مجله علوم پزشکی رازی دوره ۲۸، شماره ۲، اردیبهشت ۱۴۰۰ http://rjms.iums.ac.ir

مقاله پژوهشی

بررسی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی روانی منابع انسانی مراکز مرتبط با سلامت و تندرستی (مورد مطالعه: باشگاه‌های ورزشی استان تهران)

حسن اسیوند چمعالی : دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه شمال، آمل. (* نویسنده مسئول) H_osivand@yahoo.com

عباس اسیوند چمعالی : کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه (اصفهان)، ایران.

سیدحسین نوربخش شورابی : کارشناسی ارشد تربیت بدنی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه شمال، آمل.

چکیده

زمینه و هدف: توانمند سازی روانی منابع انسانی یکی از عوامل مؤثر در ارتقای عملکرد، افزایش انگیزش و بهبود کیفیت خدمات در مراکز مرتبط با سلامت و تندرستی است. با توجه به نقش مهم نیروی انسانی در اثربخشی فعالیت باشگاه‌های ورزشی، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانی کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز بهبود مدیریت و توسعه این مراکز باشد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی روانی منابع انسانی باشگاه‌های ورزشی استان تهران انجام شد.

روش‌ها: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا میدانی و با رویکرد اکتشافی انجام شد. جامعه آماری شامل متخصصان و صاحب‌نظران دارای سوابق آموزشی، پژوهشی و اجرایی در زمینه توانمندسازی روانی منابع انسانی بود. تعداد ۱۵۰ نفر با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری خوشه‌ای و طبقه‌ای هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۶۸ گویه بود که روایی آن با نظر استادان و متخصصان و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۱) تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی، آزمون فریدمن و روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد.

یافته ها: نتایج نشان داد ۶۸ مؤلفه در قالب هفت عامل گروهی، مدیریتی، راهبردی، فردی، آموزشی، شغلی و سازمانی قابل طبقه‌بندی است. بر اساس آزمون فریدمن، آموزش‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، ارتقای مهارت‌های شغلی، تحصیلات، شایستگی‌های فنی و ادراکی مدیران، مهارت‌های کارکنان و پاداش عملکرد از مهم‌ترین مؤلفه‌ها بودند. همچنین، نتایج AHP نشان داد عوامل گروهی، مدیریتی، راهبردی، فردی، آموزشی، شغلی و سازمانی به‌ترتیب اولویت‌های اول تا هفتم را به خود اختصاص دادند.

نتیجه‌گیری: توانمند سازی روانی منابع انسانی در باشگاه‌های ورزشی پدیده‌ای چندبعدی است و تقویت تعاملات گروهی، بهبود شایستگی‌های مدیریتی و تدوین برنامه‌های راهبردی و آموزشی می‌تواند در ارتقای آن نقش مؤثری داشته باشد.

تعارض منافع: گزارش نشده است.

منبع حمایت‌کننده: حامی مالی ندارد.

کلیدواژه‌ها

توانمندسازی روانی،

منابع انسانی،

باشگاه‌های ورزشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۴

تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۲/۱۸

شیوه استناد به این مقاله:

Osivand Chamali H, Osivand Chamali A, Norbakhsh S.H. Investigating the Factors and Components Affecting the Psychological Empowerment of Human Resources in Health and Wellness Centers (A Case Study of Sports Clubs in Tehran Province). Razi J Med Sci. 2021;28(2): 126-135.

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

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-27]

Razi Journal of Medical Sciences. 2021;28(2):126-135. http://rjms.iums.ac.ir

Original Article

Investigating the Factors and Components Affecting the Psychological Empowerment of Human Resources in Health and Wellness Centers (A Case Study of Sports Clubs in Tehran Province)

Hassan Osivand Chamali : Phd in Sports Management, Faculty of physical education and sport sciences, shomal university, Amol. (* Corresponding author) H_osivand@yahoo.com
Abbas Osivand Chamali : M.Sc. in Sports Management, Department of Sports Management, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Isfahan, Iran
Syed Hossein Norbakhsh : M.Sc. in Physical Education, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education, Shomal University, Amol, Iran.

Abstract

Background & Aims: Human resources are among the most valuable strategic assets of organizations and play a fundamental role in achieving organizational objectives, improving performance, and ensuring sustainable development. This importance is particularly evident in health and wellness centers, including sports clubs, where service quality and organizational effectiveness largely depend on employees' knowledge, skills, motivation, and professional capabilities. In these environments, employees are expected not only to perform their assigned duties but also to demonstrate initiative, responsibility, adaptability, and active participation in organizational processes. Therefore, psychological empowerment has become an important concept in contemporary human resource management. Psychological empowerment refers to employees' perceptions of their ability, autonomy, and influence within the workplace. It is generally conceptualized through four dimensions: meaning, competence, self-determination, and impact. Meaning reflects the perceived value of work; competence represents employees' confidence in their professional abilities; self-determination refers to their autonomy in performing work-related activities; and impact indicates the extent to which they believe they can influence organizational outcomes. These dimensions contribute to employees' motivation, responsibility, job satisfaction, and active involvement in organizational activities. In sports clubs, psychological empowerment is particularly important because employees interact continuously with managers, coaches, clients, and other stakeholders. Their ability to make appropriate decisions, communicate effectively, solve problems, and deliver high-quality services can directly influence organizational performance and client satisfaction. However, psychological empowerment is not determined exclusively by individual characteristics. It is influenced by several interconnected factors, including leadership practices, teamwork, organizational culture, strategic planning, professional development opportunities, occupational conditions, and reward systems. Supportive management, interpersonal trust, employee participation in decision-making, and continuous training can create an environment in which employees feel more competent, autonomous, and influential. Despite the growing importance of psychological empowerment in organizational management, identifying its determinants within sports clubs requires consideration of the specific characteristics of these organizations. Sports clubs operate in a dynamic service environment and face challenges related to human resource development, employee motivation, professional competencies, and service quality. Identifying and prioritizing the factors associated with psychological empowerment can therefore provide valuable guidance for improving managerial practices and organizational effectiveness. Accordingly, the present study aimed to identify and prioritize the factors and components affecting the psychological empowerment of human resources in health and wellness centers, with particular emphasis on sports clubs in Tehran Province. Specifically, it sought to identify the major dimensions and indicators associated with psychological empowerment, examine their relative importance based on expert opinions, and establish a prioritized framework encompassing group-related, managerial, strategic, individual, educational, occupational, and organizational factors. The

