



## نقش عوامل فردی و میان فردی و انگیزه و بهره‌وری در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی

امیر اوجاچی: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران  
حمیدرضا سایبانی: استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران (\* نویسنده مسئول) hamid.saybani@gmail.com  
مهدي سوادى: استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

توانمند سازی،  
منابع انسانی،  
انگیزه،  
بهره‌وری

**زمینه و هدف:** هدف کلی پژوهش حاضر نقش عوامل فردی و میان فردی و انگیزه در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی بود.

**روش کار:** پژوهش حاضر از بعد هدف کاربردی بود. همچنین از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات میدانی، از نظر ماهیت پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر بر اساس اطلاعات گرد آوری شده از سازمان، مجموعه‌ی کارکنان ادارات ورزش و جوانان کل کشور به تعداد ۵۸۶۰ نفر می‌باشد و با استفاده از روش کرجسی مورگان تعداد ۳۶۱ نفر به تصادف انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته ۶۹ سوالی و پرسش‌نامه انگیزه، اوجاچی در سال (۱۳۸۹) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی از میانگین، فراوانی، انحراف استاندارد، درصد استفاده شد. همچنین در بخش آمار استنباطی برای بررسی روایی سازه پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تاییدی و برای آزمون مدل و سوالات تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. همچنین در این پژوهش از نرم افزار SPSS ۲۳ نسخه و نرم افزار SmartPls نسخه ۳ نیز برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که بهره‌گیری از عوامل فردی در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی و بهره‌گیری از عوامل میان فردی در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی تاثیر مثبت معناداری دارد و بهره‌وری سازمان را بالا می‌برد.

**نتیجه‌گیری:** توانمند سازی کارکنان دارای اهمیت و ضرورت است، زیرا استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و هم‌سویی با سازمان خواهد شد.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

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

### شیوه استناد به این مقاله:

Ojaghi A, Saybani H, Savadi M. The role of individual and interpersonal factors and motivation and productivity in developing a model of human resource empowerment. Razi J Med Sci. 2020;27(Special Issue-Psychology):55-63.

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



Original Article

## The role of individual and interpersonal factors and motivation and productivity in developing a model of human resource empowerment

**Amir Ojaghi:** PhD Student in Sport Management, Islamic Azad University of Qeshm, Qeshm, Iran

**Hamidreza Saybani:** Assistant Professor in Sport Management, Islamic Azad University, Qeshm, Iran (\*Corresponding author) [hamid.saybani@gmail.com](mailto:hamid.saybani@gmail.com)

**Mehdi Savadi:** Assistant Professor in Sport Management, Islamic Azad University Qeshm, Qeshm, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** Empowerment of employees is one of the effective tools on increasing employee productivity and optimal use of capacities

Their individual and group abilities are in line with organizational goals. In today's age of competition, there are successful organizations that use their full human capacity, employee empowerment leads to the emergence of talent and motivation and potential capacity of employees. Management should try to maintain the quality of performance of its employees by providing executive strategies. This means that the principles of any empowerment-based program can lead to productivity and lead to more production, better services, customer acquisition, and ultimately a greater share of domestic and foreign markets, and lead to improved performance and A qualitative view is organized in the organization (1). Empowerment of human resources is one of the most miraculous approaches to human development that leads to the growth of human resources. Empowerment is a constant movement and its importance is always increasing because the basis of development in today's business is to keep pace with social change, technological achievements and the demands of a competitive environment. In general, it can be said that human resources are the most valuable factor of production and

It is the most important capital and the main source of competitive advantage and creates the basic capabilities of any organization. One of the most effective ways to achieve competitive advantage in the current situation is to make the employees of organizations more efficient. The overall purpose of this study was the role of individual and interpersonal factors and motivation and productivity in developing a model of human resource empowerment.

