

## طراحی مدل توانمندسازی کارکنان براساس مولفه های مدیریت استعداد و هوشمندی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور

اکبر ساعتی زارعی<sup>۱</sup>، غلامرضا شعبانی بهار<sup>۲\*</sup>، مجید سلیمانی<sup>۳</sup>

۱-دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان ۲-استاد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی تهران ۳-استادیار گروه

تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۴

### Designing a model of employees empowerment Based on components of talent management and organizational intelligence at General Directorates of Sports and Youth

Akbar Saati Zarei<sup>1</sup>, Gholamreza Shabani bahar<sup>2\*</sup>, Majid Solymani<sup>3</sup>

1-Ph.D. Student of Sport Management, Islamic Azad University, Hamedan Branch. 2- Professor of Sports Management, University of Allameh Tabatabaei, Tehran. 3- Assistant Professor, Department of Physical Education, Malayer Branch, Islamic Azad University, Malayer, Iran

Received: (2019/05/22) Accepted: (2019/09/05)

#### Abstract

The aim this study was Design a model of employees empowerment Based on components of talent management and organizational intelligence at General Directorates of Sports and Youth. The research method is descriptive-correlational. The statistical population consisted of all employees of all departments of sport and youth. The statistical sample was estimated on the basis of Morgan table and the relevant number for modeling (305 people) And clustered from 11 provinces. The research tool was three empowerment, talent management and organizational intelligence with 5 Likert scale. The validity of the tool was evaluated and approved by experts, Cronbach's alpha coefficient, and confirmatory factor analysis. Data analysis was performed using structural equation modeling method in SmartPlus software environment. The results showed that the The variable of talent management has a positive and significant effect with the coefficient of 0.56 and 0.90, respectively, on employee empowerment and organizational intelligence. Organizational intelligence variable has a positive and significant effect directly with coefficient of 0.31 on empowerment of employees. The indirect effect of talent management on empowerment (through organizational intelligence) was significant with a coefficient of 0.44 and its direct effect was less. According to research findings, The empowerment process ultimately plays a role through the components of influence. In general, in sport and youth departments, organizational intelligence has a greater role in empowerment process than talent management system.

#### Keywords

Human Resource Management, Organizational Intelligence, Staff Empowerment, Sports Organizations.

#### چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدل توانمندسازی کارکنان مبتنی بر مولفه های مدیریت استعداد و هوشمندی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور بود. روش تحقیق از نوع توصیفی همبستگی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان کشور بود. نمونه آماری بر مبنای مشترک جدول مورگان و تعداد قابل کفایت برای مدل سازی برآورد گردید (۳۰۵ نفر) و به صورت خوشه ای از ۱۱ استان نمونه گیری شد. ابزار پژوهش سه پرسشنامه توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی با مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت بود. روایی ابزار با استفاده از نظر متخصصان (روایی محتوایی)، ضریب آلفای کرونباخ (پایایی) و تحلیل عاملی تاییدی (روایی سازه) ارزیابی و تایید گردید. تحلیل داده ها با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری در محیط نرم افزار اسمارت پلاس انجام شد. تحلیل روابط بین متغیرها نشان داد که به جز نگهداشت و خدمات و استقرار و بکارگیری مولفه های مدیریت استعداد؛ اثر معنی داری بر قابلیت و شایستگی شغلی کارکنان داشتند. اثر مولفه های هوشمندی سازمانی بر مشارکت سازمانی نیز معنی دار بود. مشارکت سازمانی نیز اثر معنی داری بر شایستگی و قابلیت شغلی، آزادی و استقلال شغلی، صفت های مبتنی بر خود و اثرگذاری نقش داشت. همچنین شایستگی و قابلیت شغلی بر آزادی و استقلال، صفت های مبتنی بر خود و اثرگذاری نقش اثر معنی داری داشت. اثر آزادی و استقلال بر صفت های مبتنی (۰/۲۰۹) معنی دار اما اثر صفت های مبتنی بر خود بر اثرگذاری نقش معنی دار نبود. براساس یافته های پژوهش می توان گفت فرایند توانمندسازی در نهایت از طریق مولفه های اثرگذاری نقش صورت می گیرد. همچنین در ادارات کل ورزش و جوانان قابلیت هوش سازمانی نسبت به سیستم مدیریت استعداد نقش بیشتری در فرایند توانمندسازی دارد.

#### واژه های کلیدی

مدیریت منابع انسانی، هوش سازمانی، توانمندسازی کارکنان، سازمان های ورزشی

\* نویسنده مسئول: غلامرضا شعبانی بهار

## مقدمه

ادارات کل ورزش و جوانان متولیان اصلی مدیریت و توسعه ورزش در استان‌ها به شمار می‌روند. تنوع و گستره بسیار زیاد فعالیت‌ها (مسابقات، آموزش‌ها، و ...)، ذینفعان (هواداران، ورزشکاران، و ...) و مراکز (هیأت‌ها، باشگاه‌ها، و ...) حوزه ورزش سبب شده است تا این ادارات از یک طرف رسالت مهمی در زمینه توسعه اجتماعی و اقتصادی از ورزش پیدا کنند و از طرف دیگر با چالش‌های مختلف و مسائل پیچیده روبرو باشند (۱). در حال حاضر به دلیل کاستی‌های متعدد توسعه ورزش در استان‌ها به ویژه عدم رشد مشارکت ورزشی مردم، کمبود امکانات ورزشی، مشکلات ورزشکاران و مربیان عملکرد ادارات ورزش و جوانان با انتقادات فراوانی مواجه است (۲). براین اساس ادارات مذکور مانند هر سازمان دیگری نیاز به سازوکارهایی برای گذر از بحران دارند. از بین قابلیت‌های استراتژیک برای توسعه برخورداری از قابلیت‌های مدیریت تغییر و مدیریت عملکرد دو فاکتور ویژه و محوری هستند زیرا همزمان نیاز به تغییر وضع موجود و حرکت در جهت عملکرد مطلوب دارند. شواهد مختلف نشان داده‌اند هر اندازه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های درونی و بیرونی برمی‌خیزند و سعی بر دستیابی به حداکثر بهره‌وری دارند، نیاز بیشتری به سرمایه انسانی توانمند و فکری خواهند داشت (۳).

