



## بررسی وضعیت شاخص‌های شخصیتی، روانشناختی و فرهنگی بر توانمندسازی دبیران (شاخص‌های توانمندسازی دبیران)

علیرضا زربخش: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران  
ID شهرام علم: استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول) shahramalam@iausr.ac.ir  
مهدی ضرغامی: دانشیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

توانمندسازی،  
تربیت بدنی،  
آموزش و پرورش

**زمینه و هدف:** لازمه رقابت واقعی سازمان‌ها و بقاء جهت ادامه حیات، عملیاتی کردن اهداف و اجرای استراتژی‌های مناسب است. این اهداف در صورتی تحقق می‌یابد که نیروی انسانی توانمند شود. هدف تحقیق حاضر ارزیابی وضعیت شاخص‌های توانمندسازی در بین دبیران تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران بود که قصد دارد وضعیت شاخص‌های توانمندسازی را از چند جنبه مورد بررسی و همبستگی بین آن‌ها را مشخص کند.

**روش کار:** تحقیق حاضر از نظر گردآوری اطلاعات، پیمایشی و به شکل میدانی اجرا شد. جمعیت مورد بررسی ۶۰۰ نفر بودند که از میان ۳۳۲۰۱ نفر از کل دبیران آموزش و پرورش استان‌های کشور انتخاب شدند. ابزار کسب داده‌ها شامل پرسش‌نامه محقق ساخته بود که با استفاده از پرسش‌نامه باز و با مراجعه به ۳۰ نفر از متخصصین و کارشناسان خبره در این موضوع، شاخص‌های مهم و عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفت و پس از ویرایش تبدیل به پرسش‌نامه بسته شد. پرسش‌نامه فوق دارای ۶ قسمت بوده که مربوط به شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی (شخصیتی، انگیزشی، سازمانی، آموزشی - تخصصی، فرهنگی-اجتماعی، تجهیزات) بود.

**یافته‌ها:** یافته‌های به دست آمده نشان داد، شش شاخص شخصیتی، انگیزشی، سازمانی، فرهنگی-اجتماعی، آموزش-تخصص و تجهیزاتی در تبیین توانمندسازی دبیران تربیت بدنی آموزش و پرورش نقش بسزایی ایفا می‌کنند.

**نتیجه‌گیری:** در بین شش شاخص مورد بررسی، شاخص ویژگی شخصی در رتبه اول و از اهمیت بالایی برخوردار بود. این امر می‌تواند مبنایی برای تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در دستیابی به توانمندسازی نیروی انسانی باشد.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت کننده:** حامی مالی نداشته است.

شیوه استناد به این مقاله:

Zarbaksh A, Alam Sh, Zarghami M. Investigating the indices of personality, psychological and cultural indicators on teacher empowerment (Indices of teacher empowerment). Razi J Med Sci. 2020;27(Special Issue-Psychology):151-161.

\*انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 3.0 صورت گرفته است.



Original Article

## Investigating the indices of personality, psychological and cultural indicators on teacher empowerment (Indices of teacher empowerment)

**Alireza Zarbakhsh:** PhD Student, Department of Sport Management, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

**Shahram Alam:** Assistant Professor, Department of physical Education, college of Humanities, Yadegar-e-Imam Khomeini (RAH), Shahre-rey Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (\* Corresponding author) [shahramalam@iausr.ac.ir](mailto:shahramalam@iausr.ac.ir)

**Mehdi Zarghami:** Associate Professor, Department of Physical Education, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** In the current situation of organizations, empowerment of human capital of organizations is a key and important element that can help the dynamism and prosperity of organizations and create a suitable organizational environment to increase productivity. One of the central aspects of paying attention to human resources of the organization is the concept of empowerment, which is introduced as a category that fits people, tasks, technology, information processes, rewards and organizational structure and ultimately guides the organization to achieve efficiency and effectiveness. Some researchers in this field believe that the presence of capable and committed human resources in any organization while reducing absenteeism, latency, relocation, will significantly increase the performance of the organization, employee vitality, and better manifestation of the organization's lofty goals and achieve individual goals. To achieve its goals, the organization must have capable, creative, knowledgeable, satisfied and motivated employees (3). Due to the importance of empowerment in improving the professional manpower field, organizations strive to empower their employees in order to provide better services and improve the level of competence of their professionals in practice. In fact, efficient human resources are the main indicator of the superiority of one organization over other organizations. Organizational effectiveness is a necessary and fundamental issue for all organizations and institutions (15), which, along with the process of science advancement, empowerment, especially in sports federations; sport activities; Sports coaches and teachers play an important role. Although several studies have been conducted in recent years in the field of evaluation of staff empowerment indicators, but the registered research work on the status of empowerment indicators among physical education teachers in Iran has not been done. And the researches in the field of management indicators of improving the quality of services provided in organizations, show that it is important for them to provide the necessary facilities and equipment in this regard. Environmental change and increasing global competition have placed the issue of employee empowerment in the focus of managers, as it creates the potential capacity to exploit human capabilities. Employees today, on the other hand, have different needs. Salaries, benefits, and safety requirements are no longer the only motivating factors, but the needs of human beings today go beyond that. One of the basic needs of today's employees of organizations is their like-mindedness, participation and consultation in affairs. On the other hand, the increasing growth of change causes the manager to no longer be able to answer all the issues alone. Rather, the entire organization will be responsible in some way, and the pressure will be on all members of the organization, because decisions will be made with the participation of individuals. Therefore, the present study has been designed and implemented to answer the question "What is the status of" personality, psychological and cultural "indicators affecting the empowerment of physical education teachers in Iran?"

