

# Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 12 (3), (Series 47): 19-37/ 2025

 <https://10.30473/fmss.2025.66103.2489>

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

## ORIGINAL ARTICLE

### Identifying the empowerment factors of the employees of the Iran sports provincial delegations

Mahdi Goudarzi<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

#### \*Correspondence:

Mahdi Goudarzi  
Email: [goudarzi63@pnu.ac.ir](mailto:goudarzi63@pnu.ac.ir)

Received: 31/May/2024  
Accepted: 12/November /2024  
Published Online: 01/Sep/2025

#### How to cite

Goudarzi, M. (2025). Identifying the empowerment factors of the employees of the Iran sports provincial delegations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 12(3), 19-37.

**Background and Purpose:** Personnel empowerment has been raised as one of the management principles in leading organizations, hence researchers and leaders around the world support personnel empowerment because it helps organizations compete successfully with their other competitors in competitive markets (1). Also in the field of Iranian sports, provincial boards are key institutions at the regional level that must operate in functional areas such as development and public, finance and resource mobilization, training, talent acquisition, competitions and events, camps and expeditions, as well as legal and regulatory matters (2). However, despite the importance of human capital, evidence suggests inefficiencies in empowering employees within these organizations. The frequent turnover in managerial positions (e.g., the elected board of directors) further underscores the necessity of focusing on the permanent staff as the custodians of organizational knowledge and continuity. Therefore, this study aimed to identify the core factors influencing the empowerment of employees within Iran's sports provincial delegations, addressing a critical gap in sports management literature and practice.

**Methodology:** This research employed a descriptive-survey method and was applied in purpose. The statistical population comprised all presidents of Iran's sports provincial delegations holding a master's degree or higher in Sports Management. According to data obtained from the federations, the population size was estimated at 189 individuals. Using a total population sampling method, 167 presidents participated in the study. The research instrument was a researcher-made questionnaire. To ensure its validity, the questionnaire was sent to 15 sports management professors with prior responsibilities in sports federations for content and face validity assessment, which was confirmed. Construct validity was established using Confirmatory Factor Analysis (CFA). Criterion validity was also utilized. The questionnaire's reliability was confirmed through a pilot study involving 30 members of the population, calculating Cronbach's alpha at 0.92. The collected data were analyzed using Bartlett's test of sphericity, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) measure of sampling adequacy, and Exploratory Factor Analysis (EFA) with the help of SPSS software version 23. The KMO value was 0.834, and Bartlett's test was

significant ( $\chi^2 = 11815.302$ ,  $p < 0.01$ ), confirming the suitability of the data for factor analysis.

**Results:** Exploratory Factor Analysis revealed six primary factors constituting the empowerment constructs for employees of the sports provincial delegations in Iran. These factors, along with their key constituent items (with factor loadings), are as follows:

1. **Job Training:** This factor encompassed 17 items related to systematic and needs-based training programs. Key items included "Developing employee skill sets" (0.733), "Creating a structured training program for employees" (0.888), "Empowering employees based on needs" (0.789), and "Mandating employee participation in training courses" (0.668).
2. **Job Enrichment:** This factor included 7 items focusing on making jobs more challenging and fulfilling. Key items were "Job fit with education" (0.822), "Job fit with skills" (0.671), "Familiarity with principles of speech and rhetoric" (0.876), and "Familiarity with official correspondence principles" (0.842).
3. **Delegation of Authority:** This factor consisted of 4 items related to decentralizing power and decision-making. Key items were "Reducing the power distance within provincial delegations" (0.867), "Respecting the organizational chart and individual duties" (0.842), and "Decentralizing decisions and activities" (0.618).
4. **Individual Motivations:** This factor contained 6 items addressing personal drives and recognition. Key items were "Attention to employees' material needs" (0.667), "Attention to creative ideas among employees" (0.747), "Celebrating and acknowledging creative and innovative employees" (0.783), and "Attention to personal discipline" (0.883).
5. **Collaborative Management:** This factor comprised 8 items concerning involving employees in decision-making. Key items were "Raising organizational awareness among employees" (0.778), "Establishing a friendly relationship with employees" (0.767), "Explaining work procedures to employees" (0.752), and "Involving employees in organizational decision-making" (0.738).
6. **Job Attitude:** This final factor included 11 items related to employees' feelings and commitment towards their job and organization. Key items were "Fostering high social commitment in employees" (0.800), "Implementing a competitive culture" (0.870), "Workplace hygiene" (0.797), and "Suitability of the work environment from a visual perspective" (0.864).

These six factors collectively explain a significant portion of the variance in employee empowerment within the studied context.

**Discussion:** The findings align with and extend existing literature on empowerment. The identified factors of Job Training, Delegation of Authority, and Collaborative Management resonate strongly with concepts like

responsibility, autonomy, and feedback highlighted in other studies (e.g., Goudarzi 2024; Pourghafari et al., 2023). The prominence of Job Training underscores its role as a foundational element for building employee capacity, a finding consistent with Damavandi & Elzami (2013). Individual Motivations as a key factor emphasizes the importance of intrinsic drives, supporting the motivational approach to empowerment. Furthermore, Job Attitude reflects the psychological ownership and sense of control that empowered employees feel, as noted by Saati Zarei et al. (2019). For practical implications, it is recommended that the heads of provincial sports delegations strategically plan job-relevant training, adopt collaborative management styles, increase delegation of authority, and focus on enhancing positive job attitudes to effectively empower their employees and thereby improve organizational performance and resilience.

### KEY WORDS

Employee Empowerment, Sports Provincial Delegations, Job Training, Job Enrichment, Delegation of Authority, Individual Motivations, Collaborative Management, Job Attitude.

### References

1. [Goudarzi, M. \(2024\). Determining the Relationship between Presidents' Social Influence and the Empowerment of Iran NOCs' Employees. \*New Approaches in Sports Management\*, 12\(46\), 103-119. doi: 10.22034/ntsmj.2024.2031958.1056](#)
2. [Goudarzi, M. and hamidi, M. \(2022\). Designing a comprehensive model for evaluating the performance of Iranian sports delegations. \*Applied Research of Sport Management\*, 10\(3\), 119-131. doi: 10.30473/arsm.2022.8535](#)
3. [Pourghafari, S., Manzari tavakoli, A., Salajeghe, S., & Dehghani soltani, M. \(2023\). The Effect of Organizational Culture on Employees' Voice Through the Mediation of Employee Empowerment. \*Management Studies in Development and Evolution\*, 32\(108\), 223-273. doi:10.22054/jmsd.2023.70601.4228.](#)
4. [Damavandi, M., & Elzami, E. \(2013\). Examining the Relation between In-service Training, Service Record and Education with Teacher's Occupational Capability Print. \*Technology of Education Journal \(TEJ\)\*, 7\(2\), 127-136. doi: 10.22061/tej.2013.332](#)
5. [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. DOI: 10.22089/smrj.2019.7602.2626](#)



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

## «مقاله پژوهشی»

## شناسایی عوامل توانمندسازی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان‌های ایران

مهدی گودرزی<sup>۱</sup>

## چکیده

تحقیق پیش رو با هدف شناسایی عوامل توانمندسازی کارکنان هیات‌های ورزش استان‌های ایران انجام گرفت. روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی و از نوع کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه روسای هیات‌های ورزشی کشور که دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته مدیریت ورزشی بودند تشکیل می‌داد که با توجه به اطلاعات کسب شده از فدراسیون‌ها، تعداد ۱۸۹ نفر برآورد گردید و با استفاده از روش نمونه‌گیری کل شمار جامعه برابر با نمونه تحقیق انتخاب شدند که ۱۶۷ نفر از ایشان در پژوهش مشارکت نمودند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته بود که برای تعیین روایی محتوا و صوری پرسشنامه برای ۱۵ تن از اساتید مدیریت ورزشی که به نوعی سابقه مسئولیت در فدراسیون‌های ورزشی داشتند ارسال شد که به تأیید آن‌ها رسید. برای روایی سازه نیز از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. پایایی پرسشنامه نیز در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه و محاسبه آلفای کرونباخ به میزان (۰/۹۲) تأیید شد. برای روایی سازه پرسشنامه از روایی ملاک استفاده شد. در نهایت به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از آزمون بارتلت و KMO تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی با کمک نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان هیات‌های ورزشی استان‌های ایران متشکل از ۶ عامل آموزش شغلی، غنی‌سازی شغلی، تفویض اختیار، انگیزه‌های فردی، مدیریت مشارکتی و نگرش شغلی می‌باشند که مقتضی است در قالب برنامه‌های ابلاغی و سیاست‌های اجرایی برای توانمندی کارکنان هیات‌های استانی توسط ادارات کل و فدراسیون‌های ورزشی استفاده شود.