سرمایه انسانی کانون اصلی رفتار و عملکرد در سازمان است و به همین دلیل در دو دهه اخیر همواره بیشترین توجه توسط مدیران و محققان علوم مدیریتی به آن معطوف بوده است. براساس یافته‌های محققان و تجارب مدیران لازمه دستیابی به سرمایه انسانی و فکری پایدار پیاده‌سازی یک سیستم کارآمد مدیریت منابع انسانی است. برخی خبرگان علم مدیریت، مدیریت منابع انسانی را به عنوان نوعی سلاح پنهان در دست سازمان‌های موفق و هوشمند امروزی در جنگ تجاری قلمداد می‌کنند (۴) دیدگاه‌ها، تعاریف و روش‌های مختلفی در زمینه چگونگی رفتار و مدیریت سازمان با منابع انسانی وجود دارد که بعضاً نیز دارای تفاوت و تناقض با همدیگر هستند. اما بر سر اینکه هر سازمان بسته به ماهیت و توان خود لازم است تا به تعیین یک روش مدیریت منابع انسانی و همکاری جمعی منحصر به فرد برای خود برسد، توافق وجود دارد (۵). در همین راستا با توجه به تخصصی بودن بسیاری از جنبه‌های مدیریت ورزشی؛ سازمان‌های ورزشی سازمان‌ها نیازمند منابع انسانی متخصص و اطلاعات تخصصی هستند زیرا در محیطی بسیار پویای

ورزش با ذینفعانی متنوع سروکار دارند.

یکی از فرایندهای مهم مدیریت منابع انسانی که نقش محوری در توسعه سرمایه انسانی دارد و اخیراً توجه محققان مدیریت ورزشی را به خود معطوف کرده؛ توانمندسازی<sup>۱</sup> است. طی فرآیند توانمندسازی، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای بلوغ قابلیت شغلی، تصمیم‌گیری مستقل و خودرهبی را بدست آورند. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است (۱). توانمندسازی مانند هر فرایند سازمانی دیگر برای اینکه به دستاورد مناسب برسد به پشتیبانی سایر ابعاد سازمان نیاز دارد. مدیریت استعداد و هوشمندی سازمانی جزو مهم‌ترین بخش‌های سازمانی هستند که به لحاظ تئوری با توانمندسازی ارتباط تنگاتنگی دارند اما باید شواهد تجربی از آن‌ها نیز مورد بررسی قرار گیرد. شواهد مختلف نشان می‌دهد که در دو دهه اخیر به تدریج طراحی مدل‌ها و ساختارهای تلفیقی در شرکت‌های بزرگ بین المللی به کانون توجه تبدیل شده و نتایج قابل توجه‌ای به همراه داشته‌اند (۶). یکی از مهم‌ترین روش‌های تلفیق قابلیت‌ها در سازمان تلفیق مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی است که در بطن آن‌ها سه موضوع توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوشمندی سازمانی قرار دارد.

مدیریت استعداد<sup>۲</sup> استعدادهای سازمانی را برای ارتقای شغلی فرایند توانمندسازی تامین و پرورش می‌دهد و مشتمل بر امور کشف، جذب، انتخاب، ارزیابی، پرورش، توسعه، استقرار، بکارگیری و نگهداشت استعدادهای شغلی است (۷). هوش سازمانی<sup>۳</sup> نیز عبارت است از قابلیت سازمان برای خلق دانش و کاربرد آن به منظور کسب سازگاری استراتژیک با محیط اطراف. سازمان توانمند، با استعداد و هوشمند از کلیه فعالیت‌های خرد و کلان آمارگیری می‌کند و اطلاعاتی فراگیر از محیط داخلی و خارجی سازمان دارد (۹). هدف اصلی تلفیق فرایند توانمندسازی با مدیریت استعداد و هوشمندی سازمانی این است که دانش، استعداد، تجربه و انگیزه منابع انسانی را توسعه دهند و زمینه به‌کارگیری بهتر و بیشتر آن‌ها در سازمان را فراهم سازند (۹). در واقع سازمانی که استعدادهای کاری را جذب می‌کند و هوشمندی استراتژیک دارد، از طریق فرایند توانمندسازی همزمان هم منابع انسانی خود را توانمندتر می‌سازد و هم آن‌ها را در

1. Empower

2. Talent Management

3. Organizational Intelligence

قابل توجه گزارش کرده‌اند اما در حوزه ورزش تاکنون این رابطه کمتر مدنظر بوده است. احمدی و همکاران (۲۰۱۲) رابطه قابل توجهی بین سرمایه اجتماعی و بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت‌بدنی را نشان دادند (۱۴). نظری و علی‌پناهیان (۲۰۱۶) گزارش کردند که تفویض اختیار منجر به ارتقای توانمندسازی و اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی می‌شود (۵). رشیدی‌نیا (۲۰۱۷) در ارزیابی رابطه توانمندسازی با تناسب فرد - شغل در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان نشان داد که وضعیت توانمندسازی در سازمان مذکور، مناسب نیست (۱). نوروزی سید حسینی و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیق خود نشان دادند که ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان تهران معنی‌دار است (۷). تحقیقات خارجی (۴) نیز این رابطه را قوی گزارش کرده‌اند و البته تحقیقات خارجی در حوزه ورزش به طور تخصصی به این مؤلفه کمتر پرداخته‌اند. ویلیام<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نشان داد که در فدراسیون‌های ورزشی طول دوره خدمت و آموزش تحت مشخصه‌های مدیران زن و مرد تفاوت دارد و زنان بیشتر نیازمند آموزش و توانمندسازی هستند (۱).