**Methods:** The present study was conducted in terms of data collection, survey and fieldwork. The statistical population includes all teachers and physical education teachers of

### Keywords

Empowerment,  
Physical Education,  
Education

Received: 06/07/2020

Published: 06/03/2021

the Ministry of Education of Iran, who were working in the 97-96 academic year. In the structural equation modeling methodology, the sample size can be determined between 5 and 15 observations for each measured variable:  $5Q < n < 15Q$  where Q is the number of observed variables or the number of items (questions) of the questionnaire and n is the sample size (Habibi and Et al., 1396). As a result, taking into account the identification of 44 sub-indices, the sample size can be calculated between 220 and 660. In this study, the selected sample size of 600, which is in the desired range, has been calculated and this volume has been used in the steps related to model explanation. But the next question is how this selected sample size is allocated to the provinces. To answer this question, based on the total volume of the society of education teachers, which is 33201 people, based on the proportion of the percentage of each province, the sample size is selected and the questionnaires are random. And according to the percentage of teachers in each province has been done by classification. The data acquisition tool included a researcher-made questionnaire that using an open questionnaire and referring to 30 experts and experts in this field, important indicators and factors affecting Employee empowerment was evaluated and after editing it became a closed questionnaire with 6 parts: organizational, personal, motivational, cultural-social, educational-specialized and equipment. Structural validity through factor analysis (67/20) and reliability through alpha Cronbach (0.955) was calculated. Data analysis was performed using descriptive statistics and inferential statistics (data frequency and one-group t-test to examine the indicators) ( $\alpha = 0.05$ ).

**Results:** The study population was 600 people who were selected from 33201 general education teachers in the provinces of the country, 366 (about 61.0%) were men and 234 (about 39.0%) were women. Their mean age was 43.7. 10.8 years and their mean work experience was 39.8. 28.8 years.

The findings showed that six organizational, personal, motivational, socio-cultural, educational-professional and equipment indicators play an important role in explaining the empowerment of physical education teachers.

**Conclusion:** Among the six indicators studied, the personality trait index was in the first place and was of great importance. This can be a basis for developing appropriate human resource strategies to achieve human resource empowerment. Finally, it is suggested that the directors of the Ministry of Education try to assign responsibilities in the organization according to the spirits and knowledge of individual characteristics of individuals and also according to the individual experience of each person. And also to provide conditions for physical education teachers to perform their assigned tasks in attractive and satisfying environments in order to have the necessary efficiency and effectiveness in carrying out this important matter. Also, by creating the infrastructure of participatory management and delegating authority at the level of management of sports delegations, the process of transforming the current pyramidal and traditional management into participatory and network management should be accelerated and the macro policies of the organization should be clearly provided to coaches. Appropriate reward systems based on human resource productivity in the organization are designed and implemented to improve the recognition and appreciation index. Also, the reasons for the decrease in the sub-indicators of empowerment by increasing the level of education should be evaluated during analytical research.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Zarbaksh A, Alam Sh, Zarghami M. Investigating the indices of personality, psychological and cultural indicators on teacher empowerment (Indices of teacher empowerment). Razi J Med Sci. 2020;27(Special Issue-Psychology):151-161.

**\*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.**

## مقدمه

ورزش و فعالیت بدنی نقش مهمی در سلامت جامعه ایفا می‌کند (۱) که در این راستا آموزش و پرورش یکی از مهم ترین سازمان‌های ترویج‌دهنده ورزش و اثرات آن در جامعه می‌باشد و معلمان ورزش در خط مقدم این سازمان مسئولیت این امر خطیر را برعهده دارند و به عنوان بخشی از این سیستم، نقش اساسی و کلیدی در رسیدن به این امر مهم دارند (۲، ۳). نظر به نقش انکارناپذیر ورزش و تربیت بدنی درک شده، این مهم در قالب اداره کل تربیت بدنی ایران شکل گرفته و هدفدار شده است. مربیان تربیت بدنی به عنوان بخشی از این سیستم، نقش اساسی و کلیدی داشته و هدایت کنندگان مسئولیت و اهداف مهمی که سازمان تربیت بدنی آن را به عهده دارد.

در وضعیت کنونی سازمان‌ها، توانمندسازی (Empowerment) سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها، عنصر اصلی و مهمی است که می‌تواند به پویایی و شکوفایی سازمان‌ها کمک کند و محیط و جو سازمانی مناسبی را در جهت افزایش بهره‌وری، ایجاد نماید. یکی از جنبه‌های محوری توجه به سرمایه‌های انسانی سازمان مفهوم توانمندسازی است که به عنوان مقوله‌ای که بین افراد، وظایف، فناوری، فرآیندهای اطلاعاتی، پاداش و ساختار سازمانی تناسب ایجاد می‌کند و در نهایت سازمان را جهت نیل به کارایی و اثربخش رهنمون می‌سازد، معرفی شده است. برخی محققین این عرصه بر این باورند که وجود نیروهای انسانی (Human Resource Empowerment) توانمند و متعهد در هر سازمان ضمن کاهش غیبت، تأخیر، جابه جایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان، تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. بر همین اساس سازمان برای رسیدن به اهداف خود بایستی کارکنانی توانمند، خلاق، صاحب نظر، خشنود و با انگیزه داشته باشد (۴).