**Methods:** His research is applied in terms of purpose. The statistical population of the present study was 5860 people based on the information collected from the staff of sports and youth departments (north, east, west, south, center) of the country and 361 people were randomly selected using Krejcie Morgan method. . In this study, the researcher-made questionnaire and Motivation Questionnaire, Ojaghi in (2010) were used to collect data. To develop the model, a researcher-made questionnaire was prepared that included 69 questions in 5 sections. The first part of the questionnaire included demographic information such as gender, age and degree; The second part of the questionnaire includes individual factors and the third part of the questionnaire includes interpersonal factors. The Likert scale was used in the developed questionnaire and the coefficients 5, 4, 3, 2 and 1 were considered for the options I completely agree, agree, have no opinion, disagree and strongly disagree. Its validity was confirmed by confirmatory and exploratory factor analysis and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha and its value was 0.92. Also, Ojaghi Employee Motivation Questionnaire was developed in (2010). The reliability of this questionnaire was estimated 85% and had a validity of 0.86. The questionnaire was distributed to 361 employees of sports and youth departments across the country. According to the objectives of the research and the hypotheses presented, descriptive statistical methods (mean and standard deviation) and statistical methods were used to analyze the data. Kolmogorov-Smirnov test was used to evaluate the normal distribution of data. In this study, descriptive and inferential statistics

### Keywords

Empowerment,  
Human Resources,  
Motivation,  
Productivity

Received: 06/07/2020

Published: 25/02/2021

including Pearson correlation coefficient and finally SEM Structural Equation Model (SEM) using SPSS22 and AMOS software were used to present a suitable model.

**Results:** The results showed that the use of individual factors in developing a model of human resource empowerment and the use of interpersonal factors has a significant positive effect on the development of human resource empowerment model and increases the productivity of the organization.

**Conclusion:** The overall purpose of this study was to investigate the role of individual and interpersonal factors and motivation and productivity in developing a model of human resource empowerment. Findings of the present study showed that the use of individual factors has a significant effect on the development of human resource empowerment model. This finding means that in sports organizations, especially sports and youth departments throughout the country, factors such as motivation and productivity from the perspective of employees is a factor affecting their empowerment. From the perspective of Sharifzadeh et al., Empowerment means providing It is freedom for employees to perform their duties well . Other results of this study showed that the use of interpersonal factors and motivation and productivity in developing a model of human resource empowerment in sports organizations has a significant positive effect. In this study, interpersonal factors included communication, participation and teamwork. This means that from the perspective of the employees participating in this study, the more the managers of sports and youth administrations develop a participatory approach and teamwork in this organization, and in fact involve and involve all employees in current affairs and decision-making, the more Employee empowerment increases. In this regard, Farhangi et al. Defined the content of communication as a product of common meanings among the members of the organization. The content of communication is influenced by the organizational space The results showed that interpersonal factors have a significant positive effect on employee empowerment. Therefore, the findings of the present study are consistent with the research results of Roshandel Arbatani et al., Goodarzi et al., Rad et al., Mir Mohammadi et al. And Miri et al. But it is inconsistent with the findings of the worker and his colleagues. One of the possible reasons for this discrepancy is the difference in the statistical population of the research, because the present study was on the employees of the sports and youth departments of the country, while the worker and colleagues were on the employees of the non-sports organization.

Employee empowerment is important and necessary because utilizing the potential capabilities of human resources is a great advantage for any organization. In individual productivity, the organization uses the set of potential talents and abilities of the individual in order to advance the organization, and by actually unleashing the potential forces and talents, the individual will move in the direction of great potential.

Limitations of research Lack of access and impossibility with all departments of sports and youth of the whole country and lack or lack of available scientific resources, very few and limited scientific resources (at least in Persian) in this field are available that directly to the subject under study and research Was related.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Ojaghi A, Saybani H, Savadi M. The role of individual and interpersonal factors and motivation and productivity in developing a model of human resource empowerment. Razi J Med Sci. 2020;27(Special Issue-Psychology):55-63.

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

## مقدمه

توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر بر افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. امروزه در عصر رقابت سازمان‌هایی موفق عمل می‌کنند که از تمام ظرفیت انسانی خود بهره‌گیرند، توانمندسازی کارکنان منجر به بروز استعدادها و انگیزه و ظرفیت‌های بالقوه کارکنان می‌شود. مدیریت بایستی تلاش کند با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کارکنان سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کند. این یعنی اصول هر برنامه مبتنی بر توانمندسازی، می‌تواند به بهره‌وری منجر شود و تولید بیشتر، خدمات مناسب‌تر، جذب مشتریان و در نهایت در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارهای داخلی و خارجی را به همراه دارد و منجر به بهبود عملکرد و دیدگاه کیفی‌نگری در سازمان می‌شود (۱). توانمندسازی نیروی انسانی یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه انسانی می‌باشد که منجر به بالندگی نیروی انسانی می‌گردد. توانمندسازی یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است چرا که اساس توسعه در کسب و کار امروز همگام بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای تکنولوژی و تقاضاهای محیط رقابتی می‌باشد. در مجموع می‌توان بیان نمود که منابع انسانی باارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است (۲). آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راه‌های گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این مهم، جز با اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه‌سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. در تحقیقی ویگلین و همکاران با هدف بررسی چگونگی توانمندسازی کارکنان با تأکید بر انگیزه