## واژه‌های کلیدی

توانمندسازی کارکنان، هیئت‌های استانی ورزشی، آموزش شغلی، غنی‌سازی شغلی، تفویض اختیار، انگیزه‌های فردی، مدیریت مشارکتی، نگرش شغلی

<sup>۱</sup> گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: مهدی گودرزی  
رایانامه: goudarzi63@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

## استناد به این مقاله:

گودرزی، مهدی. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل توانمندسازی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان‌های ایران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۳): ۳۷-۱۹.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴ © ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

یکی از مؤلفه‌های مهم برای ورود سازمان‌ها به عرصه‌های ملی و بین‌المللی و رقابت در این عرصه‌ها نیروی انسانی توانمند می‌باشد (میرمحمدی و همکاران، ۲۰۱۷). امروزه نیروی انسانی به‌عنوان یک دارایی باارزش و محوری برای سازمان‌ها نگریسته می‌شود. سازمان‌ها به‌منظور کسب سطح بالاتری از عملکرد و موفقیت همواره به دنبال بهره‌گیری حداکثری از این دارایی ارزشمند سازمانی هستند. از این‌رو؛ سازمان‌ها به دنبال توانمندسازی نیروی انسانی خود به‌عنوان یک اصل مهم برای بقا و رقابت در عرصه متغیر کسب‌وکار کنونی می‌باشند. (محمدی و سهرابی، ۲۰۱۷). موفقیت سازمان مرهون توانمندسازی منابع انسانی آن است. هرچه این سازمان‌ها از نظر منابع انسانی توانمندتر باشند، به همان میزان، توفیق بیشتری در نیل به اهداف خود خواهند داشت. (علوی و همکاران، ۲۰۲۳). نیروی انسانی ماهر و کارآمد یکی از مهم‌ترین ابزارها برای رسیدن به هدف‌های سازمان است، زیرا نیروی انسانی نقشی مهم در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان دارد، یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار باشد، اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به اهداف خود نخواهد رسید (امیرزاده، ۲۰۱۷). نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. (ساجدی و امیدواری، ۲۰۰۷). بنابراین می‌توان اذعان کرد که نیروی انسانی ماهر و پرورش‌یافته در فرآیند تحول جامعه سنتی به جامعه صنعتی تأثیر انکارناپذیری دارند، به‌نحوی که نیروی انسانی را مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل توسعه جوامع و سازمان‌ها قلمداد می‌نمایند (هون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). یکی از فرایندهای مهم مدیریت منابع انسانی که نقشی محوری در توسعه سرمایه انسانی دارد و به تازگی توجه پژوهشگران مدیریت ورزشی را نیز به خود جلب

کرده است، توانمندسازی است (نوروزی و همکاران، ۲۰۱۷)

در ادبیات سازمانی، توانمندسازی به معنی تغییر در فرهنگ، جو و ساختار سازمان به منظور ایجاد محیطی با آزادی عمل مبتنی بر شایستگی برای نیروی انسانی است. توانمندسازی با مفهوم قدرت بخشی به افراد در سازمان گره خورده است، اما به معنی دادن قدرت به افراد نیست؛ بلکه آزاد کردن قدرتی است که افراد به واسطه دانش و انگیزه خود دارند. در واقع، فرایند توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای استفاده از توانایی‌های انسانی که از آن‌ها استفاده نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد (کرنی و مارگراف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)

توانمندسازی به فرایندی گفته می‌شود که طی آن به منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق دانش‌افزایی، افزایش اختیارات و تشویق، به ابتکارات و مشارکت دهی در تصمیم‌گیری کمک می‌شود تا توانایی لازم برای ایفای نقشی برجسته در سازمان را به دست آورد و جنبه‌های ویژه در شغلش ارتقا یابد. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است (نیازآزادی و تقوایی یزدی، ۲۰۱۴) طی فرایند توانمندسازی، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای بلوغ قابلیت شعلی، تصمیم‌گیری مستقل و خودرهبری به دست آورند. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است. برای توانمندسازی تعاریف گوناگونی ذکر شده است. شناخته‌شده‌ترین دسته‌بندی انواع توانمندسازی شامل سه رویکرد فرایندی، ساختاری و انگیزشی است. رویکرد ساختاری مبتنی بر تفویض اختیار است. در رویکرد فرایندی، توانمندسازی تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق فرایند شناسایی و حذف شرایط ایجادکننده احساس بی‌توانی در آن‌هاست. مطابق رویکرد انگیزشی، توانمندسازی، سازوکار افزایش انگیزش درونی برای انجام دادن وظایف محول شده است (رشیدنیا، ۲۰۱۷)

با این حال هدف اصلی توانمندسازی کارکنان، تعریف نقش‌های چندبعدی و چهارچوب شعلی پرظرفیت برای مشارکت اثربخش افراد است. خوداثربخشی به احساس

است، بر رفتار نوآورانه تاثیر گذار است و همچنین تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی به عنوان دو پیامد مثبت آن، عملکرد بهینه کارکنان موثر می باشد.

در نظام کنونی، ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعالی محسوب می شود. اگر منابع انسانی را یکی از مهم ترین ارکان ارتقاء عملکرد یک سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه می تواند راهنمای مدیران در بهبود عملکرد یک سازمان باشد (ملاحسینی و ارسلان، ۲۰۰۹). بنابراین ضروری است که با انجام تحقیقی ابعاد توانمند سازی منابع انسانی شناسایی شود. در طول چند دهه اخیر تغییرات مداومی در جهان رخ داده است که آن را از تمامی دوره های گذشته متمایز می سازد و جوامعی سازمانی بروز یافته اند که سازمان ها در پیشرفت و ترقی آن ها نقشی اساسی دارند. امروزه مشاغل موجود در سازمان ها نیز تحول یافته اند چرا که تغییرات تکنولوژیک فراوانی در جوامع بشری صورت پذیرفته است. از این رو، انسان های مورد نیاز برای این مشاغل، افرادی نیستند که تنها در یک موضوع شغلی دارای مهارت و دانش باشند، بلکه جوامع نوین به انسان هایی توسعه یافته نیاز دارند که بتوانند با بینش و توانایی های مناسب، مجموعه ای از مهارت های مختلف را در مشاغل متعدد بکار گیرند. در این شرایط، سازمان ها به دنبال کارمندانی هستند که با توانایی های جسمی، روانی و مهارتی گسترده، ضمن انجام دادن بهینه مأموریت های شغلی به تحقق اهداف سازمان خود کمک کنند (عزیزی شفیق و میر، ۲۰۲۰).

با توجه به نقش نیروی انسانی، امروزه در سازمان ها توجه به منابع انسانی در ابعاد مختلفی مدنظر قرار گرفته است. بیشتر برنامه های مدنظر سازمان ها هم برای افزایش عملکرد سازمان هاست، زیرا افزایش عملکرد و استفاده کارآمد از نیروی انسانی ضرورتی است که باید مورد توجه کلیه مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان ها قرار گیرد (محمدی و لطفی، ۲۰۱۴). در راستای کمک به مدیران و تصمیم گیرندگان، نیاز است عوامل تأثیرگذار بر عملکرد شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. از آنجا که عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان می تواند در دو حیطه

قابلیت اشاره دارد و خودسامانی به احساس داشتن حق انتخاب اشاره می کند. افراد توانمند درمورد کارهایشان احساس مالکیت می کنند؛ زیرا، آنان می توانند 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 می توانند با تأثیر گذاشتن بر محیطی که در آن کار می کنند یا نتایجی که حاصل می شود، تغییر ایجاد کنند. اغلب، این کار به همان مقدار که به توانایی تشخیص محیط داخلی بستگی دارد، می تواند از توانایی، اراده و تغییر محیط خارجی با هدف افزایش تسلط بر آن متأثر باشد (ساعتی زارعی و همکاران، ۲۰۱۹).