توانمندسازی از دیدگاه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. از مهم ترین این دیدگاه‌ها توانمندسازی روان‌شناختی می‌باشد. توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان انگیزش درونی شغلی می‌باشد که شامل چهار بُعد معنی داری، تأثیر گذاری، شایستگی (اعتماد به

نفس) و حق انتخاب است. وتن و کمرون براساس تحقیق میسرآبعد اعتماد را به ابعاد فوق اضافه کردند. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به معنای آزاد کردن نیروها، قدرت درونی افراد و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان می‌باشد و در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود. کانگر و کانانگو اولین کسانی بودند که توانمندسازی را از دیدگاه روان‌شناختی مورد بررسی قرار دادند و توانمندسازی روان‌شناختی را به عنوان توانایی یا افزایش کارآمدی فردی در انجام وظایف شغلی می‌دانند (۵). امروزه این موضوع که آیا توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند به وسیله ویژگی‌های شخصیتی افراد توانمند پیش بینی شود، توجه بسیاری از صاحب نظران را به خود جلب کرده است و اینکه توانمندسازی برای چه افرادی با داشتن چه ویژگی‌های شخصیتی زمینه بیشتری برای ظهور خواهد داشت. شناخت این ویژگی‌ها از چند نظر حائز اهمیت می‌باشد؛ یکی اینکه دیگران نیز می‌توانند این ویژگی‌ها را در خود پرورش دهند و دیگر آنکه به مسئولین جامعه کمک می‌کند تا شرایط لازم برای توانمندسازی نیروی انسانی را فراهم آورند. بوگر و سومچ در مطالعه خود تحت عنوان "تأثیر توانمندسازی بر تعهد سازمانی، تعهد حرفه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس" ۹۸۳ معلم مدارس متوسطه را مورد مطالعه قرار دادند و دریافتند که توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی، حرفه‌ای و رفتار شهروندی معلمان دارد و توانمندسازی معلمان می‌تواند بهترین پیش بینی کننده تعهد سازمانی، حرفه‌ای و رفتار شهروندی معلمان در نظر گرفته شود (۶). شپیرا و تماچ نیز در مقاله خود با عنوان "توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان میانجی ارتباط بین برداشت معلمان از رهبری اصیل و رفتارهای مدنی" دریافتند که توانمندسازی روان‌شناختی و هریک از مؤلفه‌هایش دارای یک نقش واسطه‌ای بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند و می‌توانند بین رهبری اصیل و رفتارهای مدنی معلمان رابطه برقرار کنند (۷).

به طور کلی اندیشمندان این حوزه توانمندسازی

در بین مربیان اداره‌ی کل تربیت‌بدنی شهر ارومیه مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که با افزایش سابقه‌ی کار مربیان، شاخص هویت‌بخشی و قدردانی و نیز سلامت محیط کار در جهت رشد و شکوفایی، کاهش معنی‌داری دارد که زنگ خطری برای دست‌اندرکاران سازمان است، چرا که نشان‌دهنده‌ی کاهش انگیزه‌ی کار و تحلیل توانایی‌های بالقوه‌ی مربیان به مرور زمان است (۱۵).

با توجه به اهمیت توانمندسازی در بهبود زمینه‌های حرفه‌ای نیروی انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند که کارکنان خود را به منظور ارائه خدمات با کیفی‌تر، توانمند سازند و سطح شایستگی حرفه‌ای آنان را در عمل ارتقاء بخشد. در واقع نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. اثربخشی سازمانی برای همه سازمان‌ها و مؤسسات، یک مسئله ضروری و اساسی شمرده می‌شود (۱۶)، که همگام با فرایند پیشرفت علم، توانمندسازی به خصوص در فدراسیون‌های ورزشی؛ فعالیت‌های ورزشی؛ مربیان و معلمان ورزش نقش مهمی را ایفا می‌کند، به طوری که در این راستا، می‌توان شاهد افزایش توانایی علمی در حیطه‌ها و زمینه‌های مختلف دانش‌آموزان و در نتیجه، توسعه علوم و پیشرفت جامعه بود و در نتیجه، توانمندسازی کارکنان اثرات دیگری چون اثربخشی آموزش‌های ورزشی و کارآمدی آن را در پی خواهد داشت. پرواضح است معلمان ورزش برای سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده در عرصه ورزش و در نتیجه افزایش اثربخشی آموزش‌های ارائه شده در اداره آموزش و پرورش به توانمندسازی نیاز دارند. اما در این زمینه مربیان و معلمان اغلب مواقع با چالش‌های متعددی همچون جهانی شدن، رشد، فناوری، سرمایه‌فکری، تغییر، بی‌توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان، عدم شایسته‌سالاری، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان، توجه به بعضی از شغل‌ها، تبعیض، وجود هرم تصمیم‌گیری، بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان، عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود، بی‌انگیزگی کارکنان، فقدان عدالت در پرداخت‌ها، بی‌برنامگی، بهبود اخلاق مدیریتی در سازمان، افزایش هزینه‌های استخدامی، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی،

منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد اثرگذار به عملکرد و بهسازی سازمان‌ها معرفی نموده و معتقدند که توانمندسازی نیروی انسانی یکی از نگرش‌های مهم جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. در واقع توانمندسازی، فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان از طریق ایجاد گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه‌ها در تمام حوزه‌ها و وظایف است که در عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد. به طور کلی توانمندسازی یک راهکار مهم برای گسترش سازمان‌ها و انطباق با تغییرات خارجی است (۸، ۹). نتایج بسیاری از پژوهش‌ها درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها و بعضاً در رشد جوامع بشری، بر این نکته تأکید دارند که هیچ جامعه‌ای توسعه نیافته نیست مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. طی سال‌های اخیر نتایج تحقیقات متعددی نشان می‌دهد که برای دستیابی به توانمندسازی باید عوامل معینی که به سطوح بالاتر توانمندسازی منجر می‌شود، شناسایی گردد (۱۰). علاوه بر این، تحقیقات منون معنی‌دار بودن توانمندسازی از نظر هویت کار و اهمیت کار که دو شاخص مهم از منابع کار است، را نشان می‌دهد. از نظر این محققان یک کارمند می‌تواند میزان خود را در کل روند شغل شناسایی کند و اینکه چقدر کارشان بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد (۱۱). ینا و پرادهان نیز در مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهند، تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد (۱۲). همچنین کاسیو و بودریو، در تحقیقی مروری با بررسی مطالعات صورت گرفته در مورد مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و مدیریت استعداد نشان می‌دهند که مدیریت صحیح منابع و کارکنان می‌تواند به توانمندی آن‌ها کمک کرده و این امر از طریق مدیریت استعداد میسر است (۱۳). لالتاندن کزازی هم در نتایج مطالعاتش نشان می‌دهد افزایش توانمندی در میان کارکنان، حس کنجکاوی بیشتری را برای درک بهتر بودن خود از نظر شخصی و زمینه‌های حرفه‌ای در نیروی انسانی ایجاد می‌کند (۱۴). همچنین، سیدعامری و همکاران، در تحقیقی وضعیت شاخص‌های توانمندسازی و ارتباط آن با عوامل فردی