تحقیقات در مورد ارتباط توانمندسازی و هوش سازمانی نیز تا حد زیادی پویا بوده است و به صورت کلی رابطه قوی بین این دو در سازمان‌های مختلف گزارش کرده‌اند. در حوزه ورزش کاشف و همکاران (۲۰۰۹) نشان دادند ارتباط معنی‌داری بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت‌بدنی آذربایجان شرقی و غربی وجود دارد (۱۵). قرانی ترشیزی (۲۰۱۲) با هدف بررسی رابطه بین هوش سازمانی و توانمندسازی در دبیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان خراسان رضوی نشان داد که، بین هوش سازمانی و توانمندسازی، رابطه معنی‌داری وجود دارد (۱۶). ابوطالبی و صادقی بروجردی (۲۰۱۶) در تبیین توانمندسازی کارکنان براساس سبک تفکر مدیران در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان نشان دادند که مؤلفه‌های مربوط به سبک تفکر و توانمندسازی کارکنان این متغیرها را اندازه‌گیری می‌کند (۱۷). داروغه عارفی و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که ارتباط مدیریت استعداد با هوش هیجانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان فارس معنی‌دار است (۲). با وجود این تحقیقات، این رابطه تا کنون در ادارات ورزش و جوانان مورد

فعالیت‌های سازمان بیشتر و موثرتر بکار می‌گیرد (۱۰). در واقع همانطور که موفقیت فردی انسان‌ها وابستگی مستقیمی به استعدادیابی، آموزش و هوش دارد. در دنیای مدیریت نیز این توافق وجود دارد که سازمان‌های موفق، دارای منابع انسانی مستعد، توانمند و هوشمند هستند.

علی‌رغم تحقیقات علمی و اقدامات مدیریتی فراوان در زمینه مدیریت منابع انسانی و اطلاعاتی سازمان‌های دولتی ورزش کشور، هنوز هم شواهد و گزارش‌های متعدد بیانگر ناکارآمدی این سازمان‌ها در توانمندسازی سرمایه انسانی هستند. در این میان سازمان‌های ورزشی دولتی و اجرایی و به ویژه ادارات ورزش و جوانان با چالش‌ها و انتقادات بیشتری مواجه هستند (۲). یکی از دلایل اصلی وجود این - گونه ضعف‌های اساسی در سازمان‌های مذکور عدم تلفیق مناسب اقدامات توانمندسازی با سایر ابعاد سازمان مانند مدیریت استعداد و مدیریت استراتژیک می‌باشد. از طرفی دیگر نبود اطلاعات مستند و دانش قابل اتکا سبب شده است که عمده برنامه‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان یا اجرا نشوند و یا صرفاً اجرا شوند و دستاورد ملموسی نداشته باشند. از طرفی دیگر علاوه بر این ایجاد تغییرات اساسی در توانمندسازهای سازمان برای مدیران ادارات ورزش و جوانان با ریسک بالایی همراه است که دلیل اصلی آن عدم برخورداری از شناخت و اطلاعات می‌باشد. در چنین وضعیتی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان بیشتر منتظر تغییرات بالادستی هستند و اهتمامی به پژوهش و مداخله اساسی در فرایندها ندارند. در حالی که یکی از توانایی‌های لازم برای گذر از این چالش‌ها انجام ارزیابی و تحقیق مستمر است. در اینجا سوالی که وجود دارد این است که آیا در تحقیقات مدیریت ورزشی کشور؛ الگوی مناسبی برای توانمندسازی کارکنان ارائه شده است؟ و آیا نقش مؤلفه‌های مدیریت استعداد و هوش سازمانی در فرایند توانمندسازی بررسی شده است؟

پاسخ برای اینگونه سوالات را ابتدا باید در مبانی و یافته‌های علمی جستجو کرد. بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش در حوزه مدیریت ورزشی نشان می‌دهد که توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوشمندی از جمله مباحث نوپا در مدیریت ورزشی هستند. جهت تبیین بهتر این مساله به مرور و نقد تحقیقات پیشین اقدام شد. برخی تحقیقات به بررسی ارتباط توانمندسازی و مدیریت استعداد پرداخته‌اند. تحقیقات زیادی در کشور در این زمینه انجام شده است (۱۱، ۱۲، ۱۳) که رابطه بین این دو متغیر را مثبت و

معنادار و مثبتی بین انطباق پذیری سازمانی و مشارکت سازمانی وجود دارد (۲۸). با وجود چنین تحقیقاتی اما تاکنون در مطالعات مدیریت ورزشی داخل کشور روابط بین مولفه‌های توانمندسازی به صورت جامع بررسی نشده است.

همانطور که بیان شد مطالعات زیادی در مورد توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی انجام شده است اما کاربرد و تطبیق آن‌ها در محیط ورزش نیاز به ملاحظات فراوانی دارد. مرور و نقد مطالعات فوق‌الذکر نشان می‌دهد که در جامعه آماری مورد بررسی: ۱. مدل تخصصی برای توانمندسازی کارکنان ارائه نشده است. ۲. ارتباط مولفه‌های توانمندسازی با مدیریت استعداد و هوش سازمانی به صورت تخصصی و جامع ارزیابی نشده است. ۳. این تحقیقات از جامعیت لازم در ابعاد و مولفه‌ها برخوردار نیستند. از این رو هدف از تحقیق حاضر آن است تا از طریق بازطراحی ابزارهای ارائه شده پیشین به ارائه مدلی برای توانمندسازی کارکنان مبتنی بر مدیریت استعداد و هوشمندی سازمانی بپردازند.

هدف از تحقیق حاضر پاسخ به بخش اصلی از این سوالات بوده و محقق درصدد آن است تا از طریق بازطراحی ابزارهای پیشین (پرسشنامه‌ها) و ارزیابی وضعیت قابلیت‌های ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور در زمینه توانمندسازی کارکنان، مدیریت استعداد و هوش سازمانی از یک طرف و تحلیل روابط بین این متغیرها از طرف دیگر، ضمن تعیین میزان نسبی کارآمدی خرده سیستم‌های مدیریت استعداد، توانمندسازی و هوشمندسازی و همسویی بین آن‌ها در این ادارات، حدود کلی میزان نیاز به تغییرات و مداخله جهت بهبود عملکرد این سه بخش را توصیف و تحلیل نماید.

