2$  مطلوب رهنمون می‌کند. این تحقیق سه متغیر درون را دارد پس سه معادله رگرسیون مجزا دارد و هر معادله قرار است، یک متغیر درون را پیش بینی رفتار کند. بنابراین سه شاخص R.SQUAR نیز برای این تحقیق وجود دارد. در معادله اول سه متغیر آموزش کارکنان، تعهد سازمانی و کارگروهی رفتار توانمند سازی کارکنان را پیش بینی می‌کند. و در معادله دوم دو متغیر آموزش و کارگروهی رفتار تعهد سازمانی را پیش بینی می‌کند. و در معادله سوم تمامی متغیرهای آموزش کارکنان، تعهد سازمانی و توانمند سازی کارکنان رفتار عملکرد شغلی کارکنان را پیش بینی می‌کنند. مطابق با نظر چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) اگر تعداد متغیرهای مستقل کمتر یا مساوی ۵ عدد باشد مقدار  $R^2$  را با سه عدد  $0/02$  (ضعیف)،  $0/15$  (متوسط)،  $0/35$  (قوی) پیش بینی می‌کنیم. همانطور که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود  $R^2$  معادله اول بالا و  $R^2$  معادله دوم و سوم متوسط می‌باشد. در ادامه و با توجه به آزمون طلایی صنعت ( $F^2$ ) که بیان می‌کند که تک تک متغیرها چه سهمی روی پیش بینی رفتار متغیر وابسته ایجاد می‌کنند. جدول ۶ نشان دهند  $F^2$  هر کدام از متغیرهای تحقیق می‌باشد.



جدول ۶. ضرایب آزمون طلایی صنعت در پیش بینی رفتار متغیر وابسته توسط هر متغیر

متغیر	توانمندسازی	تعهد سازمانی	عملکرد شغلی
آموزش کارکنان	۰/۲۶۴	۰/۰۲۲	-
کارگروهی	۰/۰۰۳	۰/۱۳۳	-
تعهد سازمانی	۰/۲۵۲	-	-
توانمندسازی	-	-	۰/۱۹۵

### بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که پیشتر نیز بیان شد، توانمندسازی کارکنان ظرفیت‌های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار سازمانها می‌گذارد و چنانچه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، به این نیروی بالقوه نیازمندند و بایستی آن را مورد استفاده قرار دهند. توانمندسازی به عنوان یک حالت انگیزشی درونی در ارتباط با شغل تعریف می‌شود که شامل چهار عنصر درونی است و بیانگر تمایل افراد به نقش‌های کاری خود می‌باشد و براساس مطالعات میسر، یک بعد نیز به آن افزوده شد و پنج بعد کلیدی توانمندسازی شکل گرفت. این پنج بعد کلیدی توانمندسازی عبارتند از احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودتعیینی، تاثیر و اعتماد. احساس معنی دار بودن عبارت است از ارزش اهداف شغلی که در ارتباط با استانداردها و یا ایده‌آل‌های فردی مورد قضاوت قرار می‌گیرد. در واقع معنی دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات و ارزش‌ها و رفتارها از طرف دیگر است. در همین راستا، شایستگی یا خود کارآمدی، اعتقاد افراد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است. شایستگی چیزی شبیه اعتقادات عامل، توانایی شخصی و یا انتظار تلاش عملکرد است. در حالی که شایستگی یک مهارت رفتاری است، خودتعیینی یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش قدمی و تنظیم فعالیت‌هاست. خودتعیینی بیانگر استقلال در پیش قدمی و استمرار رفتارها و فرایندها است. احساس تاثیر نیز عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می‌باشد. همچنین، تاثیر که نقطه مقابل عجز و ناتوانی است با محتوای شغلی در ارتباط است و از آن نفوذ می‌پذیرد. در نهایت، افراد

توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زبردست نیز نتیجه نهایی کاری‌شان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. با این اوصاف، باید توجه داشت که توانمندسازی، تمرکز و پیش قدمی و فعالیت‌های سازنده کاری و در نهایت عملکرد شغلی کارکنان و اثربخشی مدیریتی را افزایش می‌دهد که نتیجه تحقیق موید این ادعا بود و نشان داد که توانمندسازی کارکنان می‌تواند تا ۰/۴۰ بر عملکرد شغلی آنان تاثیر مثبت داشته باشد. نتیجه این بخش از تحقیق با نتیجه تحقیق میرسون و دورسیک (۲۰۱۲) مبنی بر اینکه توانمندسازی کارکنان یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمانی بوده و اثر مستقیم بر عملکرد کارکنان دارد، همسو بود.