Keywords
Psychological Empowerment, Human Resources, Sports Clubs

Received: 03/01/2021
Published: 08/05/2021

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-27]

findings are expected to provide practical insights for sports club managers and policymakers in developing effective human resource strategies, strengthening employees' professional capabilities, improving workplace relationships, and creating a supportive environment that promotes psychological empowerment and organizational performance.

Methods: This applied, field-based study employed an exploratory approach. The statistical population consisted of experts in psychological empowerment of human resources who had educational, research, or executive experience in this field. A total of 150 participants were selected using purposive cluster and stratified sampling procedures. The data collection instrument was a researcher-developed questionnaire comprising 68 items categorized into seven factors: group-related, managerial, strategic, individual, educational, occupational, and organizational factors. The face and content validity of the questionnaire were assessed by university professors and subject-matter experts. Its reliability was evaluated using Cronbach's alpha, yielding a coefficient of 0.91, indicating an acceptable level of internal consistency. Descriptive statistics, the Friedman test, and the Analytic Hierarchy Process (AHP) were employed to analyze and prioritize the identified components and factors.

Results: The findings identified 68 components and indicators associated with psychological empowerment, categorized into seven major factors. According to the Friedman test, intra-organizational and extra-organizational training, improvement of occupational skills, educational qualifications, managers' technical and conceptual competencies, employees' technical and conceptual skills, managers' social influence, and performance-based rewards were among the most important components. Conversely, role ambiguity reduction, innate talents, clarity of occupational indicators, physical health and fitness, participation in resources, and rule-based management received lower priority. The AHP results further indicated that group-related, managerial, strategic, individual, educational, occupational, and organizational factors ranked first to seventh, respectively.

Conclusion: The findings of this study indicate that psychological empowerment of human resources in sports clubs is a multidimensional organizational phenomenon influenced by several interconnected factors. The identification of 68 components across seven major categories demonstrates that employee empowerment cannot be explained solely by individual capabilities or managerial decisions. Instead, it emerges through the interaction of group relationships, leadership practices, strategic orientation, individual characteristics, educational opportunities, occupational conditions, and organizational structures. This finding highlights the importance of adopting a comprehensive approach to human resource development in sports and wellness centers. The ranking results obtained through the Analytic Hierarchy Process revealed that group-related factors had the highest priority, followed by managerial and strategic factors. The prominent position of group-related factors suggests that cooperation, interpersonal trust, effective communication, mutual support, and constructive workplace relationships may provide an important foundation for employees' psychological empowerment. In sports clubs, where service delivery often requires coordination among different employees and professional groups, strengthening teamwork can improve employees' sense of belonging, responsibility, and influence within the organization. The second-ranked position of managerial factors emphasizes the importance of leadership behavior in creating an empowering work environment. Managers can contribute to psychological empowerment by establishing trust, delegating appropriate responsibilities, encouraging employee participation in decision-making, recognizing individual contributions, and providing constructive feedback. Similarly, the high priority assigned to strategic factors indicates that clear organizational objectives, systematic planning, performance evaluation, and alignment between individual responsibilities and organizational goals are important considerations in human resource management

Conflicts of interest: None
Funding: None

Cite this article as:
Osivand Chamali H, Osivand Chamali A, Norbakhsh S.H. Investigating the Factors and Components Affecting the Psychological Empowerment of Human Resources in Health and Wellness Centers (A Case Study of Sports Clubs in Tehran Province). Razi J Med Sci. 2021;28(2): 126-135.

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

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-27]

مقدمه

منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های راهبردی سازمان‌ها محسوب می شود و نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف، ارتقای بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات دارد (۱). اهمیت این سرمایه در سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه مراکز مرتبط با سلامت و تندرستی، دوچندان است؛ زیرا کیفیت خدمات ارائه شده در این مراکز تا حد زیادی به دانش، مهارت، انگیزه، نگرش و نحوه تعامل کارکنان با مراجعان وابسته است (۲). باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مراکز ارائه‌دهنده خدمات ورزشی، تندرستی و فعالیت بدنی، برای دستیابی به عملکرد مطلوب نیازمند نیروی انسانی متخصص، متعهد، مسئولیت‌پذیر و برخوردار از توانایی تصمیم‌گیری و حل مسئله هستند. در چنین محیط‌هایی، صرف برخورداری کارکنان از دانش تخصصی و مهارت‌های فنی برای ارائه خدمات اثربخش کافی نیست، بلکه لازم است از نظر روان‌شناختی نیز احساس شایستگی، استقلال، معناداری شغل و تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی داشته باشند (۳).