مروری بر ادبیات مدیریت منابع انسانی نشان می دهد که توانمندسازی نیروی انسانی به مثابه موضوعی مهم توجه گسترده ای را در کارکردهای مدیریت متوجه خود ساخته است که برای آن می توان دلایل چندی را متصور شد. نخست توانمندسازی شخصی یکی از عناصر اساسی اثربخشی مدیریتی و سازمانی است و نیز اینکه هر زمانی که قدرت و کنترل به اشتراک گذارده شود، اثربخشی در نتیجه آن افزایش می یابد (دماوندی و الزامی، ۲۰۱۳). دلیل دیگری که بسیاری از مطالعات و بررسی ها توانمندسازی نیروی انسانی بدان پرداخته اند، این است که توانمندسازی نیروی انسانی عاملی تسهیل کننده در پاسخ به تغییرات محیطی مناسب است به طوری که فریدی زنگیر و همکاران، (۲۰۲۰) نتیجه گرفتند که اگر مدیران سازمان های ورزشی به دنبال کاهش مقاومت سازمانی در برابر تغییر هستند باید در جهت توانمندسازی کارکنان گام بر دارند. سومین دلیل افزایش علاقه به مفهوم توانمندسازی نتایج سودمندی است که به همراه داشته است که در بعضی مطالعات به افزایش در فروش و سود، کاهش هزینه، رضایتمندی بیشتر مشتری، افزایش وفاداری به سازمان، بهبود در اثربخشی، کارآمدی در حل مسأله و بهبود هماهنگی در وظایف اشاره شده است برای مثال خوش حال و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند بهره گیری از روابط میان فردی سازمانی سبب توسعه قدرت و موفقیت نیروی انسانی در ایفای نقش ها و کارکردهای خود می شود همچنین خوراکیان و همکاران (۲۰۲۱) اعلام داشتند مسرت که منتج از توانمندسازی کارکنان

توانمند سازی با دادن اختیار بیشتر به کارکنان باعث افزایش قدرت تصمیم‌گیری کارکنان می‌گردد، فرصت‌های بیشتری را برای پیشرفت و ارتقاء کارکنان در سازمان مهیا می‌کند و کارکنان را برای استفاده از این فرصت‌ها تحریک می‌کند که این عوامل می‌توانند زمینه پذیرش تغییر را فراهم سازند. دادن اختیار بیشتر به کارکنان موجب مسئولیت‌پذیری بیشتر آنان خواهد شد. کارکنان با مسئولیت‌پذیری بالا، به کار خود متعهد بوده و همواره تلاش می‌کنند تا حداکثر توانایی و توانمندی خود را در فرصت‌های بوجود آمده نشان دهند که این امر می‌تواند مقدمه‌ای برای کاهش مقاومت در برابر تغییر باشد. (فریدی زنگیر و همکاران، ۲۰۲۰) در حوزه ورزش هم به دلیل فضای رقابتی و مدنظر رسانه‌ها و عموم، سازمان‌ها مدیران توانمند و حرفه‌ای نیاز دارند و سازمان‌های ورزشی نیازمند بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد و صلاحیت مدیران، به ویژه توانمندی‌های حرفه‌ای هستند (جلالی و همکاران، ۲۰۱۷) از سوی دیگر در محیط ورزش از یک طرف مشکلات و از طرف دیگر تحولات مدیریت در جهان، محرک توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های ورزشی کشور می‌شوند. این شرایط دلالت بر این دارد که در سازمان‌های کشور تربیت، به کارگیری و رشد مدیران عمدتاً از عوامل خارج از سازمان متأثر است؛ در نتیجه برای توانمندسازی کارکنان نیز باید اثر عوامل زمینه‌ای را شناسایی و بررسی کرد. توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، حاصل برآیند زنجیره‌ای از عوامل زمینه‌ای، ساختاری، فرایندی و کارکردی است؛ از این رو مداخله مثبت در هر یک از عوامل می‌تواند اثر درخور توجهی بر عملکرد مدیران در مدیریت سازمان‌های ورزشی بگذارد (دهکردیان نژاد و همکاران، ۲۰۲۱).

در ورزش ایران ساختار سازمانی برای ارائه رشته‌های ورزشی، کشف و پرورش استعدادها و برگزاری رویدادهای مختلف در دو الگو ورزش مدارس و ورزش باشگاه‌ها تفکیک می‌شود که سازمان دهندگان بخش باشگاهی مجموعه فدراسیون‌ها هستند که از طریق نمایندگی‌های

سازمانی و فردی باشد مناسب است که در کنار بررسی عوامل از دیدگاه سازمانی، دیدگاه خود کارکنان نیز در مورد توانایی‌ها و قابلیت‌هایشان مدنظر قرار گیرد. این نوع نگاه در عمل به معنای توانمندی افراد و در واقع برداشت و احساس خود کارکنان از توانمندی‌هایشان است که می‌تواند کمک کند در مورد افراد به نحو بهتری عملکردها و انتظارات را با یکدیگر وفق داد (رضایی و همکاران، ۲۰۱۰).

توانمند سازی رویکردی توسعه‌ای است و تمام بخش‌هایی را که بر فضای توسعه تسلط دارند در بر می‌گیرد. این تعریف عمدتاً دستورالعملی ضمنی و چارچوبی برای گروه‌ها و اشخاص فعال در فرایند توسعه را روشن می‌سازد و در آن به ترکیب و تنوع شرایط کار کردن واقعی در کشورهای در حال توسعه عمیقاً توجه می‌شود (جونز و همکاران، ۲۰۱۹).

در جمع بندی کلی می‌توان گفت که توانمندسازی به مفهوم توسعه ظرفیت‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های سازمان در زمینه‌های مدیریت، رهبری، نظام مالی، منابع مالی، طراحی و ارزشیابی است و هدف آن تضمین پایداری و کارآمدی سازمان و فعالیت‌های آن در فرایند توسعه است. برای مدیریت نوین در سازمان‌های یادگیرنده مانند دانشگاه‌ها توانمند سازی بسیار اهمیت دارد. زیر توسعه پایدار آموزش و پایداری سازی آموزش نیاز به ارتقای ظرفیت‌های نوین دارد. توانمندسازی در سازمان‌های یادگیرنده عبارت است از خلق محیطی آموزشی توانمند با خط مشی مناسب مبتنی بر نیاز جامعه، چارچوب‌های فکری مشتمل بر مشارکت همه افراد، توسعه منابع آموزشی و کارآمدسازی سیستم مدیریت آموزشی است تا در به توسعه یادگیری بیانجامد. در واقع توانمند سازی در نهایت باید منجر به یادگیری و توانایی نیروهای انسانی در انجام امور شود (پن و تان، ۲۰۱۸).