از طرف دیگر، اهمیت عملکرد شغلی کارکنان در این مقوله است که منابع انسانی مهم ترین منبع سازمانی را تشکیل می‌دهند که عملکرد آنان مستقیماً با عملکرد سازمانی در ارتباط خواهد بود، لذا با ارتقای عملکرد شغلی کارکنان می‌توان امیدوار بود که سازمان نیز از اثربخشی و کارایی بهتری برخوردار خواهد شد. حال آنکه امروزه ورزش یکی از اموری است که با عناوین مختلف در جهان مطرح شده و گروه‌های بسیار زیادی به اشکال مختلف با آن سر و کار دارند؛ برخی از مردم ورزشکار حرفه‌ای هستند و گروهی ورزشکار آماتور؛ گروهی طرفدار و علاقه‌مند به ورزش و دیدن برنامه‌ها و مسابقه‌های ورزشی بوده و عده ای نیز از راه ورزش امور خویش را می‌گذرانند. بر این اساس و با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزش به یکی از اولویت‌های استراتژیک برنامه‌ریزان در کشورهای مختلف تبدیل شده است و کشورها برای رسیدن به مزایای ناشی از ورزش،

سازمان‌های ورزشی را شکل می‌دهند. سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی پایه و اساس ورزش در هر کشوری می‌باشند و رسیدن به اهداف متعالی برنامه‌های ورزشی نیازمند اثربخشی این سازمان‌ها است. یکی از انواع این سازمان‌ها را فدراسیون‌های ورزشی تشکیل می‌دهد که به عنوان مهم‌ترین سازمان ورزشی مرتبط با ورزش خود در هر کشوری به فعالیت می‌پردازند و مطمئناً عملکرد بالای آن سازمان‌ها می‌تواند زمینه‌ساز پیشرفت و توسعه ورزش خاص در هر کشوری شود. حال به منظور توسعه عملکرد این سازمان‌ها، محققان بر کیفیت‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که برای موفقیت در نقش‌های مدیریتی لازم هستند تمرکز نمودند، به این امید که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را برای تکرار این کیفیت‌ها طراحی نمایند. یکی از این مواردی که می‌توان به ارتقای کیفیت عملکرد فدراسیون‌های ورزشی بیانجامد، بحث عملکرد شغلی کارکنان آن‌هاست. عملکرد شغلی افراد به شکل‌های مختلفی در ادبیات مدیریت و سازمان مفهوم‌سازی شده است. این مفهوم گاه بر مبنای نتایج کاری تعریف می‌شود و گاه نیز بر مبنای کیفیت‌های رفتاری در کار؛ اما مطابق تعریف بروم براخ (۱۹۹۸)، عملکرد هم به معنای رفتار است و هم به معنای نتایج کاری. در حقیقت رفتارها از فرد بر می‌آیند و توسط وی به عملکرد تغییر شکل می‌یابند. در واقع از انتزاع به کنش تبدیل می‌شوند. رفتارها نه تنها ابزارها و مسیرهای دستیابی به نتایج هستند، بلکه خود نیز پیامدها و خروجی‌هایی در جایگاه خود به شمار می‌آیند، خروجی فعل و انفعال‌های ذهنی و فیزیکی فرد که برای وظایف کاری به کار برده شده‌اند. با این توصیفات، شناسایی عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی باشد. با توجه به نتیجه تحقیق پیش رو، یکی از عوامل موثر بر عملکرد شغلی را متغیر توانمندسازی کارکنان تشکیل می‌دهد. در واقع سازمان‌ها می‌توانند شاهد بهبودهای زیادی در زمینه عملکرد توسط ارتقای توانمندسازی باشند. توانمندسازی کارکنان می‌تواند مزایای سازمانی و فردی بسیاری را به دنبال داشته باشد. نتیجه تحقیقات متعددی نشان داده است که رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری بیشتر به سازمان در افراد توانمند بیشتر است. لذا ضروری است که فدراسیون‌های ورزشی نیز در این زمینه کوشا بوده و با روش‌های متعدد و علمی تلاش نمایند تا توانمندسازی کارکنان و متعاقب آن، عملکرد شغلی کارکنان و عملکرد