در این میان، توانمندسازی روانی منابع انسانی به‌عنوان یکی از رویکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، بر تقویت احساس کنترل، خودباوری، انگیزش درونی و مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های سازمانی تأکید دارد (۴). توانمندسازی روانی صرفاً به واگذاری اختیار یا افزایش مسئولیت‌های شغلی محدود نمی شود، بلکه به برداشت و ادراک کارکنان از جایگاه، توانایی و میزان اثرگذاری خود در محیط کار اشاره دارد (۵). این مفهوم معمولاً از طریق چهار بعد اصلی شامل معناداری شغل، شایستگی، خودتعیین‌گری و تأثیرگذاری تبیین می‌شود. معناداری شغل بیانگر میزان ارزشمندی و اهمیت فعالیت‌های شغلی از دیدگاه فرد است؛ شایستگی به باور فرد نسبت به توانایی خود برای انجام موفق وظایف اشاره دارد؛ خودتعیین‌گری نشان‌دهنده احساس استقلال و اختیار در انتخاب روش انجام فعالیت هاست و تأثیرگذاری نیز به میزان ادراک فرد از نقش و نفوذ خود در تصمیم‌ها و نتایج سازمانی مربوط می‌شود (۶).

برخورداری هم‌زمان از این ابعاد می‌تواند زمینه افزایش انگیزش درونی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت، مشارکت سازمانی و کیفیت عملکرد کارکنان را فراهم کند (۷). اهمیت توانمندسازی روانی در باشگاه‌های ورزشی از آن جهت قابل توجه است که ماهیت فعالیت این مراکز با تعامل مستمر میان کارکنان و مراجعه‌کنندگان همراه است (۸). مدیران باشگاه‌ها، مربیان، کارشناسان ورزشی، مسئولان پذیرش و سایر کارکنان در فرایند ارائه خدمات نقش دارند و عملکرد هر یک از آن‌ها می‌تواند بر تجربه مشتری، رضایت مراجعه‌کنندگان، استمرار مشارکت در فعالیت بدنی و اعتبار باشگاه تأثیر بگذارد (۹). برای مثال، مربی‌ای که از شایستگی حرفه‌ای و استقلال عمل برخوردار است، می‌تواند متناسب با شرایط جسمانی، اهداف و نیازهای مراجعان تصمیم‌گیری کند؛ همچنین کارمندی که فعالیت شغلی خود را معنادار می‌داند و احساس می‌کند در موفقیت باشگاه نقش مؤثری دارد، احتمالاً با انگیزه و تعهد بیشتری وظایف خود را انجام می‌دهد. بنابراین، توانمندسازی روانی کارکنان را می‌توان یکی از زمینه‌های مهم ارتقای کیفیت خدمات و بهبود عملکرد مراکز ورزشی و تندرستی دانست (۱۰).

با وجود این اهمیت، تحقق توانمندسازی روانی در باشگاه‌های ورزشی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی قرار دارد. از منظر فردی، عواملی مانند خودکارآمدی، اعتماد به‌نفس حرفه‌ای، انگیزش شغلی، مهارت‌های ارتباطی، تجربه کاری و برخورداری از دانش تخصصی می‌توانند بر احساس توانمندی کارکنان اثرگذار باشند (۱۱).

از منظر مدیریتی، سبک رهبری مدیران، میزان اعتماد به کارکنان، حمایت مدیریتی، تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم‌گیری و فراهم‌کردن فرصت اظهارنظر می‌توانند زمینه تقویت یا تضعیف احساس استقلال و تأثیرگذاری کارکنان را ایجاد کنند. همچنین از منظر سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت در محیط کار، شفافیت وظایف، نظام پاداش و قدردانی، امنیت شغلی، فرصت‌های آموزش و توسعه حرفه‌ای و کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی از جمله عواملی هستند که می‌توانند بر ادراک کارکنان از معناداری شغل و شایستگی حرفه‌ای تأثیر بگذارند (۱۲). در کنار این عوامل، شرایط خاص باشگاه‌های ورزشی نیز ضرورت توجه به توانمندسازی روانی منابع انسانی را افزایش می‌دهد. رقابت میان باشگاه‌ها، تغییر انتظارات مشتریان، ضرورت ارائه خدمات متناسب با نیازهای گروه‌های مختلف سنی و جسمانی، نوسانات اقتصادی، محدودیت منابع مالی، جابه‌جایی نیروی انسانی و تفاوت در ساختار مدیریتی باشگاه‌ها

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-27]

می‌توانند فشارهای شغلی و سازمانی متعددی را برای کارکنان ایجاد کنند. در چنین شرایطی، اگر کارکنان از اختیار کافی برای انجام وظایف، حمایت مدیریتی، فرصت رشد حرفه‌ای و احساس اثرگذاری برخوردار نباشند، ممکن است با کاهش انگیزش، ضعف در مسئولیت‌پذیری، نارضایتی شغلی و افت کیفیت خدمات مواجه شوند. در مقابل، ایجاد محیطی که در آن کارکنان به توانایی های خود اعتماد داشته باشند، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و نقش خود را در تحقق اهداف باشگاه مؤثر بدانند، می‌تواند به افزایش پویایی سازمانی و ارتقای اثربخشی خدمات منجر شود (۶). با وجود طرح موضوع توانمندسازی روانی در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی، مسئله اساسی آن است که عوامل و مؤلفه های مؤثر بر این پدیده الزاماً در همه سازمان‌ها یکسان نیستند و ویژگی‌های محیط فعالیت، نوع خدمات، ساختار سازمانی و شرایط شغلی می‌توانند در شکل‌گیری آن نقش داشته باشند. ازاین‌رو، نمی‌توان بدون بررسی شرایط اختصاصی باشگاه‌های ورزشی، صرفاً به الگوهای عمومی توانمندسازی منابع انسانی اتکا کرد. در باشگاه‌های ورزشی استان تهران نیز تنوع ساختار مدیریتی، تفاوت در اندازه و نوع فعالیت باشگاه‌ها، سطح تخصص کارکنان و شرایط متفاوت اشتغال، ضرورت شناسایی مجموعه‌ای از عوامل متناسب با ویژگی‌های این محیط را برجسته می‌سازد. به‌ویژه آنکه شناخت ابعاد توانمندسازی روانی به‌تنهایی برای طراحی برنامه های مدیریتی کافی نیست، بلکه باید مشخص شود چه عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی موجب تقویت یا تضعیف این ابعاد می‌شوند و کدام‌یک از آن‌ها از اهمیت بیشتری برخوردارند.

بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که عوامل و مؤلفه های مؤثر بر توانمندسازی روانی منابع انسانی در باشگاه‌های ورزشی استان تهران کدام‌اند و این عوامل چگونه می‌توانند در قالب الگویی جامع و متناسب با ویژگی های مراکز مرتبط با سلامت و تندرستی سازمان‌دهی شوند؟ پاسخ به این مسئله می‌تواند ضمن توسعه شناخت علمی درباره توانمندسازی روانی در محیط‌های ورزشی، زمینه طراحی راهبردهای مدیریتی مناسب برای افزایش انگیزش، خودکارآمدی، استقلال شغلی، مشارکت سازمانی و بهبود عملکرد منابع انسانی را فراهم آورد.

روش کار

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، میدانی است و با رویکرد کیفی و از نوع اکتشافی انجام می‌شود. جامعه آماری پژوهش را کلیه افراد متخصص در زمینه توانمندسازی روانی کارکنان که دارای سابقه آموزشی، پژوهشی و اجرایی در این حوزه هستند، تشکیل می‌دهند. در انتخاب نمونه‌های پژوهش، عواملی همچون محدودیت زمانی، میزان دسترسی به مشارکت‌کنندگان و سطح همکاری آنان مورد توجه قرار گرفت. با توجه به تعداد عوامل مورد بررسی در پژوهش (شش عامل)، حداقل تعداد نمونه مورد نیاز ۱۲۰ نفر، معادل ۲۰ نمونه به ازای هر عامل، برآورد شد؛ بااین‌حال، به‌منظور افزایش اطمینان از کفایت نمونه و دقت نتایج، تعداد ۱۵۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه ها از روش های نمونه‌گیری خوشه‌ای و طبقه‌ای به‌صورت هدفمند استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق بررسی شکل و محتوای سؤالات توسط استادان و متخصصان خبره مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین، پایایی پرسشنامه‌ای که بر اساس مصاحبه با خبرگان تدوین شده و پس از اتمام مصاحبه‌ها در اختیار نمونه پژوهش (خبرگان مشارکت‌کننده) قرار گرفت، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن ۹۱ در صد به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی خوب و قابل قبول ابزار پژوهش است. این پرسشنامه شامل ۶۸ گویه در زیرمجموعه هفت عامل استخراج‌شده از مبانی نظری، شامل عوامل گروهی، مدیریتی، راهبردی، فردی، آموزشی، شغلی و سازمانی است که بر اساس نتایج پژوهش، در افزایش توانمندی روانی کارکنان مؤثر به نظر می‌رسند.

یافته‌ها

در این پژوهش، به‌منظور گردآوری داده ها در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق، از منابع کتابخانه‌ای،

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-27]

مقالات علمی، کتاب های مرتبط و شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت) استفاده شد. همچنین، به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات لازم برای تدوین پرسشنامه اولیه و شناسایی گویه‌ها و عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانی کارکنان، از روش مصاحبه استفاده گردید. برای جمع‌آوری و دسته‌بندی داده های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از روش دلفی بهره گرفته شد.

در این فرایند، مبانی نظری گردآوری‌شده توسط محقق، هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، تکمیل و منسجم‌تر شد و اطلاعات جدید ارائه‌شده از سوی خبرگان، به‌منظور تأیید یا حذف گویه‌ها و عوامل پیشنهادی، در اختیار سایر خبرگان قرار گرفت. در این مرحله، ۸۸ گویه شناسایی شد که در ادامه، با مراجعه مجدد به خبرگان، گویه جدیدی به مجموعه عوامل اضافه نگردید و در نهایت، از میان ۸۸ گویه شناسایی شده، ۶۸ گویه در زیرمجموعه هفت عامل اصلی به تأیید نهایی رسید. سپس این ۶۸ گویه و هفت عامل مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفت تا میزان تأثیر و اهمیت هر یک از گویه ها و عوامل مشخص شود. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، به‌منظور توصیف وضعیت نمونه‌ها از جداول توصیفی و برای رتبه‌بندی گویه ها از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد. در مرحله بعد، عوامل یا فاکتورهای اصلی استخراج‌شده از مبانی نظری، در قالب پرسشنامه‌ای به تأیید خبرگان رسیدند. سپس این عوامل از طریق یک پرسشنامه زوجی، به‌منظور تعیین ضرایب اهمیت، مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتایج حاصل با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس (Expert Choice) و به روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) تحلیل شدند که نتایج آن در جداول زیر ارائه شده است. نتایج پژوهش نشان داد که در مجموع، ۶۸ مؤلفه و گویه شناسایی شد.