همچون سازمان‌های آموزشی، سازمان‌های ورزشی که عصر جدیدی از رقابت را تجربه می‌کنند باید برنامه‌هایی برای توانمند سازی کارکنان داشته باشند تا در زمره سازمان‌های یادگیرنده و پویا قرار گیرند. برنامه‌های

اصلی تحقیق بدین گونه است که عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان هیات‌های ورزشی استان‌های ایران کدام‌اند؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی و از نوع کاربردی بود. از آنجاییکه تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های توانمندسازی کارکنان در هیات‌های ورزشی توسط روسای هیات‌ها انجام می‌شود لذا برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در موضوع پژوهش کلیه روسای هیات‌های ورزشی کشور که دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته مدیریت ورزشی بودند به عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند که با توجه به اطلاعات کسب شده از فدراسیون‌های کشور، تعداد ۱۸۹ نفر رییس هیات با مدارک کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت ورزشی برآورد گردید و با استفاده از روش نمونه‌گیری کل شمار جامعه برابر با نمونه تحقیق انتخاب شدند که ۱۶۷ نفر از ایشان در پژوهش مشارکت نمودند. برای انجام پژوهش، در گام اول پیشینه تحقیق بررسی شد و با تفکر عمیق گویه‌های توانمندسازی شناسایی شده است. در گام دوم با در نظر گرفتن گویه‌های مرتبط با توانمندسازی منابع انسانی و نظرات خبرگان اقدام به طراحی سوالات شده است و در گام سوم در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه از طریق روش تحلیل عامل اکتشافی، عوامل مؤثر استخراج و دسته‌بندی شده است. سپس با تایید و کسب نظر خبرگان در گام چهارم اقدام به طراحی پرسشنامه شده است و در گام آخر سوالات تحقیق با استفاده از آزمون آماری مورد بررسی قرار گرفت و عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی هیات‌های ورزشی استان‌های ایران تعیین گردید.

ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته بود که برای تعیین روایی محتوا و صوری پرسشنامه برای ۱۵ تن از اساتید مدیریت ورزشی که به نوعی سابقه مسئولیت در فدراسیون‌های ورزشی داشتند ارسال شد که به تایید آن‌ها رسید. برای روایی سازه نیز از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. پایایی پرسشنامه نیز در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه و محاسبه آلفای کرونباخ به میزان (۰/۹۲) تایید شد. برای روایی سازه پرسشنامه از

خود تحت عنوان هیات‌های استانی جریان اداره و هدایت فعالیت ورزش باشگاهی را در کنار ادارات ورزش و جوانان به پیش می‌برند.

در چارچوب شکل‌گیری هیات‌های ورزشی موضوع انتخابات برای ارکان مدیریتی و حکمرانی همچون هیات ریسه برقرار است ولی از آنجاییکه دوره مدیریتی ۴ ساله بر پست‌های ورزشی تعیین شده است امکان تغییرات گسترده مدیریتی و جابجایی افراد جدید در هیات ریسه هیات‌ها همیشه وجود دارد لذا تمرکز بر بدنه ثابت هیات‌ها برای مدیریت دانش و تداوم فعالیت‌های سازمانی که همانا کارکنان آن‌ها باشند بسیار ضروری و راهبردی می‌باشد به طوریکه در تحقیقات مختلف به اهمیت نیروی انسانی اشاره شد، در هیات‌های ورزشی نیز کارکنان مهم‌ترین منبع هر هیات ورزشی محسوب می‌شوند که با داشتن تخصص و علاقه ویژه به رشته مربوطه، سنگینی بار مأموریت اصلی هیات‌های استانی را به دوش می‌کشند با این حال با وجود 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 (رشیدنیا، ۲۰۱۷) لذا با نگاهی به وضعیت هیات‌های ورزشی ایران به ویژه آیین نامه ابلاغی وزارت ورزش و جوانان در خصوص نحوه فعالیت هیات‌ها نشان می‌دهد که در ساختار مدیریتی با سوابقی که برای ورود افراد پیش‌بینی شده است مقدمات لازم برای توانمندسازی ایشان جهت پذیرش مسئولیت در پست‌های مختلف هیات پیش‌بینی نشده است، در صورتیکه باقری و همکاران (۲۰۲۰) اظهار داشتند اگر وزارت ورزش و جوانان در راستای توانمندسازی کارکنان اقدامات لازم را انجام دهد خواهد توانست در اداره و راه‌اندازی باشگاه‌ها به توانمندی لازم دست یابد و زمینه‌های توسعه فعالیت کارکنان را مطابق با اصل چهل و چهار قانون اساسی بهبود بخشد.

به همین منظور با توجه به بیانات مقام معظم رهبری در الزام به داشتن ورزش قوی در ایران قوی که از مهم‌ترین ضرورت‌های آن دسترسی به منابع انسانی توانمند و کارکنان با قابلیت در بدنه ورزش کشور می‌باشد، سؤال

شناسایی عوامل موثر بر توانمند سازی منابع انسانی هیات‌های ورزشی استان‌های ایران استفاده شد. به همین دلیل پیش از انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه از معیار کایرز- می پر اولکین (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها (گویه‌ها) از آزمون بارتلت استفاده شد (حبیب‌پور و صفری، ۲۰۱۰).

روایی ملاک استفاده شد. در نهایت به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از آزمون بارتلت و KMO تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی با کمک نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین و

جدول ۱. نتایج آزمون بارتلت و KMO

مقدار	مقدار کایرز - می پر و اولکین (کفایت حجم نمونه)
۰/۸۳۴	۱۱۸۱۵/۳۰۲
۳۳۱۲	مقدار کای اسکوار ( $\chi^2$ )
۰/۰۱	درجه آزادی
	سطح معناداری

همچنین نتایج آزمون بارتلت ( $302/11815=2\chi$ , Sig=۰/۰۱) نشان می‌دهند بین گویه‌ها همبستگی بالایی وجود دارد، از این رو ادامه و استفاده از سایر مراحل تحلیل عاملی جایز است. در ادامه نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی مؤلفه‌ها به تفکیک با مقدار بارعاملی به دست آمده برای هر عامل ارائه شده است.

با توجه به یافته‌های جدول ۱ مقدار KMO به دست آمده ۰/۸۳۴ می‌باشد. این مقدار بیانگر این موضوع است تعداد نمونه‌های تحقیق به منظور تحلیل عاملی کفایت می‌کند و انجام تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر امکان پذیر بوده و می‌توان داده‌ها را به یک سری عامل‌های پنهان تقلیل داد.

جدول ۲. مقادیر ابتدایی تحلیل مؤلفه‌های تحقیق (جدول اشتراکات)

شماره گویه	برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر	شماره گویه	واریانس عامل مشترک	برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر	واریانس عامل مشترک
Q1	۱	Q28	۰.۸۴۵	۱	۰.۷۷۷
Q2	۱	Q29	۰.۸۶۸	۱	۰.۷۱۵
Q3	۱	Q30	۰.۶۱۱	۱	۰.۷۵۰
Q4	۱	Q31	۰.۸۸۴	۱	۰.۷۴۰
Q5	۱	Q32	۰.۶۰۵	۱	۰.۷۲۶
Q6	۱	Q33	۰.۸۲۳	۱	۰.۶۳۷
Q7	۱	Q34	۰.۶۴۷	۱	۰.۵۷۳
Q8	۱	Q35	۰.۶۶۹	۱	۰.۵۸۰
Q9	۱	Q36	۰.۸۲۸	۱	
Q10	۱	Q37	۰.۶۳۸	۱	
Q11	۱	Q38	۰.۶۹۷	۱	
Q12	۱	Q39	۰.۵۴۱	۱	
Q13	۱	Q40	۰.۸۸۰	۱	
Q14	۱	Q41	۰.۸۱۶	۱	
Q15	۱	Q42	۰.۸۸۲	۱	
Q16	۱	Q43	۰.۸۲۳	۱	
Q17	۱	Q44	۰.۵۹۶	۱	

۰.۷۰۱	۱	Q45	۰.۵۹۰	۱	Q18
۰.۷۵۶	۱	Q46	۰.۸۸۸	۱	Q19
۰.۶۶۱	۱	Q47	۰.۵۸۷	۱	Q20
۰.۵۶۵	۱	Q48	۰.۷۹۴	۱	Q21
۰.۷۱۸	۱	Q49	۰.۸۷۶	۱	Q22
۰.۷۶۱	۱	Q50	۰.۵۷۰	۱	Q23
۰.۶۰۸	۱	Q51	۰.۷۲۰	۱	Q24
۰.۶۷۷	۱	Q52	۰.۶۸۳	۱	Q25
۰.۷۷۵	۱	Q53	۰.۵۵۰	۱	Q26
			۰.۵۴۴	۱	Q27

مناسب نبوده و بنابراین باید از تحلیل خارج شود. بنابراین اعتقاد صاحب‌نظران متغیرهایی را که عامل‌ها نتوانسته‌اند بالاتر از ۰/۵ (یا ۵۰ درصد) از تغییرات آن‌ها را تعیین کنند تعدیل و یا از مجموعه متغیرها حذف می‌شوند. (حبیب‌پور و صفری، ۲۰۱۰). همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود واریانس مشترک همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ گزارش شده است. بنابراین تمامی متغیرها (گویه‌ها) در تحلیل باقی خواهند ماند.