اصلاح مدیریت در جهت ارتقای کیفیت است، به طوری که کارکنان کمترین نقش را برای کمبود امکانات و تجهیزات در این مورد قائل‌اند. تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است، چرا که این مسئله ظرفیت بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از توانایی‌های انسانی ایجاد می‌کند. از سوی دیگر، کارکنان امروز دارای نیازهای متفاوتی هستند؛ دیگر حقوق و مزایا و تأمین نیازهای ایمنی تنها عامل انگیزاننده به شمار نمی‌روند، بلکه نیازهای انسان امروز فراتر از اینهاست. یکی از نیازهای اساسی کارکنان امروز سازمان‌ها هم فکری، مشارکت و نظرخواهی از آن‌ها در امور می‌باشد. به عبارت دیگر، کارکنان خارج از مقام و رتبه سازمانی می‌خواهند به حساب بیایند مدیریت پدر مؤدبانه سنتی باید توسط این مفهوم جدید جایگزین شود. از طرفی رشد فزاینده تغییرات، سبب می‌شود که مدیر دیگر به تنهایی پاسخگوی همه مسائل نباشد، بلکه تمام سازمان به نوعی مسئول خواهند بود و فشار بر دوش همه اعضاء سازمان می‌باشد، زیرا تصمیمات با مشارکت افراد گرفته می‌شود. از این رو تحقیق حاضر برای پاسخ به این سوال "وضعیت شاخص‌های «شخصیتی، روانشناختی و فرهنگی» تأثیرگذار بر توانمندسازی دبیران تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران چگونه است؟" طراحی و اجرا شده است.

### روش کار

تحقیق حاضر از نظر گردآوری اطلاعات، پیمایشی و به شکل میدانی اجرا شد. جامعه آماری شامل کلیه دبیران و آموزگاران تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ایران می‌باشد، که در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ مشغول به کار بودند. در روش‌شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:  $5Q < n < 15Q$  که در آن Q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌ها (سؤالات) پرسش‌نامه و n حجم نمونه است (منبع؟). در نتیجه با احتساب شناسایی ۴۴ زیرشاخص، حجم نمونه را بین اعداد ۲۲۰ تا ۶۶۰ می‌توان محاسبه نمود که در این پژوهش حجم نمونه انتخابی عدد ۶۰۰ که در بازه مورد نظر است محاسبه و

ترک همکاری کارکنان یا سابقه، عدم مشارکت کارکنان مواجه هستند (۱۷، ۱۸). به طور کلی این چالش‌ها ناشی از تغییر در چهار بُعد اساسی تکنولوژی، ساختار، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی است که هر یک از این تغییرات چالش‌های نوینی در اداره آموزش و پرورش ایجاد می‌کند.

سازمان‌ها به واسطه رقابت فشرده و بالای مشتریان، انتظار دارند بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور بوده و در مورد مسائل و مشکلات سازمانی راه حل ارائه دهند، بدین منظور، لازم است تا کارکنان ایده‌ها و نظرات سازنده‌ی خود را در راستای ارتقای برونداد سازمان بیان کنند. اگر چه تحت شرایطی، حتی با وجود اطلاعات و نظرات، کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند، اما پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان اگر در محیط کار بتوانند نظرات خود را بیان کنند تمایل بیشتری به بیان نظرات خود دارند. تواناسازی کارکنان تکنیک جدیدی است که برای افزایش بهره‌وری از طریق بالابردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس مورد استفاده قرار گرفته است. تواناسازی کارکنان اهداف فردی و سازمانی را هم سو می‌سازد و در راستای هم‌افزایی نیروها و استعدادها، کارکنان باور می‌کنند که رشد و پیشرفت سازمان‌شان منافع آن‌ها را نیز در بردارد. هدف از پژوهش حاضر ارزیابی وضعیت شاخص‌های توانمندسازی در بین دبیران تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران می‌باشد. متأسفانه به رغم آنکه به اعتقاد بیشتر صاحب‌نظران «نیروی انسانی» مهم‌ترین عامل در بهره‌وری یک سازمان به شمار می‌رود، اما بسیاری از سازمان‌ها نسبت به این امر بی‌توجه بوده و حیات خود را تنها در دستیابی به فناوری جدید و یا منابع مالی بیشتر جستجو می‌کنند. توانمندسازی تنها راه مقابله موفقیت‌آمیز با تنگناهای تجاری دهه ۹۰ و سده ۲۱ است (۱۹-۱۷).