بر اساس نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن، مؤلفه‌های آموزش‌های درون‌سازمانی، آموزش‌های برون‌سازمانی، ارتقای مهارت‌های شغلی، تحصیلات، شایستگی‌های فنی و ادراکی مدیران، مهارت‌های فنی و ادراکی کارکنان، نفوذ اجتماعی مدیران و پاداش عملکرد، به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌ها شناخته شدند. در مقابل، مؤلفه های کاهش ابهام در نقش، استعدادهای ذاتی، شفافیت شاخص‌های شغلی، سلامت و آمادگی جسمانی، مشارکت در منابع و ضابطه‌محوری، کم‌اثرترین مؤلفه‌ها در فرایند توانمندسازی روانی منابع انسانی شناخته شدند. نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌ها در جداول (۱) و (۲) ارائه شده است.

جدول ۱- نتایج آزمون فریدمن

تعدادنمونه	۲۵
Chi-Square	۲۶۵/۲۰۵
درجه آزادی	۶۷
معناداری	۰/۰۰۱

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندمعیاره است. این روش زمانی مورداستفاده قرار می‌گیرد که مسئله تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیارهای متعدد مواجه باشد.

معیارهای موردنظر می‌توانند کمی یا کیفی باشند. اساس این روش بر مقایسه‌های زوجی استوار است؛ به‌گونه‌ای که تصمیم‌گیرنده، عوامل یا متغیرها را به‌صورت دوتایی با یکدیگر مقایسه می‌کند. در این مرحله، تصمیم‌گیرندگان می‌توانند با استفاده از مقیاس ۱ تا ۹، میزان اهمیت نسبی هر عامل را در مقایسه با عامل دیگر مشخص کنند.

این مقایسه‌ها وزن هر یک از عوامل را در ارتباط با گزینه‌های رقیب تعیین می‌کنند. بدین منظور، ابتدا با انتخاب طیف فازی موردنظر، داده‌های گردآوری شده در ماتریس مقایسه زوجی وارد شدند. سپس، در ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان، میانگین هندسی عناصر هر سطر محاسبه شد. در رتبه‌بندی مؤلفه‌های اصلی به روش تحلیل سلسله‌مراتبی، عوامل گروهی، مدیریتی، راهبردی، فردی، آموزشی، شغلی و سازمانی، به‌ترتیب رتبه‌های اول تا هفتم را از نظر میزان اهمیت به خود اختصاص دادند. نتایج رتبه‌بندی این عوامل در جدول (۳) ارائه شده است.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-27]

بحث

نتایج پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی روانی منابع انسانی نشان داد که در مجموع، ۶۸ گویه در قالب هفت عامل اصلی شامل عوامل گروهی، مدیریتی، راهبردی، فردی، آموزشی، شغلی و سازمانی قابل شناسایی هستند. این یافته بیانگر آن است که توانمندسازی روانی کارکنان پدیده‌ای چندبعدی است و نمی‌توان آن را صرفاً

جدول ۲- نتایج رتبه‌بندی گویه‌ها توسط آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	عنوان	رتبه	میانگین	عنوان
۳۵	۳۳/۱۸	ارضاء نیازهای اقتصادی	۱	۴۸/۸۲	آموزش های درون سازمانی
۳۶	۳۳/۱۶	افزایش کار تیمی	۲	۴۷/۴۲	آموزش های برون سازمانی
۳۷	۳۳/۱	معنا دار بودن شغل	۳	۴۶/۳۴	ارتقای مهارت های شغلی
۳۸	۳۳/۱	نظم وانظباط سازمان	۴	۴۶/۳	تحصیلات
۳۹	۳۲/۹۸	ارتباطات	۵	۴۶/۱۸	شایستگی‌های فنی وادراکی مدیر
۴۰	۳۲	هدایت و بازخورد	۶	۴۵/۰۶	مهارت ها (فنی و ادراکی) فرد
۴۱	۳۱/۹۴	توزیع مناسب منابع	۷	۴۳/۵	نفوذ اجتمائی مدیران
۴۲	۳۱/۹۲	تسهیم و گردش اطلاعات	۸	۴۱/۲۲	پاداش عملکرد
۴۳	۳۱/۹۲	قدرت انتخاب	۹	۴۱/۱۸	مسؤلیت پذیری
۴۴	۳۱/۲۸	صداقت و یکرنگی	۱۰	۴۱/۱۶	افزایش کسب لذت ونشاطاز شغل
۴۵	۳۰/۹	جو مشارکتی	۱۱	۴۰/۹۸	برنامه های سازمان
۴۶	۳۰/۸	دسترسی به منابع	۱۲	۴۰/۹۶	برقراری ارتباط درون سازمانی
۴۷	۳۰/۵۴	مشارکت در امور	۱۳	۴۰/۸۲	متعهد بودن
۴۸	۳۰/۵	حمایت اجتماعی	۱۴	۳۹/۹۲	عشق و علاقه به شغل
۴۹	۳۰/۴۸	عدم تمرکز در تصمیم گیری	۱۵	۳۹/۹	قدردانی
۵۰	۳۰/۴۶	مشارکت در تصمیمات	۱۶	۳۹/۸۶	شایستگی های فرد
۵۱	۳۰/۴۰	عزت نفس	۱۷	۳۹/۷۸	میزان یادگیری کارکنان
۵۲	۳۰/۴۲	دادن حق انتخاب به کارکنان	۱۸	۳۹/۶۴	سبک رهبری
۵۳	۲۹/۹۲	محبت	۱۹	۳۸/۵۴	افزایش دانش سازمانی
۵۴	۲۹/۱۲	غنی سازی شغلی	۲۰	۳۸/۵	ارتقاء و پیشرفت شغلی
۵۵	۲۸/۹۸	چشم انداز، مأموریت ها	۲۱	۳۸/۴۶	تناسب شغل با فرد
۵۶	۲۸/۴۸	صفا وصمیمیت	۲۲	۳۸/۳۲	اعتماد سازی
۵۷	۲۷/۸۴	کنترل فشارهای کاری	۲۳	۳۸/۱۸	انتقال قدرت
۵۸	۲۷/۵	تعلق	۲۴	۳۷/۶۸	خلاقیت
۵۹	۲۷/۱۴	عملکرد صحیح	۲۵	۳۷/۴۶	مؤثر بودن
۶۰	۲۶/۵	ارائه اطلاعات لازم به کارکنان	۲۶	۳۷/۲	دسترسی به اطلاعات
۶۱	۲۶/۴۴	جانشین پروری	۲۷	۳۷/۱	افزایش امنیت شغلی
۶۲	۲۵/۹۴	آموزشهای قبلی	۲۸	۳۷/۰۲	سیاست گذاری ها
۶۳	۲۵/۶۴	کاهش ابهام در نقش،	۲۹	۳۶/۲۴	ارتباطات برون سازمانی
۶۴	۲۴/۵۶	استعداد های ذاتی	۳۰	۳۵/۹۲	عشق به خدمت و تلاش
۶۵	۲۴/۵۶	شفافیت شاخص های شغلی	۳۱	۳۵/۸۲	اعتماد
۶۶	۲۴/۰۲	سلامتی وآمادگی جسمانی	۳۲	۳۴/۵۶	عدالت
۶۷	۲۲/۴۲	مشارکت در منابع	۳۳	۳۳/۵۶	احترام
۶۸	۲۱	ضابطه محوری	۳۴	۳۳/۲۴	تفکر و تعقل