با توجه به جدول اشتراکات برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر نشان داد که مقادیر تمامی آن‌ها برابر با یک است. ستون واریانس عامل مشترک در جدول ۲ نشان دهنده مقداری از واریانس هر متغیر است که مجموعه عوامل مورد نظر توانسته‌اند آن را تبیین کنند. هر چه مقادیر به (۱) نزدیکتر باشند بهتر است و مقادیر کوچکتر هر متغیر نشان از آن دارد که متغیر (گویه یا سؤال) مورد نظر به اندازه کافی برای تحلیل عاملی

جدول ۳. مقادیر ویژه و واریانس عامل‌های تحقیق

اجزاء	مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج مقادیر ویژه اولیه شده					
	درصد واریانس	درصد واریانس	درصد واریانس	درصد واریانس	درصد واریانس	درصد واریانس
1	12.802	12.802	12.802	12.802	12.802	12.802
2	11.716	1.716	24.518	11.716	1.716	24.518
3	10.518	10.518	35.036	10.518	10.518	35.036
4	9.624	9.624	44.678	9.624	9.624	44.678
5	7.290	7.290	49.968	7.290	7.290	49.968
6	6.182	6.182	57.150	6.182	6.182	57.150
7	0.908	0.908	58.058			
...	...	...	...			
53	-4.778E-	-4.778E-17	100.000			

17

جدول ۳ نشان می‌دهد که ۶۷ گویه در تحقیق حاضر قابل تقلیل به ۱۲ عامل بوده و می‌توان از ترکیب این ۷۱ گویه، ساختار جدیدی بر اساس عامل‌ها با ترکیب جدید طراحی و بر اساس آن داده‌ها را تحلیل کرد. اکنون برای دسته‌بندی گویه‌ها در بین عامل، بر اساس بار عاملی آن‌ها باید از نتایج ماتریس عوامل چرخش یافته استفاده شود. در جدول ۴ ماتریس همبستگی بین

در جدول ۳ مقادیر ارزش ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی تبیین شده از مجموعه داده‌ها توسط هر عامل گزارش شده است. بر اساس معیار کیزر، تنها عامل‌هایی از این جدول انتخاب می‌شوند که مقدار ویژه آن‌ها بالاتر از یک باشد و سایر عامل‌ها با مقادیر کمتر از یک نیز از مجموع عامل‌ها حذف می‌شوند و در نظر گرفته نخواهند شد. بنابراین با توجه به نتایج

با یکدیگر پرداخته است. البته این نکته نیز حائز اهمیت بوده که ممکن است یک یا برخی از گویه‌ها هیچگونه بار عاملی معناداری روی هیچکدام از عامل نداشته باشند که این گویه‌ها از مدل و در نتیجه تحلیل حذف می‌شوند.

گویه‌ها و عامل بعد از چرخش ارائه شده است. با توجه به نظر محققان بارهای عاملی با مقادیر بالاتر ۰/۵ قابل قبول هستند (حبیب‌پور و صفری، ۲۰۱۰). در این جدول محقق بر اساس بزرگترین بار عاملی تک‌تک گویه‌ها به دسته‌بندی آن‌ها با توجه به میزان همبستگی

جدول ۴. ماتریس عوامل چرخش یافته

ردیف	گویه	آموزش شغلی	غنی سازی شغلی	تفویض اختیار	انگیزه های فردی	مدیریت مشارکتی	نگرش شغلی
		۱	۲	۳	۴	۵	۶
Q1	تدوین مهارت های مورد نیاز کارمندان	۰.۷۳۳					
Q2	تطبیق فرد با شغل در سطوح مختلف کاری	۰.۵۵۳					
Q3	توانمندسازی کارمندان بر اساس نیازها	۰.۷۸۹					
Q4	ایجاد آموزشی مدون برای کارکنان	۰.۷۸۳					
Q5	برون سپاری آموزش کارمندان	۰.۶۷۹					
Q6	افزایش بودجه سالانه آموزش کارمندان	۰.۵۴۳					
Q7	تعیین محتوای آموزشی متناسب با کار	۰.۶۱۹					
Q8	تدوین آیین نامه آموزشی کارمندان	۰.۵۴۵					
Q9	ارزیابی کارمندان بر اساس ساعات آموزشی	۰.۶۵۲					
Q10	ملزم کردن کارمندان به شرکت در دوره های آموزشی	۰.۶۶۸					
Q11	ایجاد انگیزه در کارمندان برای شرکت در دوره های آموزشی	۰.۵۵۱					
Q12	اعطای مزایای شغلی در قبال ساعات آموزشی کارمندان	۰.۷۵۸					
Q13	ترغیب کارکنان برای شرکت منظم در دوره های آموزشی	۰.۶۸۶					
Q14	تدوین برنامه آموزشی کارمندان	۰.۸۸۸					
Q15	تعیین تقویم آموزشی سالانه با زمان بندی دقیق	۰.۵۷۲					
Q16	تدوین برنامه عملیاتی آموزش کارمندان	۰.۵۷۸					
Q17	تعیین نیاز آموزشی بر اساس وظایف کارکنان	۰.۵۹۱					
Q18	تناسب شغل با تحصیلات	۰.۸۲۲					
Q19	تناسب شغل با مهارت	۰.۶۷۱					
Q20	تناسب شغل با انگیزه و علاقه کارمندان	۰.۶۱۰					
Q21	تناسب شغل با روحیه اخلاقی و شخصیتی	۰.۸۳۱					

۰.۸۷۶	آشنایی با اصول و فنون سخنرانی	Q22
۰.۸۴۲	آشنایی با اصول نامه نگاری اداری	Q23
۰.۵۲۴	آشنایی با اصول نگارش مقالات شغلی	Q24
۰.۵۹۴	استفاده از کارکنان در برخی از کارهای مدیریتی	Q25
۰.۶۱۸	تمرکززدایی از تصمیمات و فعالیت‌ها	Q26
۰.۸۶۷	کاهش دادن فاصله قدرت در هیات‌های استانی	Q27
۰.۸۴۲	احترام به چارت سازمانی و وظایف افراد	Q28
۰.۶۶۷	توجه به نیازهای مادی کارکنان	Q29
۰.۷۴۷	توجه به ایده‌های خلاقانه در کارکنان	Q30
۰.۷۸۳	تجلیل و توجه به کارکنان خلاق و نوآور	Q31
۰.۶۲۷	ایجاد روحیه نو اندیشی در کارکنان	Q32
۰.۸۸۳	توجه به انضباط شخصی	Q33
۰.۸۵۷	ایجاد بینش آینده نگری در کارکنان	Q34
۰.۵۲۵	توجه مدیران به زندگی کاری کارکنان	Q35
۰.۷۷۸	آگاهی بخشی به کارکنان سازمان	Q36
۰.۷۶۷	ایجاد رابطه دوستانه با کارکنان	Q37
۰.۷۵۲	تشریح روش‌های انجام کار برای کارکنان	Q38
۰.۶۵۷	ایجاد سیستم تبادل نظر با کارکنان	Q39
۰.۵۰۸	اهتمام در ارتباط با مدیریت مشارکتی	Q40
۰.۸۳۰	مشارکت در فعالیت‌های روزانه کارکنان	Q41
۰.۷۳۸	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان	Q42
۰.۸۰۰	ایجاد تعهد اجتماعی بالا در کارکنان	Q43
۰.۵۰۱	کمک به افزایش اعتماد به نفس کارکنان	Q44
۰.۵۳۶	توجه به فاکتورهای افزایش دهنده رضایت شغلی کارکنان	Q45
۰.۸۷۰	پیاده سازی فرهنگ رقابتی	Q46
۰.۵۳۴	غنی سازی شغل در هیات‌های ورزشی	Q47
۰.۷۴۰	ایجاد حس رقابت مثبت در بین کارکنان	Q48
۰.۵۲۲	تناسب تجهیزات با نیازهای شغلی کارکنان	Q49
۰.۷۹۷	بهداشت کار	Q50
۰.۸۶۴	مناسب بودن محیط کار از نظر بصری	Q51
۰.۶۷۲	ایجاد شرایط خوب کاری	Q52
۰.۷۱۱	توجه به عوامل ارگونومیکی در محیط کار	Q53