اگر چه سالیان گذشته در حوزه ارزیابی شاخص‌های توانمندسازی کارکنان، مطالعات متعددی صورت گرفته، ولی کار پژوهشی ثبت شده در زمینه بررسی وضعیت شاخص‌های توانمندسازی در بین دبیران تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران صورت نگرفته، و پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه شاخص‌های مدیریت ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده در سازمان‌ها، حاکی از لزوم

## یافته‌ها

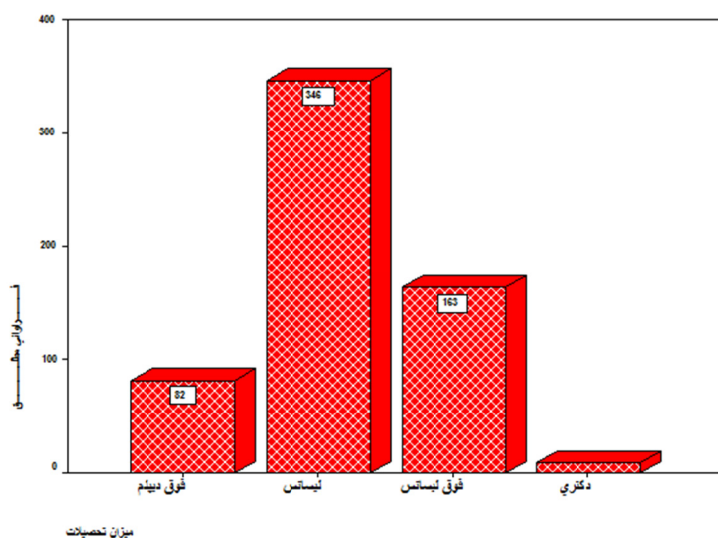
جمعیت مورد بررسی ۶۰۰ نفر بودند که از میان ۳۳۲۰۱ نفر از کل دبیران آموزش و پرورش استان‌های کشور انتخاب شدند، ۳۶۶ نفر (حدود ۶۱/۰ درصد) مرد و ۲۳۴ نفر (حدود ۳۹/۰ درصد) زن بودند. میانگین سنی آنان  $۱۰/۸ \pm ۴۳/۷$  سال و میانگین سابقه کار آنان  $۲۸/۸ \pm ۳۹/۸$  سال بود. همچنین توزیع فراوانی جمعیت مورد بررسی بر اساس سطح تحصیلات در شکل (۱) نشان داده شده است.

برای تعیین تأثیر هر کدام از زیرشاخص‌ها در شاخص کل توانمندسازی در جمعیت مورد بررسی از آزمون t تک گروهی استفاده شد که نتایج حاصل در جدول ۱، مورد بررسی قرار گرفته است.

با توجه به نتایج جدول ۱، برای شاخص سازمانی با تأکید بر میزان t به دست آمده (۴/۲۰) که در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است، می‌توان چنین عنوان کرد که بین میانگین واقعی (۳/۱۴) (این میانگین از تقسیم جمع کل نمرات سؤالات بر تعداد سؤالات به دست آمده است) و میانگین نظری طیف (۳) (این میانگین از جمع کل رتبه‌های گزینه‌های طیف (۱، ۲، ۳، ۴، ۵) تقسیم بر تعداد آن‌ها (۵) به دست آمده است) تفاوت معناداری وجود دارد. از آنجایی که میانگین واقعی به دست آمده بیشتر از میانگین نظری طیف است می‌توان با اطمینان

در مراحل مربوط به تبیین مدل از این حجم استفاده شده است. اما سؤال بعدی این است که این حجم نمونه انتخابی چگونه به استان‌ها اختصاص می‌یابد که برای پاسخ به این پرسش براساس حجم کل جامعه دبیران آموزش و پرورش که ۳۳۲۰۱ نفر هستند بر اساس تناسب درصد هر استان حجم نمونه انتخاب و تخصیص می‌یابد که پرسش‌نامه‌ها به صورت تصادفی و با توجه به درصد جامعه دبیران هر استان با طبقه‌بندی انجام شده است.

ابزار کسب داده‌ها شامل پرسش‌نامه محقق ساخته بود که با استفاده از پرسش‌نامه باز و با مراجعه به ۳۰ نفر از متخصصین و کارشناسان خبره در این موضوع، شاخص‌های مهم و عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفت و پس از ویرایش تبدیل به پرسش‌نامه بسته دارای ۶ قسمت سازمانی، شخصی، انگیزشی، فرهنگی-اجتماعی، آموزشی-تخصصی و تجهیزاتی شد. روایی سازه از طریق تحلیل عاملی (۶۷/۲۰) و پایایی از طریق آلفا کرونباخ (۰/۹۵۵) محاسبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی (فراوانی داده‌ها و آزمون t تک گروهی برای بررسی شاخص‌ها) انجام شد ( $\alpha=۰/۰۵$ ).



شکل ۱- توزیع فراوانی جمعیت مورد بررسی براساس تحصیلات

**جدول ۱- آزمون t تک گروهی برای بررسی زیرشاخص‌ها در شاخص کل توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران از دیدگاه دبیران**

| شاخص            | میانگین نظری | میانگین واقعی | انحراف معیار | درجه آزادی | T       | سطح معناداری | سطح خطا | نتیجه آزمون |
|-----------------|--------------|---------------|--------------|------------|---------|--------------|---------|-------------|
| سازمانی         | ۳            | ۳/۱۴          | ۰/۸۴         | ۵۹۹        | ۴/۲۰**  | ۰/۰۰۱        | ۰/۰۵    | $H_0$ رد    |
| شخصیتی          | ۳            | ۳/۹۶          | ۰/۶۲         | ۵۹۹        | ۳۷/۹۲** | ۰/۰۰۱        | ۰/۰۵    | $H_0$ رد    |
| انگیزشی         | ۳            | ۳/۶۷          | ۰/۷۱         | ۵۹۹        | ۲۳/۱۱** | ۰/۰۰۱        | ۰/۰۵    | $H_0$ رد    |
| فرهنگی- اجتماعی | ۳            | ۳/۱۲          | ۰/۷۹         | ۵۹۹        | ۳/۷۴**  | ۰/۰۰۱        | ۰/۰۵    | $H_0$ رد    |
| آموزشی و تخصصی  | ۳            | ۳/۴۷          | ۰/۷۱         | ۵۹۹        | ۱۶/۳۲** | ۰/۰۰۱        | ۰/۰۵    | $H_0$ رد    |
| تجهیزاتی        | ۳            | ۳/۰۴          | ۱/۰۶         | ۵۹۹        | ۱/۰۱    | ۰/۳۱         | ۰/۰۵    | $H_0$ قبول  |

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱ \* معناداری در سطح ۰/۰۵

آن جایی که میانگین واقعی به دست آمده بیشتر از میانگین نظری طیف است می‌توان با اطمینان ۰/۰۵ به این نتیجه رسید که از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی ایران، شاخص انگیزشی در توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران تأثیر زیادی داشته است.