مدل مفهومی: هر سازمانی از اجزای مختلف و روابط گوناگون بین آن‌ها تشکیل شده است که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند. از این رو مدیریت در چنین سیستمی بسیار پیچیده و غیرقابل درک خواهد بود. مدل‌ها به ما کمک می‌کنند که با ساده‌سازی کل سیستم به درک بهتری از تمامیت سیستم دست یابیم. مدل‌ها به ما کمک می‌کنند مسائل را بهتر طبقه‌بندی کنیم و هم‌چنین شانس یافتن پاسخ‌های صحیح را بالا می‌برند. در واقع مبانی اصلی دانش در هر حوزه‌ای بر پایه مدل‌های شناسایی شده مناسب (نه یافته‌های جزئی و پراکنده) قرار دارد؛ زیرا داده‌ها در قالب مدل می‌توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند. مدل‌سازی نمی‌تواند روابط پدیده‌های محیطی را به طور کامل توضیح دهد، اما درک مکانیسم‌های اساسی آن را آسان‌تر می‌کند (۲۹).

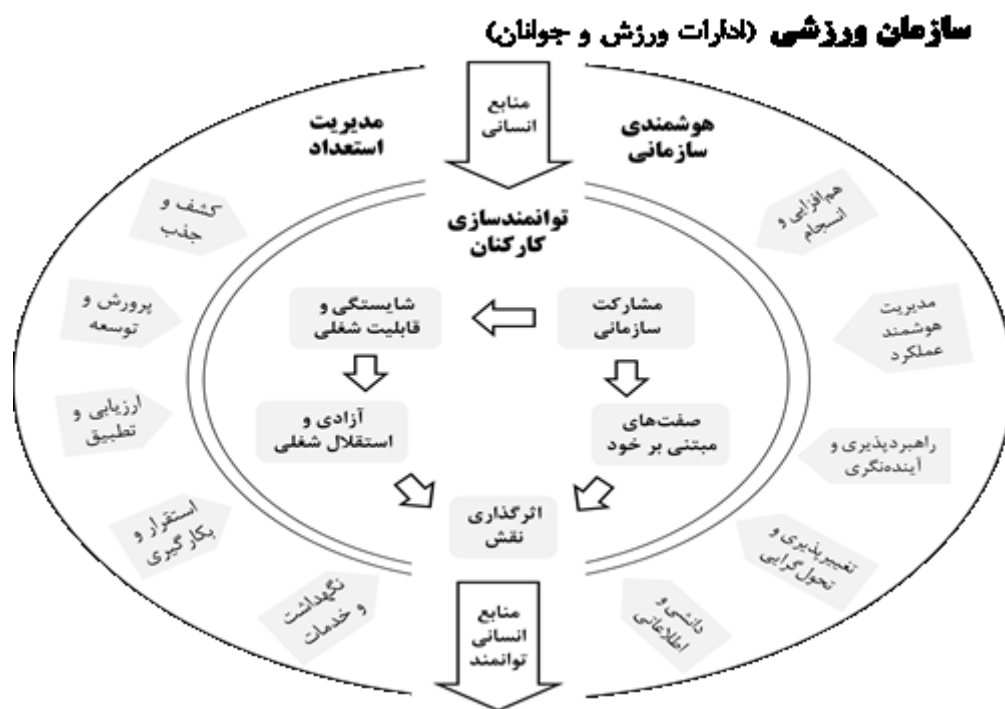
بررسی قرار نگرفته است. در تحقیقات خارجی، محققانی مانند دان هام و بورن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) و گاوندر<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) ارتباط بین مدیریت استعداد و توانمندسازی را با میانجی‌های مختلف بررسی کرده‌اند و رابطه قوی اما پیچیده‌ای (نیازمند تحلیل میانجی) را گزارش داده‌اند (۱۸، ۱۹). بررسی ارتباط مدیریت استعداد و هوش سازمانی در حوزه ورزش، کمتر مورد توجه بوده است. با این وجود قاسمی و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقات داخلی و آیس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) و آی بیه یی و هنری<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) و عاریف و یودین<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقات خارجی، رابطه مثبت بین این دو متغیر را گزارش کرده‌اند (۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳).

ارتباط بین مولفه‌های توانمندسازی به صورت محدود مورد توجه محققان بوده است. خسروی زاده و سمیعی (۲۰۱۷) در بررسی ارتباط جو سازمانی و مشارکت معلمان تربیت بدنی شهرستان اراک نشان داد که بین جو سازمانی و مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه رابطه آماری معناداری وجود داشت (۲۴). فتاح پورمرندی و همکاران (۲۰۱۷) شایستگی شغلی در ادارات ورزش و جوانان را وابسته به عوامل فردی، میان فردی سازمانی می‌داند (۲۵). قاسمی و همکاران (۲۰۱۵) در بررسی نقش مشارکت کارکنان در پیش‌بینی تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان خراسان نشان داد که بین مشارکت کارکنان با تحلیل‌رفتگی شغلی ارتباط معنادار و معکوس وجود دارد (۲۰). عسگری و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران متغیر یادگیری سازمانی با ابعاد احساس استقلال، مؤثر بودن و اعتماد از متغیر توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد (۲۶). رستادمهر و همکاران (۲۰۱۴) در بررسی اثرات توانمندسازی بر مدیریت دانش در کارکنان فدراسیون‌های ورزشی نشان داد که ارتباط مثبت معناداری بین توانمندسازی با مدیریت دانش وجود دارد (۲۷). امیدی و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند که در سازمان تربیت بدنی انگیزش مشارکت اثر مستقیم و غیرمستقیم مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد. گودرزی و همکاران (۲۰۰۹)، رابطه بین انطباق پذیری و مشارکت سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی ارتباط

1. Dunham & Burn
2. Govender
3. Iles
4. Aibieyi & Henry
5. Arif & Uddin

میزان انطباق بین چگونگی مدیریت کارکنان و عملکرد آنها در قبال سازمان، مواجه هستند. در این مدل کوشش می شود این عناصر و روابط رفتاری-عملکردی در سازمان مورد مطالعه، به گونه ای هماهنگ تحلیل شوند. این مدل مفهومی به صورت یک مدل ساختاری از عوامل مورد بررسی می باشد.