بر مبنای یافته‌های

۳. تفویض اختیار
۴. انگیزه‌های فردی
۵. مدیریت مشارکتی
۶. نگرش

۷. شغلی

(۲۰۱۵)، لذا مدیران می‌توانند با شناخت و اولویت بندی موثرتر مولفه‌های آموزش کارکنان سطح دانش و کیفیت رفتار و عملکرد کارکنان را بهبود بخشند. (رجبی پور میبیدی و همکاران، ۲۰۲۱). غنی سازی شغلی یکی از شناخته‌ترین راه‌های باز طراحی مشاغل جهت نیل به هدف، افزایش سطح توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان است. این مفهوم اولین بار توسط هرزبرگ مطرح شد. او معتقد بود که عواملی همچون احساس مسئولیت بطور مستقیم و مجزا از سایر عوامل رضایت شغلی و در نتیجه توانمندی بیشتر ایجاد می‌کند (ماپسلا و های، ۲۰۰۶). به همین منظور مدیران در سازمان‌ها همواره نیازمند روش‌هایی هستند تا عملکرد کارمندان را بهبود بخشند. یکی از مهم‌ترین این ابزارها برای بهبود و ارتقا عملکرد نیروی انسانی، غنی سازی شغلی است. غنی سازی شغلی رویکردی است که در آن شغل کارمند در جهت افزایش چالش و اجتناب از تکرار، بهبود یابد. هدف اصلی غنی سازی شغلی ایجاد رضایت در کارمندان، ایجاد ارزش افزوده برای سازمان و کاهش نرخ خروج است. غنی سازی شغل شامل طراحی مجدد مشاغل فنی و ضروری است و همچنین نیازمند است به توسعه حس احترام از طرف آنان که مدیریت و سرپرستی کارکنان را به عهده دارند. (ایران زاده و همکاران، ۲۰۲۲).

تفویض اختیار به انتقال قسمتی از اختیارات و وظایف اجرایی خاص مدیر و رهبر سازمان (صرف‌نظر از منشأ آن) به زیردستان و مدیران واحدها و دوایر تابعه به منظور تسریع در انجام امور و تحقق سریع و به موقع اهداف سازمان و ایجاد احساس مسئولیت در ایشان در قبال انجام وظایف، گفته می‌شود. (عباس زاده و همکاران، ۲۰۱۰) لذا تفویض اختیار در توانمندی‌های منابع انسانی خود را در مسیر نیل به اهداف سازمانشان به کارگیرند. (زین الدینی و همکاران، ۲۰۱۳)

انگیزه‌های فردی هیجانات یا نیازهای روانشناختی است که

حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی و استخراج ۶ عامل در پرسشنامه تحت بررسی، سوالات متناظر با عامل‌های مستخرج بدین شرح می‌باشد:

۱. آموزش شغلی
۲. غنی سازی شغلی

## بحث و نتیجه‌گیری

موفقیت سازمان مرهون توانمندسازی منابع انسانی آن است. هرچه این سازمان‌ها از نظر منابع انسانی توانمندتر باشند، به همان میزان، توفیق بیشتری در نیل به اهداف خود خواهند داشت. (علوی و همکاران، ۲۰۲۳) توانمندسازی به فرایندی گفته می‌شود که طی آن به منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق دانش‌افزایی، افزایش اختیارات و تشویق، به ابتکارات و مشارکت دهی در تصمیم‌گیری کمک می‌شود تا توانایی لازم برای ایفای نقشی برجسته در سازمان را به دست آورد و جنبه‌های ویژه در شغلش ارتقا یابد. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۲۰۱۴)

طی فرایند توانمندسازی، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای بلوغ قابلیت شغلی، تصمیم‌گیری مستقل و خودرهبی به دست آورند. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است (رشیدینیا، ۲۰۱۷) بنابراین در این پژوهش محقق بر آن شد عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان‌های ایران را شناسایی نماید که در نهایت یافته‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان متشکل از ۶ عامل آموزش شغلی، غنی سازی شغلی، تفویض اختیار، انگیزه‌های فردی، مدیریت مشارکتی و نگرش شغلی می‌باشند که در ادامه به تفصیل هر کدام از عوامل تشریح خواهند شد.

آموزش شغلی به تلاش برنامه ریزی شده ای اشاره می‌کند که به وسیله یک سازمان برای تسهیل یادگیری رفتار مرتبط با شغل بر روی کارکنان اعمال می‌نماید. آموزش یعنی کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسایل مربوط به آن. آموزش اثربخشی یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه ریزی شده را شامل می‌شود و به یک نیاز شناخته شده پاسخ می‌دهد. آموزش در سازمان‌ها یک وظیفه اساسی و همیشگی است و موقت یا تمام شدنی نیست (کندی،

دو تحقیق می‌توان نتیجه گرفت عوامل پویایی و بازخورد غیر همسو هستند و عوامل آموزش و مسئولیت پذیری با یافته های این پژوهش همسو می‌باشد. شایان ذکر است در اکثر تحقیقات حوزه توانمندسازی منابع انسانی تاکید بر آموزش نیروی انسانی وجود دارد که برای مثال می‌توان به تحقیق دماوندی و الزامی، (۲۰۱۳) اشاره داشت، که ایشان اظهار داشتند آموزش می‌تواند دستاوردهای متفاوتی داشته باشد که یکی از آن‌ها ایجاد توانمندی در مخاطبین است، تا بتوانند به عنوان کارکنانی فعال و مستقل در جهت اهداف سازمانی تلاش کنند که این نتیجه نیز کاملاً همسو با یافته های حاضر می‌باشد همچنین محمدی و سهرابی، (۲۰۱۷) نشان دادند که فرهنگ یادگیری سازمانی نقش بسزایی در فراهم کردن بستر مناسب برای توانمندسازی کارکنان از طریق انتقال دانش ضمنی دارد لذا همواره سازمان‌ها به دنبال دستیابی به فرهنگی و جوی مطلوب و حمایت‌کننده از یادگیری باشند، لذا در تبیین نقش آموزش به عنوان عاملی مشترک در توانمندسازی کارکنان به این شکل پرداخت که ابتدا کارمند باید حوزه های تخصصی و شغلی جدید را بیاموزد و از فرصت های آموزشی لازم برای ارتقاء جایگاه علمی و مهارتی برخوردار گردد و در ادامه امکان بکارگیری آموخته های خود را در قالب تجربیات کاری جدید داشته باشد تا بتواند گردد و در مسیر شغلی خود ارتقاء پیدا کند.