سازمان را ارتقا بخشند. در این راستا، یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان را مقوله آموزش تشکیل می‌دهد که نتیجه تحقیق نیز نشان از تاثیر ۰/۴۱ آموزش بر توانمندسازی کارکنان داشت. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات آدامو (۲۰۱۸) و بورک (۲۰۰۶) همسو بود. این محققان دریافتند که به طور کلی اثر بخشی آموزش بر عوامل سازمانی و ویژگی‌های فردی کارکنان در سازمان تاثیر به‌سزایی دارد. رشد بهره‌وری، یکی از اساسی‌ترین راه‌های دستیابی به تولید بیشتر و به دنبال آن تأمین رفاه و بهزیستی افراد در جوامع است. در این راستا توجه به این نکته ضروری است که اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی بوده و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. لذا نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر پیتر دراگر، رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. توانمندسازی کارکنان موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. در واقع توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیابند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. امروزه آموزش به عنوان یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مطرح می‌باشد چرا که هر سازمانی به افراد آموزش دیده و باتجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. پرورش انسان‌های زنده و ماهر که از آن به عنوان توسعه منابع انسانی یاد می‌شود، ضرورت اجتناب‌ناپذیری است که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پرتغییر و تحول‌امروزی سخت‌بدان نیازمندند؛ به همین دلیل آموزش به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه‌های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان عامل مهم مورد توجه قرار می‌گیرد. حال با توجه به گسترش علوم و فنون و پیچیده شدن مشاغل، اهمیت آموزش در سازمان‌ها روز به روز بیشتر می‌شود و سازمان‌ها به بهسازی منابع انسانی اهتمام ویژه‌ای می‌ورزند چرا که آموزش یکی از مهم‌ترین راهها برای بدست آوردن نیروی کاری توانمند است. کارکنان توانمند در مشاغل خود احساس موفقیت بیشتری نموده و در آن زمینه معمولاً آموزش‌های لازم را در کنار استعدادهای ذاتی خود می‌بینند. این افراد در آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نموده و معمولاً در خود توانایی و

قابلیت ارتقای شغلی را می‌بینند. کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را بدرستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی و متعاقب آن ارتقای سطح بهره‌وری، باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد و پس از سازماندهی نیز به آموزش آنان اهتمام شود. آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است، زیرا هر چه کارمند سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالاتر ببرد، به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی‌های او در کسب درآمد بیشتر افزوده خواهد شد؛ بنابراین نتیجه به دست آمده مبنی بر نقش آموزش در توسعه توان کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب منطقی و قابل قبول می‌نماید و بر این اساس پیشنهاد می‌شود که مدیران فدراسیون های ورزشی با ارائه برنامه های آموزشی مناسب، علیرغم توانمندسازی کارکنان و متعاقب آن بهبود عملکرد شغلیشان، زمینه دستیابی به عملکرد سازمانی متعالی را فراهم نمایند.

علاوه بر آموزش، تعهد سازمانی کارکنان نیز می‌تواند عامل مهم و تاثیرگذار دیگری بر توانمندسازی کارکنان باشد. برای باز کردن این مفهوم، لازم است به تحقیقات مختلف در رابطه با سازمان اشاره شود. در تحقیقات انجام شده درباره سازمان، سه نگرش عمده بیشترین توجه را از سوی محققان به خود جلب کرده است. این سه نگرش عبارتند از رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی. تعهدسازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. معمولی ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. براساس این تعریف، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد. پورتر و همکاران (۱۹۷۴) تعهدسازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیرشدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند. در همین راستا، چاتمن و اورایی (۱۹۶۸) نیز تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و

ارزش‌های یک سازمان به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف می‌کنند. بنابراین می‌توان بیان داشت که تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) است که در آن مشغول به کارند. بر این اساس، در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد. حال آنکه دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. تحقیقات متعدد نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه معکوس دارد؛ لذا به نظر می‌رسد که می‌توان عامل تعهد سازمانی را عامل مهم و تاثیرگذاری در ارتقای توانمندسازی کارکنان دانست چرا که نتیجه تحقیق نیز موید این موضوع بوده و نشان داد که تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی با تاثیر مستقیم ۰/۴۲ بر توانمندسازی کارکنان، می‌تواند عملکرد شغلی آنان را تحت تاثیر قرار دهد. اما بایستی توجه داشت که آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی آنان تاثیر ندارد بلکه تنها به صورت مستقیم بر روی توانمندسازی کارکنان موثر است. دلیل این نتیجه‌گیری می‌تواند مرتبط با ماهیت متفاوت تعهد سازمانی و آموزش باشد. تعهد سازمانی بیشتر ماهیتی احساسی دارد در حالی که آموزش ماهیت فنی و مهارتی داشته و لذا نمی‌توان با ارتقای مهارت‌های افراد انتظار داشت که احساسشان نسبت به سازمان نیز تغییر یابد.