جدول ۳- رتبه بندی عامل ها توسط روش تحلیل سلسله مراتبی AHp

عامل ها	گروهی	مدیریتی	راهبردی	فردی	آموزشی	شغلی	سازمانی
وزن عامل ها	۰/۲۲۷	۰/۱۹۷	۰/۱۹۰	۰/۱۷۵	۰/۱۲۶	۰/۰۴۶	۰/۰۳۹

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-27]

به ویژگی های فردی یا مهارت های حرفه‌ای کارکنان محدود کرد؛ بلکه تعامل میان شرایط فردی، روابط گروهی، شیوه مدیریت و بستر سازمانی در شکل‌گیری و تقویت آن نقش دارد. بر اساس نتایج آزمون فریدمن، آموزش‌های درون‌سازمانی، آموزش‌های برون‌سازمانی، ارتقای مهارت‌های شغلی، تحصیلات، شایستگی‌های فنی و ادراکی مدیران، مهارت‌های فنی و ادراکی کارکنان، نفوذ اجتماعی مدیران و پاداش عملکرد در زمره مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی روانی قرار گرفتند. اهمیت بالای آموزش‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نشان می‌دهد که توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان از مسیرهای اساسی تقویت احساس شایستگی و خودکارآمدی آنان است. کارکنانی که از فرصت های یادگیری مستمر برخوردارند، آمادگی بیشتری برای مواجهه با مسائل شغلی، ارائه راهکارهای جدید و پذیرش مسئولیت‌های حرفه‌ای خواهند داشت. در باشگاه‌های ورزشی، این موضوع اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا تغییرات دانش ورزشی، شیوه‌های تمرین، اصول ایمنی و انتظارات مراجعه‌کنندگان، ضرورت به‌روزرسانی مستمر دانش و مهارت کارکنان را افزایش می‌دهد (۱۱). از سوی دیگر، قرارگرفتن شایستگی‌های فنی و ادراکی مدیران و نفوذ اجتماعی آنان در میان مؤلفه های پراهمیت نشان‌دهنده نقش تعیین‌کننده مدیریت در ایجاد بستر روانی مناسب برای توانمندسازی کارکنان است. مدیرانی که از دانش تخصصی، توانایی تحلیل مسائل، مهارت ارتباطی و قدرت تعامل سازنده برخوردارند، بهتر می‌توانند اعتماد کارکنان را جلب کنند، زمینه مشارکت آنان را در تصمیم‌گیری فراهم آورند و احساس ارزشمندی و اثرگذاری را در محیط کار تقویت کنند (۱۲). در واقع، توانمندسازی روانی زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان علاوه بر برخورداری از توانایی انجام وظایف، احساس کنند نظرات و اقدامات آن‌ها در نتایج و عملکرد باشگاه تأثیرگذار است. همچنین، اهمیت پاداش عملکرد نشان می‌دهد که نظام‌های تشویقی و قدردانی از تلاش کارکنان می‌توانند از طریق تقویت احساس ارزشمندی، انگیزش و عدالت ادراک‌شده، زمینه مشارکت فعال‌تر آنان را فراهم کنند (۱۳). در ادامه، نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که عوامل گروهی، مدیریتی، راهبردی، فردی، آموزشی، شغلی و سازمانی به‌ترتیب رتبه های اول تا هفتم اهمیت را به خود اختصاص داده‌اند. قرارگرفتن عوامل گروهی در رتبه نخست بیانگر اهمیت روابط بین‌فردی، همکاری، تعامل، اعتماد متقابل و حمایت همکاران در توانمندسازی روانی منابع انسانی است. محیط کاری باشگاه‌های ورزشی به دلیل وابستگی متقابل میان مدیران، مربیان، کارشناسان و کارکنان اجرایی، ماهیتی تعاملی دارد. در چنین محیطی، هماهنگی گروهی و برخورداری از روابط حرفه‌ای مثبت می‌تواند احساس تعلق، امنیت روانی و مشارکت کارکنان را افزایش دهد. هنگامی که کارکنان خود را عضوی مؤثر از یک گروه منسجم بدانند، احتمال بیشتری وجود دارد که مسئولیت‌های خود را با انگیزه و تعهد بیشتری دنبال کنند و در حل مسائل سازمانی مشارکت داشته باشند (۱۴). رتبه دوم عوامل مدیریتی نیز بر اهمیت نقش مدیران در فراهم‌سازی زمینه‌های توانمندسازی روانی تأکید دارد. سبک رهبری، حمایت مدیریتی، اعتماد به کارکنان، تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم‌گیری و نحوه بازخوردهی از جمله سازوکارهایی هستند که می‌توانند ادراک کارکنان از استقلال، شایستگی و تأثیرگذاری را تقویت کنند. به‌ویژه در باشگاه‌های ورزشی، مدیرانی که به کارکنان فرصت تصمیم‌گیری متناسب با مسئولیت‌هایشان می‌دهند و از ابتکار عمل آنان حمایت می‌کنند، زمینه مناسبی برای افزایش خودتعیین‌گری و مسئولیت‌پذیری فراهم می‌سازند (۱۵). قرارگرفتن عوامل راهبردی در رتبه سوم نشان می‌دهد که توانمندسازی روانی صرفاً از طریق اقدامات مقطعی و فردمحور محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند جهت‌گیری و برنامه‌ریزی بلندمدت سازمانی است. تعیین اهداف روشن، تدوین برنامه‌های توسعه منابع انسانی، طراحی نظام ارزیابی عملکرد و هماهنگی میان اهداف کارکنان و اهداف باشگاه می‌تواند به افزایش معناداری فعالیت های شغلی و احساس اثرگذاری کارکنان کمک کند. به عبارت دیگر، هنگامی که کارکنان از اهداف و اولویت‌های سازمان آگاهی داشته باشند و نقش خود را در تحقق آن ها درک کنند،