در خصوص عوامل تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و غنی سازی شغلی به عنوان عوامل شناسایی شده موثر بر توانمندسازی کارکنان می‌توان اشتراکات زیادی با نتایج تحقیقات این حوزه تحت عنوان عامل مسئولیت پذیری و آزادی عمل یافت که نتیجه پژوهش پورغفاری و همکاران (۲۰۲۳) مبین این عامل برای توانمندسازی است و طبق نظر رشیدنیا، (۲۰۱۷) مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است. در مورد آزادی عمل که در یافته های ملاحسینی و ارسلان، (۲۰۰۹) از عوامل موثر در توانمندسازی کارکنان است در تشریح و تبیین واژه ای به عنوان اختیار و مسئولیت دادن برای تصمیم‌گیری، مفهوم می‌یابد لذا با توجه به نتایج تحقیق ایشان که اظهار داشتند توانمندسازی می‌تواند به ابتکار عمل، پشتکار منجر شود چرا که توانمندسازی و آزادی عمل کارکنان موجب واکنش سریع ایشان در برابر موانع و افزایش انگیزش ایشان می‌گردد، یافته های هر دو تحقیق

باعث بروز یک فعالیت می‌شود (کشگر و همکاران، ۱۳۹۰) به عبارت دیگر، انگیزه فرد به عنوان محرک رفتار وی تلقی می‌گردد. به طور کلی، مقایسه نتایج تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد انگیزه های فردی کارمندان، بسته به خواسته ها و علائق آن‌ها متفاوت است و در سازمان‌ها و موقعیت های شغلی مختلف، می‌تواند تغییر کند (کانگ سان، ۲۰۱۵) لذا مدیران می‌توانند با استفاده از انگیزه های هر کارمند نسبت به توانمندسازی ایشان روشی منحصر به فرد اتخاذ نمایند.

مدیریت مشارکتی عملیاتی است که طی آن کارکنان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری ها دخالت و شرکت داشته باشند (والاس و همکاران، ۲۰۱۱) در واقع مدیریت مشارکتی فرایند همکاری و نفوذ کارکنان در درجات مختلف فرایند تصمیم‌گیری سازمان به طور فعال و واقعی و به صورت درگیری ذهنی و فکری و داوطلبانه در جهت اهداف گروهی که منجر به انگیزش کارکنان و تلاش به منظور تحقق اهداف و مسئولیت‌پذیری و آفرینندگی آنان شود، می‌باشد و بدین ترتیب سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان توانمندسازی کارکنان خود و تغییر در عوامل مؤثر بر آن، اهداف مورد نظر را تحقق بخشند (ایرانزاده و زنجانی، ۲۰۱۱). نگرش شغلی، ارزیابی های مربوط به شغل است که بیانگر احساسات، اعتقادات و وابستگی فرد نسبت به شغل می‌باشد و با مفاهیمی مانند مثبت-منفی، خوب-بد و خوشایند-ناخوشایند توصیف می‌شود (دالال و همکاران، ۲۰۱۲) نگرش از شغل، شامل رضایت از شغل، دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی نیز می‌شود (جدرزدجاک و ویروا، ۲۰۲۰) و چون کارکنان سازمان‌های ورزشی، سرمایه های انسانی ارزشمندی تلقی می‌شوند که نگرش های مثبت شغلی آن‌ها سبب کارآمدی فردی و اثربخشی سازمانی نیز خواهد شد (تجاری و همکاران، ۲۰۱۱) لذا یکی از این عوامل مهم اثرگذار بر اثربخشی سازمان، نگرش های شغلی و سازمانی کارکنان می‌باشد (عظیمی و همکاران، ۲۰۱۱).

عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان طبق نتایج پژوهش حاضر شامل آموزش شغلی، غنی سازی شغلی، تفویض اختیار، انگیزه های فردی، مدیریت مشارکتی و نگرش شغلی می‌باشند و این در صورتی است که پورغفاری و همکاران (۲۰۲۳) آموزش، پویایی، مسئولیت‌پذیری و بازخورد را به عنوان چهار عامل برای توانمندسازی کارکنان معرفی نموده اند که با مقایسه نتایج هر

داخلی بستگی دارد، می‌تواند از توانایی، اراده و تغییر محیط خارجی با هدف افزایش تسلط بر آن متأثر باشد، مفهوم نگرش را در بر دارد که بر اثر توانمند شدن نگاه مفید بودن و عضو موثر سازمان تلقی شدن به همراه دارد که با نتایج حاضر همسو می‌باشد.

در نهایت با توجه به عوامل توانمندسازی کارکنان شناسایی شده در این پژوهش پیشنهاد می‌شود که روسای هیات‌های ورزشی استانی کشور به منظور توانمندسازی کارکنانشان آموزش‌های متناسب با وظایف آنان را در طول سال برنامه ریزی نموده و بدین طریق، علاوه بر افزایش ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان، زمینه موفقیت هرچه بیشتر هیات را نیز فراهم نمایند و با اتخاذ سبک مدیریت مشارکتی و درگیر نمودن کارکنان در تصمیمات و برنامه‌های هیات، زمینه ارتقای ظرفیت‌های اعتماد به نفس آنان را فراهم نموده و با افزایش توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنانشان، میزان تفویض اختیار را نیز افزایش داده و از طریق حذف بخشی از رده‌های نظارتی، ایجاد یک موقعیت جدید جهت اعمال اقتدار و اختیار مناسب و شایسته برای کارکنان، زمینه ارتقای مسئولیت‌پذیری کارکنان را فراهم سازند.

### سیاسگزاری

نویسنده مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

همسو می‌باشند. همچنین خوراکیان و همکاران، (۲۰۲۱) در پژوهش خود اعلام داشتند با توجه به پیامدهای مثبت توانمندسازی کارکنان در بهره‌وری، مدیران می‌توانند با تفویض اختیار و استقلال عمل، از یک سو موجبات مسرت و رضایت کارکنان را فراهم آورند؛ و از سوی دیگر با استفاده از حس اعتماد ایجاد شده امکان بهره‌گیری از ایده‌های نوآورانه در انجام کار را فراهم آورند که در این پژوهش تفویض اختیار عاملی برجسته در ایجاد فرصت برای پذیرش مسئولیت جدید با نگاه توسعه یافتن و قرار گرفتن در موقعیتی که در آینده می‌تواند به عنوان پست بالاتر درون سازمان تصدی نماید و به نوعی مراحل جانشینی و پرورش جانشین را طی نمایند.

طبق یافته‌های پژوهش انگیزه‌های فردی به عنوان عاملی در توانمندسازی کارکنان هیات‌های ورزشی شناسایی شده است که این یافته با پژوهش رشیدنیا، (۲۰۱۷) که اظهار داشت توانمندسازی، سازوکار افزایش انگیزش درونی برای انجام دادن وظایف محول شده است و تحقیق میرمحمدی و همکاران (۲۰۱۷) که نشان دادند عوامل فردی بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارند همسو است چرا که ایشان اعلام داشتند سازمان برای داشتن کارکنانی توانمند باید در جهت بهبود و تقویت این عوامل از طریق تحصیلات متناسب تر با کار، سابقه کار بالا، کانون کنترل درونی و عزت نفس بالاتر بکوشد. البته خوش حال و همکاران، (۲۰۲۳) در پژوهششان اعلام داشتند روابط میان فردی سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر گذار است و هرچه قابلیت‌های روابط میان فردی سازمانی در کارکنان تقویت شود، توانمند سازی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. که این نتیجه با یافته موجود همسو نمی‌باشد با این حال می‌توان این را نیز در نظر گرفت که انگیزه فردی برخی از افراد توسعه روابط ایشان با افراد دیگر و به تعریفی انگیزه‌های جمعی و اجتماعی است که در این بخش همسویی با یافته‌ی حاضر مشاهده می‌شود.