برای شاخص فرهنگی- اجتماعی با تأکید بر میزان t به دست آمده (۳/۷۴) که در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است، می‌توان چنین عنوان کرد که بین میانگین واقعی (۳/۱۲) (این میانگین از تقسیم جمع کل نمرات سؤالات بر تعداد سؤالات به دست آمده است) و میانگین نظری طیف (۳) (این میانگین از جمع کل رتبه‌های گزینه‌های طیف (۱، ۲، ۳، ۴، ۵) تقسیم بر تعداد آن‌ها (۵) به دست آمده است) تفاوت معناداری وجود دارد. از آن جایی که میانگین واقعی به دست آمده بیشتر از میانگین نظری طیف است می‌توان با اطمینان ۰/۰۵ به این نتیجه رسید که از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی ایران، شاخص فرهنگی- اجتماعی در توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران تأثیر زیادی داشته است.

برای شاخص آموزشی و تخصصی با تأکید بر میزان t به دست آمده (۱۶/۳۲) که در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است، می‌توان چنین عنوان کرد که بین میانگین واقعی (۳/۴۷) (این میانگین از تقسیم جمع کل نمرات سؤالات بر تعداد سؤالات به دست آمده است) و میانگین نظری طیف (۳) (این میانگین از جمع کل رتبه‌های گزینه‌های طیف (۱، ۲، ۳، ۴، ۵) تقسیم بر تعداد آن‌ها (۵) به دست آمده است) تفاوت معناداری

۰/۰۵ به این نتیجه رسید که از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی ایران، شاخص سازمانی در توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران تأثیر زیادی داشته است.

برای شاخص شخصیتی با تأکید بر میزان t به دست آمده (۳۷/۹۲) که در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است، می‌توان چنین عنوان کرد که بین میانگین واقعی (۳/۹۶) (این میانگین از تقسیم جمع کل نمرات سؤالات بر تعداد سؤالات بدست آمده است) و میانگین نظری طیف (۳) (این میانگین از جمع کل رتبه‌های گزینه‌های طیف (۱، ۲، ۳، ۴، ۵) تقسیم بر تعداد آن‌ها (۵) به دست آمده است) تفاوت معناداری وجود دارد. از آن جایی که میانگین واقعی به دست آمده بیشتر از میانگین نظری طیف است می‌توان با اطمینان ۰/۰۵ به این نتیجه رسید که از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی ایران، شاخص شخصی در توانمندسازی نیروی انسانی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران تأثیر زیادی داشته است.

برای شاخص انگیزشی نیز با تأکید بر میزان t به دست آمده (۲۳/۱۱) که در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است،

می‌توان چنین عنوان کرد که بین میانگین واقعی (۳/۶۷) (این میانگین از تقسیم جمع کل نمرات سؤالات بر تعداد سؤالات به دست آمده است) و میانگین نظری طیف (۳) (این میانگین از جمع کل رتبه‌های گزینه‌های طیف (۱، ۲، ۳، ۴، ۵) تقسیم بر تعداد آن‌ها (۵) به دست آمده است) تفاوت معناداری وجود دارد. از



**جدول ۲-** رتبه‌بندی فریدمن برای شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران از دیدگاه دبیران

| اولویت‌بندی | رتبه میانگین |                       |
|-------------|--------------|-----------------------|
| ۴           | ۳/۱۹         | شاخص سازمانی          |
| ۱           | ۴/۳۹         | شاخص شخصی             |
| ۲           | ۳/۹۹         | شاخص انگیزشی          |
| ۵           | ۳/۰۵         | شاخص فرهنگی - اجتماعی |
| ۳           | ۳/۶۰         | شاخص آموزشی و تخصصی   |
| ۶           | ۲/۱۷         | شاخص تجهیزاتی         |

### بحث

نتایج حاصل از این تحقیق حاکی از این بود که، شش شاخص مورد بررسی (سازمانی، شخصی، انگیزشی، فرهنگی-اجتماعی، آموزش-تخصص، تجهیزاتی) در تبیین توانمندسازی مربیان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش نقش بسزایی ایفا می‌کنند. در این پژوهش مشخص شد که، میزان تأثیرات شاخص انگیزشی بر توانمندسازی نیروی انسانی، به میزان ۹۴٪ است یعنی شاخص انگیزشی ۹۴ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند. پرواضح است که دبیران آموزش و پرورش کشور به عنوان یکی از ارکان سازمان در نظام آموزش عالی دارای نقش مهمی هستند و انجام وظایف محوله به آن‌ها نیازمند توانایی‌های چندمی می‌باشد و باید توجه داشت که دیگر زمان آن نیست که گفته شود مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم فقط از طریق تجربه و عمل قابل حصول است. همان‌گونه که تربیت معلم در همه نظام‌ها اثرات مثبت و قابل ملاحظه خود را نشان داده است، اثربخشی در کارکنان نیز از طریق برانگیختن انگیزه افراد، تحقق خواهد یافت و این مهم به دلیل اهمیت توانمندی‌هایی است که کارکنان باید دارا باشند که نتایج تحقیق حاضر نیز نشان داد که شاخص انگیزشی در توانمندسازی نیروی انسانی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش کشور در انجام امور محوله و فعالیت‌های آنان تأثیر معنی‌داری دارند که این یافته با نتایج مطالعات بوگلر و سومچ همسو می‌باشد (۶). عوامل سازمانی نیز با مهیا کردن زیر شاخص‌هایی همچون ارتباطات، تعلق سازمانی، مشخص بودن اهداف و برنامه‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات، محیط کاری، بهینه‌سازی فرایندها و روش کاری، غنی‌سازی شغل و ارتقای

وجود دارد. از آنجایی که میانگین واقعی به دست آمده بیشتر از میانگین نظری طیف است می‌توان با اطمینان ۹۵٪ به این نتیجه رسید که از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی ایران، شاخص آموزشی و تخصصی در توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران تأثیر زیادی داشته است.