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-27]

فعالیت‌های شغلی برای آنان معنادارتر خواهد شد (۵). عوامل فردی در رتبه چهارم قرار گرفتند که نشان‌دهنده ا ه میت و یژ گی‌ها یی ه م چون خودکارآمدی، اعتماد به‌نفس، انگیزش، تجربه، نگرش مثبت و توانایی حل مسئله در فرایند توانمند سازی روانی ا ست. هرچند این عوامل از اهمیت قابل‌توجهی برخوردارند، رتبه آن‌ها در مقایسه با عوامل گروهی و مدیریتی نشان می‌دهد که توانمندی روانی کارکنان صرفاً حاصل ویژگی‌های درونی افراد نیست و محیط اجت ماعی و مدیریتی نیز در شکل‌گیری آن نقش مهمی دارد. بنابراین، برنامه‌های توانمندسازی نباید تنها بر اصلاح یا تقویت ویژگی‌های فردی متمرکز با شند، بلکه باید شرایط محیط کار را نیز برای بروز و تقویت این قابلیت‌ها بهبود دهند (۳). عوامل آموزشی در رتبه پنجم قرار گرفتند؛ درحالی‌که آموزش‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در نتایج آزمون فر یدمن از جم له مهم‌ترین گو یه ها بود ند. این تفاوت را می‌توان با تو جه به سطح تحلیل دو روش ارزیابی کرد؛ زیرا آزمون فریدمن اهمیت نسبی گویه‌ها را بررسی می‌کند، درحالی‌که روش AHP اولویت عوامل اصلی را مشخص می‌سازد. بنابراین، بالا بودن رتبه برخی گو یه های آموزشی به معنای قرارگرفتن کل عا مل آموز شی در رتبه‌های نخ ست نی ست. این نتیجه ن شان می‌دهد که آموزش، به‌عنوان یکی از ابزارهای مهم توانمندسازی، در کنار سایر عوامل گروهی، مدیریتی و راهبردی معنا پیدا می‌کند و اثربخشی آن به شرایط اجرایی و مدیریتی باشگاه‌ها وابسته است (۴). همچنین، عوامل شغلی و سازمانی به‌ترتیب در رتبه‌های ش شم و هفتم قرار گرفتند. این نتیجه لزوماً به معنای بی‌اهمیت بودن این عوامل نیست، بلکه نشان‌دهنده اولویت نسبی کمتر آن‌ها در مقایسه با سایر عوامل از دیدگاه خبرگان است. شرایط شغلی، وضوح وظایف، تناسب مسئولیت‌ها با توانایی کارکنان، امنیت شغلی، عدالت سازمانی و فرهنگ حاکم بر محیط کار همچنان می‌توانند زمینه‌ساز یا محدودکننده توانمندسازی روانی باشند. به‌عنوان مثال، حتی کارکنان برخوردار از دانش و مهارت تخصصی، در صورت مواجهه با ساختارهای انعطاف‌ناپذیر، محدودیت اختیار یا نبود حمایت سازمانی، ممکن ا ست احساس استقلال و اثرگذاری کافی نداشته باشند. از دیگر یافته‌های قابل‌توجه پژوهش، شنا سایی مؤلفه‌های کاهش ابهام در نقش، استعدادهای ذاتی، شفافیت شاخص‌های شغلی، سلامت و آمادگی جسمانی، مشارکت در منابع و ضابطه‌محوری به‌عنوان مؤلفه‌های دارای اولو یت پایین‌تر در رتبه‌بندی فر یدمن بود. این یافته باید با احتیاط تفسیر شود؛ زیرا پایین‌تر بودن رتبه این مؤلفه‌ها به معنای فقدان اهمیت یا بی‌تأثیری آن‌ها نی ست، بلکه ن شان می‌دهد خبرگان در مقای سه با سایر مؤلفه‌ها، اهمیت نسبی کمتری برای آن‌ها قائل بوده‌اند. به‌ویژه در باشگاه‌های ورزشی، سلامت و آمادگی جسمانی کارکنان و شفافیت وظایف همچنان از الزامات انجام صحیح فعالیت‌های حرفه‌ای محسوب می‌شوند، اما ممکن است از د ید گاه خبر گان، نقش مستقیم و برج سته‌تری ن سبت به آموزش، شای ستگی مدیریتی و تعاملات گروهی در توانمند سازی روانی ندا شته با شند (۱۰).