در مورد آخرین عامل یعنی نگرش شغلی یافته‌های تحقیق ساعتی زارعی و همکاران، (۲۰۱۹) که اعلام داشت 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

## References

1. Abbaszadeh H, Rezaei A. (2010). Assessing the performance of delegation to provincial business organizations. *Basirat (Management)*: 17(45): 81-100. (Persian)
2. Alavi, S. A., Mosavi, S., Sadeghi Nasab, M., & Asadi, E. (2023). Introducing a Model of Human Resource Empowerment in Knowledge-based Defense Organizations (Studied Case: Aja Self-sufficiency Jihad and Research Department). *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 73-91. doi: 10.22034/jhrs.2023.168841 (In Persian).
3. Amirzadeh, O. (2017). Investigating the Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Private Sector Factory Personnel in Shiraz. *New Approach to Educational Management*: Volume 1, Issue 2, Page 25-40. (In Persian).
4. Azimi, H, Goodarzi G. R, Ansari M. I, Pirayesh R, Abdi Zarrin S. (2011). Designing a questionnaire to assess the job and organizational attitudes of government employees; Case study: 80 government organizations in the center of Zanjan province. *Strategic Management Thought (Management Thought)*. 2011; 5 (1 (9 in a row)), 169-200. (Persian).
5. Azizi Shafiq, A and Mir, R. (2020). factors affecting the increase of human resources productivity, 9th international conference on economics, management and accounting with a value creation approach, Shiraz (In Persian).
6. Bagheri, A., Saboonci, R., & Foroughipour, H. (2020). Analysis of Outsourcing Strategy of Recruiting and Training of Human Resources and Its Effects on Staff Empowerment in Ministry of Sports and Youth of I.R.I. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 105-132. doi: 10.22034/jhrs.2020.233175.1426 (In Persian).
7. Dalal RS, Baysinger M, Brummel BJ, LeBreton JM. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 2012 Dec;42:E295-325.
8. Damavandi, M., & Elzami, E. (2013). Examining the Relation between In-service Training, Service Record and Education with Teacher's Occupational Capability Print. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 7(2), 127-136. doi: 10.22061/tej.2013.332 (In Persian).
9. Dehkordian Nezhad, M., Nobakht Ramezani, Z., & Mohammadian, F (2021). Designing and Explaining the Model of Professional Empowerment for Female Sports Managers. *Sport Management Studies*, 13(68), 264-300. doi: 10.22089/smrj.2020.8689.2963
10. Faridi zingir, A., Moharamzadeh, M., & Imanzadeh, M. (2020). Designing a Model Organizational Inertia Based on employees Empowerment of Sport and youth general Offices in North West of the country. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(1), 53-64. doi: 10.30473/fmss.2020.49813.2045 (In Persian).
11. Habibpour, K. Safari, R. (2010), "Comprehensive guide to using SPSS in survey research", Loya publication, second edition, fall, pp. 356-304. (In Persian).
12. Hune, S. H., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2016). "The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention". *Human Resource Development International*, 1-18.
13. Iranzadeh, S., bagherzadeh khajeh, M., & bagernegad, S. (2022). Investigating the effect of job enrichment on reducing staff Plateau (Case study of employees of Bank Melli branches in East Azerbaijan province). *Journal of Accounting and Management Vision*, 4(53), 63-72.
14. Iranzadeh, S., Zanjani, S., (2011). The Relationship between Psychological Empowerment and Participatory Management of Female Teachers (Case study). *Women and Family Studies*, 4(14), 65-83.

15. Jalali, R., Alvani, S., Hassanpour, A., & Mohebzadegan, Y. (2017). Identification and modeling effective factors in empowering managers. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 4(1), 14-29. (In Persian).
16. Jędrzejczak-Gas J, Wyrwa J. (2020). Determinants of job satisfaction in a transport company: a Polish case study. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2020 Sep 7;15(3):565-93.
17. Jones GJ, Edwards MB, Bocarro JN, Svensson PG, Misener K. (2019). A community capacity building approach to sport-based youth development. *Sport Management Review*. 2019.
18. Kannan G, Haq AN, Sasikumar P, Arunachalam S. (2008). Analysis and selection of green suppliers using interpretative structural modeling and analytic hierarchy process. *International Journal of Management and Decision Making*;9(2): 163–82.
19. Kang Sun.J. (2015). Exploring motivation constraints and perceptions toward sport consumers smartphone usage *Electronic Theses and Dissertations Paper 2086*.
20. Kearney, E. & Marggraf, K. (2014). The effects of empowering leadership on managers' career perceptions. In *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management: New York, USA, Briarcliff Manor, N 10510: No. 1, p. 13384.
21. Kennedy, M ( 2015) Towards a Taxonomy of System Dynamics Models of Higher Education, *Library Management*, 23 (2),1-12.
22. Keshgar, S. Ghasemi, H. Tojari, F. (2012). "Sports Marketing Management". *Science and Movement*. P -290. (In Persian).
23. Khorakian, A., Rahnama, N., & Eslami, G. (2021). Investigating the effect of employees' empowerment on innovative behavior with mediating role of joy and its positive outcoms. *Public Administration Perspective*, 12(3), 126-154. doi: 10.48308/jpap.2021.101904(In Persian).
24. Khoshhal, F., sargolzaie, A., & Vazife, Z. (2023). Designing and explaining the human resource empowerment model based on organizational intelligence capabilities and organizational interpersonal relationships with a mixed approach. *Public Administration Perspective*, doi:10.52547/jpap.2023.229373.1227. (In Persian).
25. Mapesela, M. Hay,D,H. (2006) the effect of change and transformation on academic staff and job satisfaction. A caase of a south African university.*Higher Education*, vol.52, N.4
26. Mirmohammadi, S. M., Hosseinpour, D., & ghasemi banabari, H. (2017). Key success Factors of Employees' Empowerment in Cooperation. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(83), 93-114. doi: 10.22054/jmsd.2017.7480(In Persian).
27. Mohammadi, M., & Sohrabi, T. (2017). The Impact of Organizational Learning Culture on Empowerment: Mediated by Tacit Knowledge Sharing. *Public Administration Perspective*, 8(4), 155-173. (In Persian).
28. Mohammadi, P, Lotfi, A. (2014). Investigating the Relationship between Organizational Spirituality and Organizational Commitment of Razi University Personnel in Kermanshah University. *Leadership Research and Educational Management*. 2014: Volume 2, Issue 1,Page 193-215. (In Persian).
29. Mollahosseini, Ph.D, A., & Arselan, E. (2009). A study on the Correlation between Empowerment and Effectiveness in Rafsanjan's Public Administration. *Journal of Development and Capital*, 2(2), 117-140. doi: 10.22103/jdc.2009.1911(In Persian).
30. Niazazari, K., & Taghvaei Yazdi, M. (2014). A model of empowering managers in Islamic Azad Universities of Mazandaran. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(18), 159-180. (in Persian).
31. 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 . (In Persian).
32. Pan, G., & Tan, G. H. (2018). Case study'SMU-X': Creating an educational innovation for a higher education campus.

33. Pourghafari, S., Manzari tavakoli, A., Salajeghe, S., & Dehghani soltani, M. (2023). The Effect of Organizational Culture on Employees' Voice Through the Mediation of Employee Empowerment. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 223-273. doi:10.22054/jmsd.2023.70601.4228. (In Persian).
34. Rashidinia, M. (2017). The relationship between person-job fitness and structural empowerment of employees with organizational effectiveness (Study of Guilan General Directorate of Sports and Youth) (Unpublished master's thesis). University of Guilan, Rasht, Iran. (in Persian).
35. Rajabipoor Meybodi, A., Abasaltian, A., & Sabokro, M. (2021). Identifying and prioritizing the components of staff training in higher education institutions Based on Thematic analysis. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(46), 171-202.
36. Rezaei, A., Rezvanfar, A., & Hassanshahi, H. (2010). "Path analysis of effective factors on job performance of extension and development experts in Iran". *Advances in Natural and Applied Sciences*, 4(3), 370-377. (In Persian).
37. 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. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2019.7602.2626(In Persian).
38. Sajidi F, Omidvari A (2007). Empowered employees and today's organizations. *Tadbir Monthly, Industrial Management Organization*, Tehran, serial number 181 (June 2007). (in Persian).
39. Tojari F, Heris M. S, Zarei A. (2011). Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations. *African Journal of Business Management*. 2011; 5(21), 8634-8641.
40. Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840-850. <https://doi.org/10.1037/a0022227>
41. Ziaaldini M, Ghotbi Heydari N, Mirkamandari S. (2013). Delegation and empowerment of employees. Kerman. First National Conference on Business and Labor Management Engineering. kerman;. (Persian)