مدیریت منابع انسانی دارای استانداردهای کمی و کیفی برای سنجش بوده و نیازمند روش قابل قبول برای شناسایی ریسک هایی است که ضعف های سازمان را بر روی رفتار و عملکرد اعضاء تحمیل می کنند، سازمان های ورزشی کشور با کمبود روش های قابل قبول برای سنجش و ارزیابی درست



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر نوع توصیفی همبستگی، از نظر هدف کاربردی، از نظر روش جمع آوری داده ها، میدانی بود. جامعه آماری این تحقیق را تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان کشور تشکیل می دادند (حدوداً ۵۰۰۰ نفر از ۳۱ استان). برای تخمین نمونه، همه ادارات کل به مثابه یک نظام اداری جامع در زیر مجموعه وزارت ورزش توصیف و از ترکیب دو روش استفاده شد: الف) نمونه آماری بر مبنای تعداد قابل کفایت جهت مدلسازی در نرم افزار اسمارت پی-ال اس به تعداد ۱۰ تا ۲۰ برابر ابعاد متغیرهای اصلی انتخاب گردید (۳۰). از این رو برای متغیرهای توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی که هر کدام دارای ۵ بُعد بودند (مجموع = ۱۵ بُعد)، در این پژوهش مبنای ۲۰ برابر در نظر گرفته شد و تعداد نمونه ۳۰۰ نفر محاسبه گردید (۱۵\*۲۰=۳۰۰). ب) از طرف دیگر با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش تعمیم نمونه به جامعه (و نه صرفاً آزمون فرضیه) بود و تعداد جامعه آماری تقریباً مشخص است از

مبنای جدول مورگان نیز جهت افزایش قابلیت تعمیم پذیری استفاده شد. براساس جدول مورگان برای تعداد جامعه بین ۵۰۰۰ تا ۶۰۰۰ نفر، تعداد نمونه حدود ۲۹۱ نفر برآورد شد. از این رو ۳۰۰ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. و جهت افزایش احتمال دریافت تعداد پرسشنامه ها با پاسخ مناسب، پرسشنامه ها بین ۳۳۰ نفر توزیع گردید. از بین پرسشنامه های توزیع شده، پرسشنامه های ۳۰۵ نفر که به طور کامل و مناسب پاسخ داده شده بودند انتخاب و وارد فرآیند تجزیه و تحلیل شدند. روش توزیع به صورت خوشه ای طبقه ای بود. براین اساس ۳۱ استان کشور، در سه تیپ توسعه نیافته، کمتر توسعه یافته و نسبتاً توسعه یافته (بر اساس تقسیم بندی وزارت ورزش و جوانان) قرار گرفتند و ۱۱ استان از سه طبقه (تیپ) با رعایت پراکنندگی جغرافیایی انتخاب شدند: تیپ ۱: گیلان (۳۵ نفر)، تهران (۴۶ نفر) و خوزستان (۲۸ نفر). تیپ ۲: همدان (۳۴ نفر)، آذربایجان غربی (۳۱ نفر)، یزد (۳۳ نفر) و کرمانشاه (۲۹ نفر). تیپ ۳: هرمزگان (۲۳ نفر)، چهارمحال

استعدادها است. همچنین هوش سازمانی شامل ابعاد؛ قابلیت راهبردیپذیری و آینده‌نگری، قابلیت هم‌افزایی و انسجام، قابلیت تغییرپذیری و تحول‌گرایی، قابلیت دانشی و اطلاعاتی و قابلیت مدیریت عملکرد بود. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط ۸ تن از اساتید مدیریت ورزشی (دارای تخصص مدیریت منابع انسانی) و ۷ تن از مدیران ادارات ورزش و جوانان (دارای تحصیلات دکتری) ارزیابی شد. سپس پایایی و روایی سازه به صورت مراحل گزارش شده در قسمت یافته‌ها با استفاده از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌استیید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری در دو بخش تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم سازه سه متغیر و تحلیل مسیر بین آن‌ها استفاده شد. به جهت غیرطبیعی بودن توزیع اکثر متغیرهای پژوهش (نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف) و نیاز به آزمون فرضیات میانجی، از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده گردید.

#### یافته های تحقیق

در ابتدا متغیرهای پژوهش براساس میانگین و انحراف استاندارد به صورت جدول ۱ توصیف شدند. تطبیق مجموع نمرات هر یک از پرسشنامه‌ها با بازه‌های نورم پیش فرض نشان داد که متغیرهای توانمندسازی و هوش سازمانی با مجموع نمره بالاتر از ۹۵ در وضعیت خوب (بالا) و متغیر مدیریت استعداد با مجموع نمره بین ۶۵ تا ۹۵ در حالت متوسط (معمولی) قرار داشتند.

و بختیاری (۲۵ نفر) و خراسان شمالی (۲۱ نفر). نسبت انتخاب تعداد از هر استان براساس نسبت کلی تعداد کل کارکنان آن به کل کارکنان ادارات کل کشور بود. پرسشنامه‌ها به دو صورت الکترونیکی (شبکه اجتماعی و ایمیل) و نسخه چاپی (حضور) و با همکاری تعداد لازم از دانشجویان تربیت‌بدنی استان‌ها و کارمندان ادارات کل ورزش و جوانان - که با تیم تحقیق ارتباط و آشنایی داشتند - توزیع و جمع‌آوری شدند. نمونه آماری شامل ۱۲۴ زن و ۱۸۱ مرد بود. وضعیت تحصیلات آن‌ها به صورت ۳۰ نفر فوق دیپلم، ۱۲۸ نفر لیسانس، ۱۰۹ نفر فوق لیسانس و ۳۸ نفر دکتری بود. میانگین سنی نمونه ۳۹/۴۶ سال و میانگین سابقه شغلی آن‌ها ۱۶/۱۱ سال بود.