نتیجه‌گیری

در مجموع، یافته های پژوهش نشان می‌د هد که توانمندسازی روانی منابع انسانی در باشگاه‌های ورزشی استان تهران، بیش از آنکه صرفاً به توانایی‌های فردی کارکنان وابسته باشد، به کیفیت تعاملات گروهی، شایستگی و حمایت مدیران و وجود جهت‌گیری‌های راهبردی مناسب وابستگی دارد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران باشگاه‌های ورزشی با تقویت کار گروهی و اعتماد متقابل، توسعه شایستگی‌های مدیریتی، مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، طراحی برنامه‌های آموز شی مستمر و ایجاد نظام مناسب پاداش و قدردانی، زمینه ارتقای احساس شایستگی، ا ستقلال، معناداری شغل و تأثیرگذاری کارکنان را فراهم کنند. چنین رویکردی می‌تواند علاوه بر بهبود وضعیت روانی و انگیزشی منابع انسانی، به ارتقای کیفیت خدمات ورز شی و تندر ستی و افزایش ر ضایت مراجعه‌کنندگان نیز کمک کند.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-27]

References

1. Biddle SJH, Asare M. Physical activity and mental health in children and adolescents: a review of reviews. Br J Sports Med. 2011;45(11):886-895.
2. Lubans DR, Richards J, Hillman CH, Faulkner G, Beauchamp MR, Nilsson M, et al. Physical activity for cognitive and mental health in youth: a systematic review of mechanisms. Pediatrics. 2016;138(3):e20161642.
3. Rodriguez-Ayllon M, Cadenas-Sanchez C, Estevez-Lopez F, Muñoz NE, Mora-Gonzalez J, Migueles JH, et al. Role of physical activity and sedentary behavior in the mental health of preschoolers, children and adolescents: a systematic review and meta-analysis. Sports Med. 2019;49(9):1383-1410.
4. Dale LP, Vanderloo L, Moore S, Faulkner G. Physical activity and depression, anxiety, and self-esteem in children and youth: an umbrella systematic review. Ment Health Phys Act. 2019;16:66-79.
5. Kandola A, Ashdown-Franks G, Hendrikse J, Sabiston CM, Stubbs B. Physical activity and depression: towards understanding the antidepressant mechanisms of physical activity. Neurosci Biobehav Rev. 2019;107:525-539.
6. Guthold R, Stevens GA, Riley LM, Bull FC. Global trends in insufficient physical activity among adolescents: a pooled analysis of 298 population-based surveys. Lancet Child Adolesc Health. 2020;4(1):23-35.
7. West AB, Bittel KM, Russell MA, Evans MB, Mama SK, Conroy DE. A systematic review of physical activity, sedentary behavior, and substance use in adolescents and emerging adults. Transl Behav Med. 2020;10(5):1155-1167.
8. Panza MJ, Graupensperger S, Agans JP, Doré I, Vella SA, Evans MB. Adolescent sport participation and symptoms of anxiety and depression: a systematic review and meta-analysis. J Sport Exerc Psychol. 2020;42(3):201-218.
9. Hale GE, Colquhoun L, Lancastle D, Lewis N, Tyson PJ. Review: Physical activity interventions for the mental health and well-being of adolescents—a systematic review. Child Adolesc Ment Health. 2021;26(4):357-368.
10. Carter T, Pascoe M, Bastounis A, Morres ID, Callaghan P, Parker AG. The effect of physical activity on anxiety in children and young people: a systematic review and meta-analysis. J Affect Disord. 2021;285:10-21.
11. Axelsdóttir B, Biedilæ S, Sagatun Å, Nordheim LV, Larun L. Review: Exercise for depression in children and adolescents—a systematic review and meta-analysis. Child Adolesc Ment Health. 2021;26(4):347-356.
12. White RL, Babic MJ, Parker PD, Lubans DR, Astell-Burt T, Lonsdale C. Domain-specific physical activity and mental health: a meta-analysis. Am J Prev Med. 2017;52(5):653-666.
13. Hallgren M, Stubbs B, Vancampfort D, Lundin A, Jääkallio P, Forsell Y. Treatment guidelines for depression and the use of exercise: a systematic review. J Affect Disord. 2017;218:32-41.
14. Stubbs B, Vancampfort D, Hallgren M, Firth J, Veronese N, Solmi M, et al. EPA guidance on physical activity as a treatment for severe mental illness. Eur Psychiatry. 2018;54:124-144.
15. Brière FN, Yale-Soulière G, Gonzalez-Sicilia D, Harbec MJ, Morizot J, Janosz M, et al. Prospective associations between sport participation and substance use in adolescents: a systematic review and meta-analysis. Psychol Sport Exerc. 2018;39:19-34.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-27]