و آموزش به این نتیجه رسیدند که مشارکت در آموزش باعث افزایش توانمندسازی کارکنان می‌شود و در این میان مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در این مسیر دارد (۲).

همچنین رو و چن در تحقیقی با عنوان توانمندسازی در صنعت توریسم: مشتری مداری و پشتیبانی سازمانی، به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که آیا مشتری مداری و عملکرد سازمانی بر ادراک کارکنان از توانمندسازی تأثیر دارد. رو و چن در این تحقیق بحث می‌کنند که با وجود اینکه از توانمندسازی کارکنان به عنوان یک استراتژی کارآمد برای سازمان‌ها یاد می‌شود ولی در این میان ادراک کارکنان از توانمندسازی به عنوان یک عامل مهم تلقی می‌گردد. نتایج نشان می‌دهد که آموزش ارائه خدمات و نحوه برخورد با مشتری در درک توانمندی تأثیر مستقیمی داشته است (۳). همچنین ناماسیان و همکاران در پژوهشی در خصوص توانمندسازی و رضایت مشتری، به این نتیجه رسیدند که رفتارهای توانمندسازی رهبر بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبتی دارد و این توانمندسازی باعث افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه بالا رفتن سطح تعهد سازمانی می‌شود (۴). در انتها والاس و همکاران در تحقیقی به بررسی نقش توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی و تأثیر هر یک از آن‌ها بر عملکرد مدیریت پرداخته‌اند. نتایج تحقیق کرایق و همکاران نشان می‌دهد که توانمندسازی ساختاری به نسبت توانمندسازی شناختی دارای تأثیر بیشتری بر عملکرد مدیران می‌باشد (۵). همچنین کارگر و همکاران تحقیقی با عنوان ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی: پژوهشی کیفی انجام دادند. در تحلیل یافته‌ها ابتدا با مرور و بازنگری متن مصاحبه‌ها، مفاهیم و عبارات معنی‌دار استخراج شدند؛ در مرحله بعد از تجزیه و تحلیل و کدگذاری، یافته‌ها نشان داد که ۲ مؤلفه (عوامل سازمانی و عوامل فردی) بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد دارد (۶). همچنین جبارزاده و همکاران به بررسی ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی پرداختند. براساس یافته‌های پژوهش، تمرکز بر عواملی که تأثیرگذاری بالایی بر سایر عوامل دارند می‌تواند تأثیر مضاعفی بر ارتقای توانمندی فرماندهان و

برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان پذیر نخواهد بود. انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه‌سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. به‌منظور دستیابی به این هدف و کمک به محققان و مدیران حوزه منابع انسانی، این مطالعه هدف دارد به بررسی نقش عوامل فردی و میان فردی و انگیزه و بهره‌وری در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی بپردازد.

### روش کار

این تحقیق از نظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر بر اساس اطلاعات گرد آوری شده از مجموعه‌ی کارکنان ادارات ورزش و جوانان (شمال، شرق، غرب، جنوب، مرکز) کل کشور به تعداد ۵۸۶۰ نفر بود و با استفاده از روش کرجسی مورگان تعداد ۳۶۱ نفر به تصادف انتخاب شدند. در این تحقیق از روش پرسش‌نامه محقق ساخته و پرسش‌نامه انگیزه، اوجاقی در سال (۱۳۸۹) برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. برای تدوین مدل، یک پرسش‌نامه‌ی محقق ساخت تهیه شد که شامل ۶۹ سؤال در ۵ بخش بود. بخش اول پرسش‌نامه، شامل اطلاعات جمعیت شناختی از قبیل جنسیت، سن و مدرک تحصیلی بود؛ بخش دوم پرسش‌نامه، عوامل فردی را در بر دارد و بخش سوم پرسش‌نامه، عوامل میان فردی را در بر دارد. در پرسش‌نامه تدوین شده از طیف لیکرت استفاده شد و به ترتیب برای گزینه‌های کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم ضرایب ۵، ۴، ۳، ۲ و ۱ در نظر گرفته شد. روایی آن توسط تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی بررسی شد و پایایی آن توسط آلفای کرونباخ تأیید شد و مقدار آن ۰/۹۲ به دست آمد. همچنین پرسش‌نامه انگیزه کارکنان، اوجاقی در سال (۱۳۸۹) ساخته شد. پایایی این پرسش‌نامه ۰/۸۵ برآورد شده است و دارای روایی ۰/۸۶ بود. پرسش‌نامه در اختیار ۳۶۱ نفر از مجموعه‌ی کارکنان ادارات ورزش و جوانان در سراسر کشور قرار گرفت. با توجه به اهداف پژوهش و فرضیه‌های ارائه شده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف

مدیران آموزشی نیروی انتظامی داشته باشد. در این بین در دسترس قرار دادن منابع کافی و استفاده از نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و سازوکارهای انگیزشی، تأثیر بالایی بر ارتقای توانمندی دارد که در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و بکارگیری سیاست‌های سازمانی باید مدنظر قرار گیرند (۷). در تحقیقی موحد و عباسی به بررسی نقش ابعاد توانمندسازی روانشناختی در پیش‌بینی بهزیستی روانشناختی کارکنان شبکه بهداشت و درمان پرداختند. نتایج نشان داد از بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی (خودمختاری، معنی‌داری، اعتماد، شایستگی و مؤثر بودن) بین سه بعد خودمختاری، معنی‌داری و اعتماد با بهزیستی روانشناختی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. و بین دو بعد شایستگی و مؤثر بودن با بهزیستی روانشناختی رابطه معناداری وجود ندارد. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد از بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی دو بعد اعتماد و خودمختاری توان پیش‌بینی بهزیستی روان شناختی را دارد (۸). عبدالمنافی و همکاران در مطالعه‌ی ای به بررسی رابطه بین توانمندسازی و سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی کارکنان از بعد سازمانی بر سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد دارای بیشترین تاثیر گذاری است (۹).

توانمندسازی نیروی انسانی یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه انسانی می‌باشد که منجر به بالندگی نیروی انسانی می‌گردد. توانمندسازی یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است چرا که اساس توسعه در کسب و کار امروز همگام بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای تکنولوژی و تقاضاهای محیط رقابتی می‌باشد. در مجموع می‌توان بیان نمود که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید. یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است. آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راه‌های گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این مهم، جز با اعمال

می‌توان گفت که بهره‌گیری از عوامل میان فردی و انگیزه و بهره‌وری در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی تاثیر مثبت معناداری دارد.

### بحث

هدف کلی پژوهش حاضر بررسی نقش عوامل فردی و میان فردی و انگیزه و بهره‌وری در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی بود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بهره‌گیری از عوامل فردی در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی تاثیر معناداری دارد. این یافته بدان مفهوم است که در سازمان‌های ورزشی و به طور ویژه ادارات ورزش و جوانان کل کشور عواملی نظیر انگیزه و بهره‌وری از دیدگاه کارکنان عاملی موثر بر توانمندسازی آن‌ها است از دیدگاه شریف‌زاده و همکاران توانمندسازی به معنی فراهم کردن آزادی برای کارکنان است تا وظایف محوله را به خوبی انجام دهند (۱۰). مدیرانی که می‌خواهند کارکنان را توانمند سازند باید کنترل‌ها، محدودیت‌ها و موانع را کنار گذاشته و در مقابل، به آن‌ها انگیزه بدهند، هدایت نمایند و رفتارشان را مورد تشویق قرار دهند تا بهره‌وری سازمان افزایش یابد. براساس این تعریف عوامل فردی به عنوان یکی از عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان است، اما یافته‌های این بخش از تحقیق با این تعریف متضاد می‌باشد، که در توجیه آن می‌توان چنین ادعان داشت که احتمالاً کارکنان ادارات ورزش و جوانان کل کشور بر این عقیده‌اند که از سوی مدیران‌شان برای انجام وظایف و برنامه‌ها با محدودیت‌هایی مواجه هستند و در واقع موانع و کانال‌های کنترلی در ادارات از سوی مدیران برای آن‌ها اعمال می‌شوند که منجر به کاهش

معیار) و روش‌های آماری استفاده شد. برای بررسی توزیع نرمال داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. در این پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون و در نهایت برای آرایه الگو مناسب از روش مدل معادلات ساختاری (SEM Structural Equation Model) با بهره‌گیری از نرم افزارهای SPSS22 و AMOS استفاده شد.