ابزار اصلی پژوهش پرسشنامه بود. پرسشنامه‌ها براساس پرسشنامه‌های تحقیقات قبلی تدوین و سپس متناسب با جامعه مورد مطالعه اعتباریابی گردید. پرسشنامه‌های توانمندسازی کارکنان (برگرفته از تحقیقات ۶ و جاویدمهر و بهروز، ۱۳۹۵)، مدیریت استعداد (برگرفته از تحقیقات فیلیس و راپر، ۲۰۰۹ و کامیاب خانقاه، ۱۳۹۳) و هوش سازمانی (برگرفته از تحقیقات آلبرخت، ۲۰۰۳ و ذهبی، ۱۳۹۲) هرکدام دارای پنج بُعد و ۲۵ سوال بود که بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (بسیار مخالفم تا بسیار موافقم) نمره‌بندی شد. توانمندسازی کارکنان شامل ابعاد؛ اثرگذاری نقش، آزادی و استقلال شغلی، شایستگی و قابلیت شغلی، تقویت صفتهای مبتنی بر خود و مشارکت سازمانی بود. مدیریت استعداد نیز دارای ابعاد؛ کشف و جذب استعدادها، پرورش و توسعه استعدادها، ارزیابی و تطبیق استعدادها، استقرار و بکارگیری استعدادها و نگهداشت و خدمات به

جدول ۱. توصیف متغیرهای پژوهش

هوش سازمانی			مدیریت استعداد			توانمندسازی کارکنان		
S.D	M	مؤلفه	S.D	M	مؤلفه	S.D	M	مؤلفه
۱/۳۲	۴/۰۵	قابلیت راهبردیپذیری و آینده‌نگری	۰/۷۵	۴/۲۸	کشف و جذب استعدادها	۰/۸۳	۳/۹۷	اثرگذاری نقش
۱/۵۳	۴/۱۵	قابلیت هم‌افزایی و انسجام	۰/۹۵	۳/۵۳	پرورش و توسعه استعدادها	۰/۹۵	۴/۲۱	آزادی و استقلال شغلی
۱/۲۵	۴/۱۷	قابلیت تغییرپذیری و تحول‌گرایی	۰/۸۴	۳/۹۲	ارزیابی و تطبیق استعدادها	۰/۹۶	۳/۷۶	شایستگی و قابلیت شغلی
۱/۴۹	۳/۹۴	قابلیت دانشی و اطلاعاتی	۰/۸۶	۴/۱۹	استقرار و بکارگیری استعدادها	۱/۱۷	۴/۲۲	تقویت صفتهای مبتنی بر خود
۱/۱۳	۴/۶۷	قابلیت مدیریت عملکرد	۱/۰۶	۳/۹۶	نگهداشت و خدمات به استعدادها	۰/۸۸	۴/۰۱	مشارکت سازمانی
۱/۱۶	۴/۲۰	مجموع	۱/۰۸	۳/۹۸	مجموع	۱/۱۲	۴/۰۳	مجموع
<b>نمره کل ۱۰۵</b>			<b>نمره کل ۹۴</b>			<b>نمره کل ۱۰۱</b>		
نمره بیشتر از ۹۵ است بنابراین هوش سازمانی در حد بالاست			نمره بین ۶۵ تا ۹۵ است بنابراین مدیریت استعداد در حد متوسط است.			نمره بیشتر از ۹۵ است * بنابراین توانمندسازی در حد بالاست		

برازش مدل ساختاری: با استفاده از معیارهای ضریب معنادار (T-values)، ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ )، برازش مدل ساختاری، مورد ارزیابی قرار گرفت. در ابتدا جهت بررسی رابطه بین سازه‌ها در مدل از T-values استفاده شد (اگر مقدار آن از  $1/96$  بیشتر باشد، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و تأیید فرضیه‌ها در سطح اطمینان  $95\%$  است). اکثر مسیرهای روابط بین مؤلفه‌های پژوهش و همچنین گویه‌ها با هریک از عامل‌های خود بزرگ‌تر از  $1/96$  و معنی‌دار بودند، که حاکی از پیش‌بینی صحیح روابط مدل پژوهشی است.  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. مقدار  $R^2$  تنها برای سازه‌های درون‌زای (وابسته) مدل، محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. میزان  $R^2$  از صفر تا یک متغیر است و نشان‌دهنده برازش مدل ساختاری در سه سطح ضعیف ( $0/19$ )، متوسط ( $0/33$ ) و قوی ( $0/67$ ) است. در این پژوهش میزان  $R^2$  تمامی متغیرهای پژوهش بسیار بالاتر از  $0/33$  و در محدوده  $0/67$  یا بزرگ‌تر از آن بود و این بدین معنی است که مدل ساختاری پژوهش دارای برازش قوی است. معیار  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. در صورتی که مقدار در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی در قبال شاخص‌های آن سازه دارد. در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون‌زا، صفر یا کمتر از صفر باشد نشان آن دارد که روابط بین سازه‌های دیگر مدل و آن سازه درون‌زا به خوبی تبیین نشده است. در نتیجه مدل نیاز به اصلاح دارد. در کل این معیار نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مدل بر اساس سه شدت ضعیف، متوسط و قوی است. براساس خروجی نرم افزار در این پژوهش قدرت پیش‌بینی اکثر سازه‌ها به غیر از ۸ مورد دارای شدت بزرگ‌تر از  $0/35$  است. به منظور برازش مدل کلی (هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری) از معیار  $GOF^5$  استفاده شد. مقادیر به دست آمده توسط فرمول  $GOF$  می‌تواند با سه مقدار  $1$ ،  $0/36$  و  $0/25$  و در سه سطح قوی، متوسط و ضعیف تقسیم‌بندی