در ادامه، متغیر کارگروهی نیز به عنوان متغیری موثر بر تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان فدراسیون های ورزشی منتخب مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشاندهنده تاثیر غیرمستقیم کارگروهی از طریق تعهد سازمانی بر توانمندسازی کارکنان بود و خود به صورت مستقیم تاثیری بر توانمندسازی کارکنان نداشت. امروزه کمتر فرد و یا سازمانی را می‌توان یافت که با کارهای فردی توانسته باشد به موفقیت دست یابد و اغلب قریب به اتفاق سازمان‌ها در تلاش هستند تا توسعه کارگروهی و تیم‌سازی در سازمان‌های خود، از مزایای این مقوله به نحو شایسته ای استفاده نمایند. کسی نمی‌تواند منکر این موضوع شود که دو فکر بهتر از یک فکر است و یا مجموع

در بخش دیگری از تحقیق این نتیجه به دست آمد که سه متغیر آموزش کارکنان، تعهد سازمانی و کارگروهی می‌توانند توانمند سازی کارکنان را پیش بینی می‌کند و از آنجا که ارزیابی مفهوم توانمندسازی می‌تواند برای مدیران دشوار باشد لذا به مدیران فدراسیون های ورزشی پیشنهاد می‌شود از این متغیرها برای دستیابی به میزان توانمندی کارکنان خود استفاده نمایند. همچنین، دو متغیر آموزش و کارگروهی رفتار تعهد سازمانی را پیش بینی می‌کند و نیز تمامی متغیر های آموزش کارکنان، کارگروهی، تعهد سازمانی و توانمند سازی کارکنان رفتار عملکرد شغلی کارکنان را پیش بینی می‌کنند؛ بنابراین می‌توان از این متغیرها در راستای سنجش وضعیت تعهد سازمانی و نیز عملکرد شغلی کارکنان استفاده نمود.

در یک نتیجه گیری کلی از یافته های تحقیق می‌توان بیان داشت که متغیر تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین آموزش و کارگروهی با توانمندسازی کارکنان نقش مهم و اساسی دارد؛ چرا که در رابطه بین آموزش و توانمندسازی نقش میانجی به صورت جزئی و نزدیک به کامل داشته و در رابطه بین کارگروهی و توانمندسازی کارکنان، میانجی کاملی محسوب می‌شود. لذا مدیران فدراسیون های ورزشی بایستی از این مهم غافل نبوده و همواره با توجه نمودن به میزان تعهد سازمانی کارکنانشان و مهیا ساختن عوامل موثر بر آن مانند آموزش و افزایش کارگروهی، زمینه ارتقای توانایی ها و شایستگی های کارکنان را فراهم نموده تا از این طریق، با بهبود عملکرد کارکنان به بهره وری مناسبی در سازمان دست یابند. لذا، در این راستا می‌توانند به صورت بهینه از مدل تحقیق استفاده نموده و آن را به عنوان راهنمای علمی و عملی کارشان مد نظر قرار دهند.

دو نیرو با هم بهتر از یک نیرو است. در واقع کارگروهی و همکاری تیمی بین کارکنان مقوله ای است که می‌تواند سینرژی ایجاد نموده و سازمان را برای دست یابی به اهدافشان یاری رساند. بر این اساس، اغلب سازمان ها اعم از سازمان های ورزشی و غیر ورزشی در تلاشند تا فرهنگ سازمانی خود را به سوی فرهنگ کارگروهی و همکاری های بین کارکنان سوق دهند. هدف از کارگروهی افزایش بهره وری و بهبود محیط کار و عملکرد شغلی کارکنان است و به ویژه بدلیل پویایی و تغییرات غیر قابل پیش بینی در سازمان ها و محیط های ورزشی، کارگروهی توصیه می‌شود چرا که کارگروهی یک شکل پایدار از کار است که نیازمند بهبود مستمر است و همیشه باید با تغییراتی در محیط سازگار شود. از طرفی، کارگروهی علاوه بر ایجاد نتیجه بهتر نسبت به کار فردی، می‌تواند زمینه ساز بهبود تعهد سازمانی افراد نیز بشود چرا که در سایه کارگروهی است که کارکنان با یکدیگر ارتباطات بهتری برقرار نموده و می‌توانند از نظر روانی نیز تاثیرات مثبتی بر روی هم داشته باشند. لذا میزان رضایت شغلی، همبستگی شغلی و تعهد سازمانی در سایه کارگروهی ارتقا یافته و این موارد نیز می‌توانند بر ارتقای توانایی های کارکنان و متعاقب آن، بهبود عملکرد شغلیشان تاثیرات مثبت و بسزایی داشته باشند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران و مسئولین فدراسیون های ورزشی کشورمان با تکیه بر نتایج این تحقیق، زمینه افزایش همکاری های گروهی را در این سازمان ها فراهم نمایند تا با ارتقای تعهد سازمانی کارکنانشان، میزان توانمندی و قابلیت های آنان را نیز ارتقا داده و در نهایت از عملکرد فردی و سازمانی بالای آنان بهره مند شوند.