### یافته‌ها

نتایج سوال بهره‌گیری از عوامل فردی و انگیزه و بهره‌وری در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی چگونه می‌باشد در جدول ۳ بیان شده است.

نتایج جدول ۱ وزن‌های رگرسیونی استاندارد شده مدل را نشان می‌دهد. با توجه به ضریب رگرسیونی ۰/۲۲ و نسبت بحرانی ۱/۰۷ که در بازه  $\pm 1/96$  قرار دارد (بر اساس قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا -۱/۹۶ هر پارامتر مدل) و سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌توان گفت که بهره‌گیری از عوامل فردی در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی تاثیر معناداری دارد.

نتایج سوال بهره‌گیری از عوامل میان فردی و انگیزه و بهره‌وری در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی چگونه می‌باشد در جدول ۴ بیان شده است

نتایج جدول ۲ وزن‌های رگرسیونی استاندارد شده مدل را نشان می‌دهد. با توجه به ضریب رگرسیونی ۰/۵۲ و نسبت بحرانی ۶/۸۴ که خارج از بازه  $\pm 1/96$  قرار دارد (بر اساس قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا -۱/۹۶ هر پارامتر مدل) و سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵

جدول ۱- وزن‌های رگرسیونی استاندارد شده مدل پیش فرض سوال اول

متغیرها	بتا	نسبت بحرانی	سطح معناداری
عوامل فردی و انگیزه و بهره‌وری <---> توانمندسازی منابع انسانی	۰/۲۲۵	۳/۰۷۳	۰/۰۳

جدول ۲- وزن‌های رگرسیونی استاندارد شده مدل پیش فرض سوال دوم

متغیرها	بتا	نسبت بحرانی	سطح معناداری
عوامل میان فردی و انگیزه و بهره‌وری <---> توانمندسازی منابع انسانی	۰/۵۲۷	۶/۸۴۴	۰/۰۰۱

بین عوامل فردی با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت معناداری وجود دارد (۱۵). میری و همکاران به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران (منطقه تهران) پرداختند. نتایج نشان داد که عوامل فردی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت معنادار دارد (۱۶). بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیق کارگر و همکاران، روشندل اربطانی و همکاران، گودرزی و همکاران، راد و همکاران، میرمحمدی و همکاران، آقاویری و همکاران و میری و همکاران ناهمسو است. از دلایل احتمالی این ناهمسویی می‌توان به تفاوت جامعه آماری تحقیقات اشاره کرد، چرا که پژوهش حاضر بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان کشور بوده است در حالی که تحقیقات ناهمسو بر روی کارکنان سازمان‌های غیرورزشی بوده است.

نتایج دیگر این تحقیق نشان داد که بهره‌گیری از عوامل میان فردی و انگیزه و بهره‌وری در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی تاثیر مثبت معناداری دارد. در این تحقیق عوامل میان فردی شامل ارتباطات، مشارکت و کار تیمی بوده است. این بدان مفهوم است که از دیدگاه کارکنان شرکت کننده در این تحقیق هر چه مدیران ادارات ورزش و جوانان رویکرد مشارکتی و کار تیمی را در این سازمان توسعه دهند و در واقع کل کارکنان را در امور جاری و تصمیم‌گیری مشارکت و دخالت دهند، میزان توانمندسازی کارکنان افزایش می‌یابد. در این راستا، فرهنگی و همکاران محتوای ارتباطات را به عنوان محصول معانی مشترک در میان اعضای سازمان تعریف نمودند. محتوای ارتباطات تحت تاثیر فضای سازمانی است (۱۷). فضای سازمانی و عناصر آن می‌تواند فضای تعاملی را به وجود آورد؛ در این فضای تعاملی، افراد سازمان در سطوح مختلف و با نگرش‌های گوناگون با یکدیگر شروع به برقراری ارتباط و تعامل می‌کنند و محتوای ارتباطات در سازمان بر همین اساس شکل می‌گیرد و بدین ترتیب با برقراری ارتباطات متنوع نگرش‌های متفاوت و متنوع ایجاد شده و منجر به افزایش ارتباطات و تعاملات و در نهایت توانمندسازی کارکنان می‌گردد. علاوه بر این، در بُعد مشارکت کارکنان، شرکت در امور، بیشتر جنبه درگیری فکری و