**روایی مدل اندازه‌گیری:** جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری؛ از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی است. روایی همگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان داده و روایی واگرا نیز میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از  $0/4$  می‌باشد. بارهای عاملی همه سنجه‌ها در سازه مربوط به خود بالاتر از  $0/4$  بود؛ و در ادامه، تجزیه و تحلیل پژوهش بر اساس سؤال‌های تأیید شده صورت گرفته است. روایی همگرا با استفاده از معیار متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) ارزیابی می‌شود که میزان مطلوب آن مساوی و بالاتر از  $0/5$  است. نتایج خروجی از مدل برای AVE، نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) می‌باشد (۳۰). جهت بررسی روایی واگرای مدل اندازه‌گیری، از دو ماتریس روایی همبستگی متغیر لاتنت<sup>۲</sup> و معیار فروئل و لاکر<sup>۳</sup> استفاده می‌شود. بر اساس این معیار، روایی واگرای قابل‌قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، نسبت به سازه‌های دیگر تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. یعنی روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. در این پژوهش مشخص می‌شود که همبستگی هر سازه با خودش بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است. در نتیجه روایی واگرای مدل، مورد تأیید قرار می‌گیرد. پایایی ترکیبی ( $CR^4$ ) برتری‌هایی نسبت به روش سنتی محاسبه آن به وسیله آلفای کرونباخ را به همراه دارد. پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر و بار عاملی محاسبه می‌گردد (۳۰). تمامی متغیرها دارای مقدار آلفای کرونباخ بالای  $0/70$  و پایایی ترکیبی بالای  $0/8$  بودند که نشان‌دهنده این است که مدل دارای پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی) مناسبی است.

۱. Average Variance Extracted.

2. Latent variable correlation  
3. Fronleichram & Loker  
4. Composite Reliability

5. Goodness Of Fit

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0/577 \times 0/696} = 693$$

با توجه به آن که معیار نامبرده برابر ۰/۶۹۳ می باشد بنابراین برازش کلی مدل در حد "بسیار قوی" مورد تأیید قرار می گیرد.

**مدل ساختاری:** مدل ساختاری نهایی پژوهش پس از تأیید مدل های اندازه گیری و مراحل تأیید برازش در محیط نرم افزار به صورت شکل ۲ ترسیم و آزمون شد. جدول خروجی نرم افزار نیز به صورت زیر می باشد.

شوند. در معادله GOF شاخص **communalities** نشانه میانگین اشتراکی هر سازه می باشد که برای بررسی برازش بخش مدل اندازه گیری مدل به کار گرفته می شود. این معیار نشان می دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص ها (سوالات)، توسط سازه مرتبط با خود تبیین می شود. تنها مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول در محاسبه **communalities** دخیل هستند.  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه های درون زای مدل می باشد (۳۰). برای محاسبه  $R^2$  باید مقادیر  $R^2$  مربوط به تمامی متغیرهای پنهان درون زای مدل اعم از مرتبه اول و مرتبه دوم را مد نظر قرار داد.

جدول ۲. روایی متغیرهای پژوهش

روابط هر یک از عوامل با همدیگر	ضریب مسییر	تی ویو	سطح معنی داری	نتیجه فرضیه
پرورش و توسعه -> شایستگی و قابلیت شغلی	۰/۱۶۹	۳/۲۱۱	۰/۰۰۱	تأیید
کشف و جذب -> شایستگی و قابلیت شغلی	۰/۲۰۶	۳/۰۱۵	۰/۰۰۱	تأیید
ارزیابی و تطبیق -> شایستگی و قابلیت شغلی	۰/۱۹۹	۳/۳۱۶	۰/۰۰۱	تأیید
استقرار و به کارگیری -> شایستگی و قابلیت شغلی	۰/۰۳۹	۰/۶۲۷	۰/۰۰۱	رد
نگهداشت و خدمات -> شایستگی و قابلیت شغلی	۰/۰۳۶	۰/۴۹۹	۰/۰۰۱	رد
تغییرپذیری و تحول گرایی -> مشارکت سازمانی	۰/۲۱۰	۴/۲۰۴	۰/۰۰۱	تأیید
دانشی و اطلاعاتی -> مشارکت سازمانی	۰/۲۱۰	۴/۸۷۰	۰/۰۰۱	تأیید
مدیریت عملکرد -> مشارکت سازمانی	۰/۲۳۹	۴/۴۸۵	۰/۰۰۱	تأیید
هم افزایی و انسجام -> مشارکت سازمانی	۰/۱۲۸	۲/۳۶۴	۰/۰۰۱	تأیید
راهبردپذیری و آینده نگری -> مشارکت سازمانی	۰/۱۷۴	۲/۸۱۸	۰/۰۰۱	تأیید
مشارکت سازمانی -> آزادی و استقلال شغلی	۰/۵۰۷	۱۱/۱۲۶	۰/۰۰۱	تأیید
مشارکت سازمانی -> اثرگذاری نقش	۰/۲۸۰	۴/۹۶۳	۰/۰۰۱	تأیید
مشارکت سازمانی -> شایستگی و قابلیت شغلی	۰/۳۰۴	۴/۹۳۶	۰/۰۰۱	تأیید
مشارکت سازمانی -> صفت های مبتنی بر خود	۰/۲۷۰	۴/۰۴۱	۰/۰۰۱	تأیید
شایستگی و قابلیت شغلی -> آزادی و استقلال شغلی	۰/۳۳۹	۷/۴۷۳	۰/۰۰۱	تأیید
شایستگی و قابلیت شغلی -> اثرگذاری نقش	۰/۲۹۵	۴/۶۷۶	۰/۰۰۱	تأیید
شایستگی و قابلیت شغلی -> صفت های مبتنی بر خود	۰/۶۱۵	۱۱/۱۲۵	۰/۰۰۱	تأیید
آزادی و استقلال شغلی -> صفت های مبتنی بر خود	۰/۲۰۶	۲/۹۸۹	۰/۰۰۱	تأیید
صفت های مبتنی بر خود -> اثرگذاری نقش	۰/۱۰۵	۱/۷۱۴	۰/۰۰۱	رد

با توجه به جدول ۴-۲۵ و شکل ۴-۸، نتایج تحلیل عاملی نشان داد: نشان داد:

خدمات (۰/۰۳۶) و استقرار و بکارگیری (۰/۰۳۹) معنی دار نبود.