برای شاخص تجهیزات نیز با تأکید بر میزان  $t$  به دست آمده (۱/۰۱) که در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار نیست، می‌توان چنین عنوان کرد که بین میانگین واقعی (۳/۰۴) (این میانگین از تقسیم جمع کل نمرات سؤالات بر تعداد سؤالات به دست آمده است) و میانگین نظری طیف (۳) (این میانگین از جمع کل رتبه‌های گزینه‌های طیف (۵، ۴، ۳، ۲، ۱) تقسیم بر تعداد آن‌ها (۵) به دست آمده است) تفاوت معناداری وجود ندارد. از آنجایی که میانگین واقعی به دست آمده در حد میانگین نظری طیف است می‌توان با اطمینان ۹۵٪ به این نتیجه رسید که از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی ایران، شاخص تجهیزاتی در توانمندسازی نیروی انسانی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران تأثیر متوسطی داشته است.

در ادامه به منظور مقایسه بین میانگین رتبه شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران از دیدگاه دبیران از آزمون فریدمن استفاده شده است. باتوجه به اطلاعات حاصل از جدول فوق و با تأکید بر  $\chi^2$  به دست آمده که در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. می‌توان با اطمینان ۹۵٪ به این نتیجه رسید که بین میانگین رتبه‌های شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران از دیدگاه دبیران تفاوت معناداری وجود دارد که جهت بررسی بیشتر و اولویت این عوامل به جدول رتبه‌بندی فریدمن (جدول ۲) مراجعه می‌کنیم.

همان طوری که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، طبق رتبه‌بندی آزمون فریدمن از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران، شاخص شخصی با میانگین رتبه (۴/۳۹) بالاترین و شاخص تجهیزاتی با میانگین رتبه (۲/۱۷) پایین‌ترین تأثیر را در توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران داشته است.

اطلاعات درباره اهداف سازمان، عملکرد شغلی، و رفتارهای نوآورانه و خلاقانه در کارکنان با توانمندسازی روان‌شناختی آن‌ها رابطه مثبت و معنادار دارند (۲۲). همچنین لوتانز و یوسف در نظریه خود تأثیر امیدواری در محیط کار را به اثبات رسانده‌اند، چنانکه در تحقیق خود نشان دادند که بین امیدواری کارکنان و عملکرد فردی و سودآوری سازمان ارتباط مستقیمی وجود دارد (۲۳). همچنین توماس و ولتهوس طی مطالعات خود دریافتند که کارکنان توانمند سطوح بالاتری از تمرکز، ابتکار و انعطاف‌پذیری را دارا می‌باشند؛ بدین معنا که تمرکز، ابتکار و انعطاف‌پذیری نقش اساسی در توانمندسازی دارند و مسیر توانمندسازی را هموارتر می‌کنند (۲۴).

### نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌ها و بحث‌های نظری پیرامون پژوهش حاضر به مدیران و مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که با بهره‌گیری و استقبال از نظرات و تجربیات معلمان در امور و مسائل مختلف، اعتماد به نفس و خودکارآمدی معلمان را افزایش دهند، با تقدیر و تجلیل از موفقیت‌های شغلی معلمان (هر چند کوچک) احساس امیدواری آنان را تقویت کنند، با تشویق معلمان به استفاده از روش‌های کاری مختلف و استقبال از نظرات دیگر همکاران در این زمینه، انعطاف‌پذیری معلمان را افزایش دهند و با ترسیم آینده‌ای بهتر و یادآور شدن جنبه‌های مثبت شغل معلمی احساس خوش‌بینی معلمان را تقویت کنند و بعد از آن نظاره‌گر نتایج شگفت‌انگیز این اقدامات در زمینه توانمندسازی روان‌شناختی معلمان باشند. با توجه به اینکه از بین شاخص‌های مورد بررسی، شاخص ویژگی شخصیتی ۹۵ درصد از تغییرات توانمندسازی مربیان را تبیین و در اولویت اول قرار گرفت، مدیران وزارت آموزش و پرورش سعی کنند که در سازمان با توجه به روحیات و شناخت ویژگی‌های فردی افراد و همچنین با توجه به تجربه‌ی فردی هر شخص به او مسولیت اختصاص دهند. و نیز شرایطی را فراهم سازند تا دبیران تربیت‌بدنی در محیط‌های جذاب و باخشنودی و رضایت کامل به انجام وظایف محوله بپردازند تا کارایی و اثربخشی لازم را در اجرای این امر مهم داشته باشند.