انگیزه و حتی تعهد سازمانی می‌گردد. علاوه بر این، چنین به نظر می‌رسد از دیدگاه کارکنان عوامل انگیزشی و درونی به عنوان ویژگی‌ها و عواملی که به کارکنان مرتبط می‌شوند، نمی‌تواند بر داشتن اختیار و آزادی در امور محوله به آن‌ها کمک کند و احتمالاً آن‌ها محدودیت‌ها و کنترل‌ها را مانعی برای این شرایط می‌دانند. همچنین، می‌توان چنین استدلال کرد که از دیدگاه کارکنان ادارات ورزش و جوانان کشور، انگیزه و تعهد نمی‌تواند منجر به ایجاد شرایطی که بتوانند مسئولیت‌های بیشتری را در قالب توانمندسازی قبول کنند و یا میزان مشارکت کارکنان در امور سازمان افزایش یابد، شود.

برخلاف یافته‌های پژوهش حاضر، کارگر و همکاران تحقیقی با عنوان ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی: پژوهشی کیفی انجام دادند. جامعه آماری، شامل کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۹۶-۹۵ بود که تعداد آن‌ها اعم از زن و مرد شامل ۱۴۲ نفر بودند. یافته‌ها نشان داد که ۲ مؤلفه (عوامل سازمانی و عوامل فردی) بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد دارد. روشندل اربطانی و همکاران نیز با شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ارتباطاتی و رسانه‌ای دولتی به این نتیجه دست یافتند مؤلفه فردی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت معنادار دارد (۱۱). راد و همکاران به شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل پرداختند. نتایج نشان داد که بین عوامل فردی با توانمندسازی رابطه مثبت معناداری وجود دارد (۱۲). میرمحمدی و همکاران عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان را بررسی کردند و نتایج نشان داد که عوامل فردی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت معناداری دارد (۱۳). آقاویری و همکاران عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی در گمرک جمهوری اسلامی ایران را بررسی کردند. نتایج نشان داد که عوامل فردی، میان فردی و سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت معنادار دارد (۱۴). گودرزی و همکاران به بررسی متغیرهای تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان انجام دادند و نتایج نشان داد که

تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان انجام دادند و نتایج نشان داد که بین عوامل میان فردی با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت معناداری وجود دارد. میری و همکاران به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآوردههای نفتی ایران (منطقه تهران) پرداختند.

نتایج نشان داد که عوامل میان فردی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت معنادار دارد. بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیق روش‌شناسی ارتباطی و همکاران، گودرزی و همکاران، راد و همکاران، میرمحمدی و همکاران و میری و همکاران همسو است. اما با یافته‌های کارگر و همکاران ناهمسو می‌باشد. از دلایل احتمالی این ناهمسو می‌توان به تفاوت جامعه آماری تحقیقات اشاره کرد، چرا که پژوهش حاضر بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان کشور بوده است در حالی که کارگر و همکاران بر روی کارکنان سازمان غیرورزشی بوده است.

### نتیجه‌گیری

توانمندسازی کارکنان دارای اهمیت و ضرورت است، زیرا استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و هم‌سویی با سازمان خواهد شد.

محدودیت‌های تحقیق عدم دسترسی و عدم امکان با کلیه ادارات کل ورزش و جوانان کل کشور و کمبود و یا فقدان منابع علمی قابل دسترس، منابع علمی بسیار کم و محدودی (حداقل به صورت فارسی) در این زمینه موجود است که به‌طور مستقیم به موضوع مورد مطالعه و تحقیق مربوط بود.