## Reference

- Ahmad, A; Adamu, M. (2018). The Relationship between Training Effectiveness And Employee Performance: Mediating Role Of Work Environment, *Asian Academic Research Journal of Social Sciences & Humanities*, Volume 1, issue 21.
- Chadwick, Ingrid C. – Raver, Jana L. "Motivating Organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning." *Journal of Management* 41(3) 2015: 957-986.
- Dey, T., Kumar, A., & Kumar, Y. L. N. (2014). A New Look at the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Conceptual Study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(1), 281-287.
- Diab, S. M., & Ajlouni, M. T. (2015). The influence of training on employee's performance, organizational commitment, and quality of medical services at

- Jordanian private hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10(2), 117-127.
5. Eliyana, A., et al. (2019), Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics Erika "A betegbiztonságot támogató szervezeti kultúra változása a hazai akkreditációs*
  6. Farid fathi, A., & Valizade, R. (2019). Identifying the Factors Influencing the Political Behavior of the Directors in Sport Federations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(4), 119-130. doi: 10.30473/fmss.2020.52436.2108
  7. Hettiarachchi, H. A. H., & Jayeathua, S. M. D. Y. (2014). The effect of employer workrelated attitudes on employee job performance: A study of tertiary and vocational education sector in Sri Lanka. *Journal of Business and Management*, 16(4), 74-83.
  8. Homan, Heydar Ali. (2013). "Structural equation modeling using Lisrel software". 6th edition, Tehran: Samit Publications, pp. 21-23. Ahmad H, Ahmad K, Shah IA. Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*. 2010;18(2):257-67. (Persian).
  9. Hunjra, A. I., UIHaq, N., Akbar, S. W., & Yousaf, M. (2011). Impact of employee empowerment on job satisfaction: An empirical analysis of Pakistani service industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 680-685.
  10. Lám, Judit- Merész, Gergő – Bakacsi, Gyula - Belicza, Éva– Surján, Cecília – Takács, learning about individual trustworthiness." *Journal of Experimental Social Psychology* 77, 36-49.
  11. Maswani, S (2019). The Relationship between Organizational CULTURE and job satisfaction Towards Organizational Commitment and Employee performance. *Rjoas*, 4(88), April 2019 145.
  12. Men, L. R. (2010). Measuring the impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. Retrieved on 23 June, 2015 from: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/KEPRRA-the-Impact-of-Leadership-Style-and-Employee-Empowerment-on-Perceived-Organizational-Reputation.pdf>
  13. Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employee's performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2, 40-46. E 21 (MARCH 2014) ISSN : 2278 – 859X.
  14. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
  15. programot tesztelő intézményekben. " *Orvosi Hetilap* 157(42) 2016: 1667-1673.
  16. Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). *Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. International Journal of Humanities and Social Science*, 3(16), 250-257.
  17. Schmidt, S. W. (2004). *The Job Training and Job Satisfaction Survey Technical Manual* (East Carolina University). Online

- Submission.  
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED494451.pdf>.
18. Shanahan, C., Best, C., Finch, M., & Sutton, C. (2007). Measurement of the behavioural, cognitive, and motivational factors underlying team performance (No. DSTO-RR-0328). Defence Science and Technology Organisation Edinburgh (Australia) Air Operations Div.
19. Vermue, Marieke – Seger, Charles, R. – Sanfey, Alan G.(2018). "Group-based biases influence
20. Wadhwa, D. S., & Verghese, M. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation with special reference to selected cement industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, 3(3), 280-286.