شغلی، شایسته‌سالاری و شایسته‌مداری، افزایش ظرفیت شغلی، محیط امن و قابل‌قبولی برای جلب همکاری کارکنان فراهم می‌سازد. شاخص سازمانی به آسانی قابل‌حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به‌طور غیرمستقیم زمینه‌دستیابی به شاخص‌های سازمانی را فراهم می‌سازند. نتایج تحقیق حاضر نیز نشان داد که عامل سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش کشور تأثیر معنی‌داری دارد. این نتایج مطالعات حسن‌زاده و همکاران همسو می‌باشد (۲۰). شاخص آموزشی - تخصصی را می‌توان به صورت دانش و مهارت، نوع و ارتباط مدرک با شغل، یادگیری مستمر، مهارت‌های ارتباطی، دوره‌های داوری و مربیگری طبقه‌بندی کرد. زیرشاخص‌های مذکور به توانایی‌های قابل‌پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود، اشاره دارد. بنابراین منظور از تخصص، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه تخصصی است که استفاده از ابزارهای صحیح می‌تواند در بهبود آن مؤثر باشد که نتایج تحقیق حاضر نیز نشان داد که عامل تخصصی بر توانمندسازی دبیران مورد مطالعه تأثیر معنی‌داری دارد. این یافته با نتایج مطالعات هاشمی‌شال و رزقی همسو می‌باشد (۲۱). توانمندی نیز صفر خواهد بود. در نهایت شاخص تجهیزات که شامل زیرشاخص‌های فضاهای ورزشی، تجهیزات ورزشی، منابع مالی می‌باشد. از طریق تجهیز منابع، کارکنان از ایجاد ساختار اجتماعی بزرگ در قالب گروه‌های توانمند شده مطمئن هستند. سازمان می‌تواند از طریق مهیا کردن فضاهای ورزشی، تجهیزات ورزشی، منابع مالی و ... حمایت جمعی را در سازمان اشاعه دهد. در صورتی که کارکنان بدانند که منابع برای پیشرفت فردی آن‌ها در سازمان مهیاست و حمایت‌های لازم در این مسیر نیز وجود دارد، توانمندسازی با سرعت و شتاب بالایی انجام می‌پذیرد.

نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های اسپریتزر در یک راستا می‌باشد. اسپریتزر در بررسی خود پیرامون توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به این نتیجه رسید که اعتماد به نفس (خودکارآمدی)، دسترسی به

10. Baird K, Wang H. Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Person Rev.* 2010.
11. Menon S. Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Appl Psychol.* 2001;50(1):153-80.
12. Jena LK, Pradhan S. Joy at work: Initial measurement and validation in Indian context. *Psychol Manag J.* 2017;20(2):106.
13. Cascio WF, Boudreau JW. The search for global competence: From international HR to talent management. *J World Bus.* 2016;51(1):103-14.
14. Lalatendu KAI. empowered Meaningful Work. The moderating role of Perceived Flexibility connecting. *Meaning Work Psychol Empower.* 2019.
15. SeyedAmeri M, Muharramzadeh M, MohammadGholizad L. Position of empowerment and its relationship with individual factors among physical education teachers Physical Education Department of Urmia Urmia. *sports management and development.* 2009(2):21-34.
16. Rojas RR. A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. *Nonprofit Manag Lead.* 2000;11(1):97-104.
17. Lahijani PF, Nojedehi P, Haghanipour A. Human resources empowerment strategies in development projects. 2012.
18. Al-Omari Z, Alomari K, Aljawarneh N. The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Manag Sci Lett.* 2020;10(4):841-8.
19. Soleimani N, Motahari A. The relationship between secondary school principals empowerment and job community in Semnan province. *Curriculum Plann Knowl Res Educ Sci.* 2009;23(23):101-22.
20. Hassanzadeh R, SeyedAbbaszadeh M, Ghalavandi H. The relationship between knowledge management and human resource development from the viewpoint of staff Urmia University. *Acad Lib Inform Res.* 2015;48(4):605-21.
21. RezghiShirsavar H, Hashemishal M. Identifying and Ranking the Effective Factors on Staff Improvement (Case Study: Khaje Nasir Din Tusi University of Technology). *Q J Career Organiz Counsel.* 2018;10(35):113-30.
22. Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Acad Manag J.* 1995;38(5):1442-65.
23. Luthans F, Youssef CM. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. 2004.
24. Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Acad Manag Rev.* 1990;15(4):666-81.

همچنین با ایجاد زیرساخت های مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار در سطح مدیریت هیأت های ورزشی روند تبدیل مدیریت هرمی و سنتی فعلی به مدیریت مشارکتی و شبکه ای تسریع شود و سیاست های کلان سازمان به شکل شفاف در اختیار مربیان قرار گیرد. سیستم های مناسب پاداش دهی مبتنی بر بهره وری منابع انسانی در سازمان طراحی شده و در جهت ارتقای شاخص تشخیص و قدردانی اجرا شود؛ چرا که این امر می تواند مبنائی برای تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در دستیابی به توانمندسازی نیروی انسانی باشد.

## References

1. Habibi A, Maleki F, Rami M, Ghalavand A, Jahanbakhsh H, Dehghan M, et al. The Relationship between Physical Activities with Some of Physical and Physiologic Indexes of the Citizens of Khuzestan Province. *Sport Physiol.* 2018;10(38):215-34.
2. Heydarinejad S, Bahrami M, Azmasha T. The effect of in-service training courses on empowerment of physical education teachers. *Appl Res Manag Life Sci Sports.* 2012;2(1):88-1.
3. Gholami AN, Zare A, Ghalavand A, ShirAli R. The Study of Factors Affecting the Formation of Small and Medium-Sized Institution in Iranian Sport Industry. *Appl Res Sport Manag.* 2017;6(2):57-66.
4. Ergeneli A, Arı GSI, Metin S. Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *J Bus Res.* 2007;60(1):41-9.
5. Rezaei M, Hoveida R, Samavatian H. Concept of psychological empowerment and its relationship with psychological capital among teachers. *J New Educ Appr.* 2015;10(21):67-82.
6. Bogler R, Somech A. Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teach Teach Educ.* 2004;20(3):277-89.
7. Shapira-Lishchinsky O, Tsemach S. Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educ Administ Q.* 2014;50(4):675-712.
8. Abualoush SH, Obeidat AM, Tarhini A, Al-Badi A. The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE J Inform Knowl Manag Syst.* 2018.
9. Kundu SC, Kumar S, Gahlawat N. Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Manag Res Rev.* 2019.