روحي دارد و نمی‌توان آن را صرفاً فعالیت جسمی افراد قلمداد کرد، زیرا تمام وجود شخص درگیر است، نه فقط مهارت وی. دوم اینکه، کارکنان داوطلبانه در کارها شرکت می‌کنند و در مجموع نقشی را بر عهده می‌گیرند. در اینجا به هر کسی فرصت داده می‌شود تا از توانایی‌ها و استعدادهای خود در تحقق اهداف سازمان بهره‌گیرد. ارزش واقعی مشارکت، خلاقیت، ابتکار و نوآوری همه است. سوم، وارد شدن کارکنان در کار گروهی و پذیرش مسئولیت است. در واقع، یکی از اصول مشارکت، شرکت دادن افراد در امور سازمان می‌باشد. با این کار اساسی‌ترین پایه مشارکت، یعنی اصل برابری و از بین بردن شکاف طبقاتی پایه ریزی می‌شود.

در این راستا، کارگر و همکاران تحقیقی با عنوان ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی: پژوهشی کیفی انجام دادند. جامعه آماری، شامل کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ بود که تعداد آن‌ها اعم از زن و مرد شامل ۱۴۲ نفر بودند. یافته‌ها نشان داد که ۲ مؤلفه (عوامل سازمانی و عوامل فردی) بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد دارد. در حالی که در راستای یافته‌های این تحقیق روش‌شناسی ارتباطی و همکاران نیز با شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ارتباطی و رسانه‌های دولتی به این نتیجه دست یافتند مؤلفه میان فردی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت معنادار دارد. راد و همکاران به شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل پرداختند. نتایج نشان داد که بین عوامل میان فردی با توانمندسازی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. میرمحمدی و همکاران عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان را بررسی کردند و نتایج نشان داد که عوامل میان فردی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت معناداری دارد. آقاویردی و همکاران عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی در گمرک جمهوری اسلامی ایران را بررسی کردند. نتایج نشان داد که عوامل فردی، میان فردی و سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت معنادار دارد. گودرزی و همکاران به بررسی متغیرهای

## References

1. Hosseinpour D, Majidi N, Abbaspour H. Analysis of the relationship between human resource empowerment and productivity in government organizations. 2011.
2. Voegtlin C, Boehm SA, Bruch H. How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *Int J Manpower*. 2018;36(3):354-373.
3. Ro H, Chen P. Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *Int J Hosp Manag*. 2011;30(2):422-428.
4. Namasivayam K, Guchait P, Lei P. The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *Int J Contempor Hosp Manag*. 2017;26(1):69-84.
5. Voegtlin C, Boehm SA, Bruch H. How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *Int J Manpower*. 2018;36(3):354-373.
6. Kargar F, Farahs Sattar A. Presenting a model for empowering primary school principals: A qualitative research. *Quart J School Manag*. 2010.
7. Jabarzadeh AS, Hosseini S. Provide a model for empowering police commanders and training managers. *Mil Manag Res*. 2019;14(2 - Consecutive Issue 28).
8. Movahed A, Abbasi Z. The role of psychological empowerment dimensions in predicting psychological well-being of health care network staff. *Journal of Health Management*. 2019;10(1 - Serial Number 31):65-53.
9. Abdul Manafi S, Ghaffari, N, Hassanzadeh N. In a study to investigate the relationship between empowerment and level of performance in the National Organization for Standardization. *Quart J Manag Account Stud*. 2017;2(1):250-239.
10. Sharifzadeh F, Mohammadi Moghaddam Y. The Relationship between Empowerment of Employees and Productivity of Manpower of Lorestan Disciplinary Command Employees. *Quart J Disciplin Manag Stud*. 2009;1:7-19.
11. Roshandel H. Attitude on empowerment. Tehran. Commercial Publications. 2018.
12. Rad Kh. Explaining the role of learning in human resource productivity through empowerment. *Two Quart J Hum Resource Manag Res Imam Hossein Univ*. 2018;1:1-53.
13. Mir Mohammadi H. Intra-organizational trust and review of the current state of the executive apparatus. *Manag Culture*. 2018.
14. Aghaverdi M, Mirzaei M, Zamanifar M. Empowerment, University of Tehran, Qom Campus.
15. Goodarzi (2015), Psychological Empowerment of Human Resources: Perspectives and Dimensions. *Peyk Noor Mag*. 2016;1.
16. And Miri Gh. Investigating the Relationship between In-Service Training and Employee Empowerment (in Qom Agricultural Jihad Organization), *Organizational Culture Management*, 2011;16:87-116
17. Cultural QF. Comprehensive model of human resource empowerment. *Tact*. 2010;203:20-16.