- مولفه های هوشمندی سازمانی به ترتیب اولویت؛ مدیریت عملکرد (۰/۲۳۹)، دانشی و اطلاعاتی (۰/۲۱۰)، تغییرپذیری و تحول گرایی (۰/۲۱۰) راهبردپذیری و

از بین مولفه های مدیریت استعداد؛ کشف و جذب (۰/۲۰۶) و پرورش، ارزیابی و تطبیق (۰/۱۹۹) و توسعه (۰/۱۶۹) به ترتیب اولویت اثر معنی داری بر قابلیت و شایستگی شغلی کارکنان داشتند اما اثر نگهداشت و

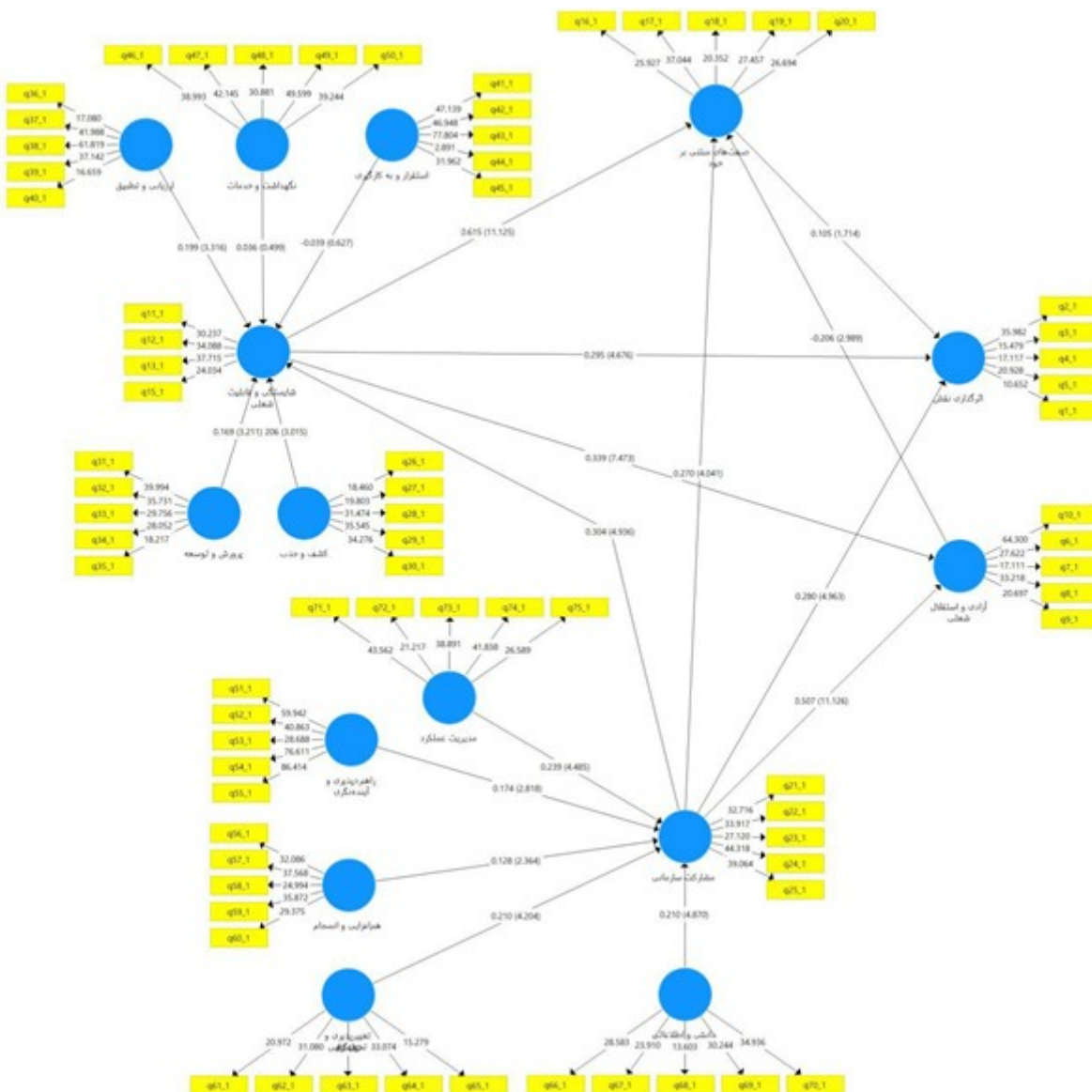


- اثر آزادی و استقلال بر صفت های مبتنی (۰/۲۰۹) معنی دار بود اما اثر صفت های مبتنی بر خود بر اثرگذاری نقش (۰/۱۰۵) معنی دار نبود

آینده نگری (۰/۱۷۴)، هم افزایی و انسجام (۰/۱۲۸)، اثر معنی داری بر مشارکت سازمانی داشتند.

- مشارکت سازمانی نیز بر شایستگی و قابلیت شغلی (۰/۳۰۴)، آزادی و استقلال شغلی (۰/۵۰۷)، صفت های مبتنی بر خود (۰/۲۷۰) و اثرگذاری نقش (۰/۲۸۰) اثر مثبت مستقیم و معنی داری داشت.

- متغیر شایستگی و قابلیت شغلی بر آزادی و استقلال (۰/۳۳۹)، صفت های مبتنی بر خود (۰/۶۱۵) و اثرگذاری نقش (۰/۲۹۵) اثر مستقیم، مثبت و معنی داری داشت.



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش

قابلیت و شایستگی شغلی کارکنان داشتند اما اثر نگهداشت و خدمات و استقرار و بکارگیری معنی دار نبود. در تبیین این یافته ها می توان گفت که هر کدام از این ابعاد در واقع پاسخ

**بحث و نتیجه گیری**

از بین مولفه های مدیریت استعداد؛ کشف و جذب و پرورش، ارزیابی و تطبیق و توسعه به ترتیب اولویت اثر معنی داری بر

به سوالات اساسی در سازمان (ادارات ورزش و جوانان) هستند. اینکه این ادارات باید بر روی چه افرادی سرمایه گذاری کند؟ چگونه باید برای استخدام در پست‌های تعیین شده برنامه‌ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسیر استعدادهای وجود دارد. بعد نگهداشت و خدمات دارای بیشترین اولویت بود. در توجیه این اولویت می‌توان گفت که عمده کارکنان ادارات ورزش و جوانان در ایران بیشتر به دلیل نیاز به اشتغال، اهمیت بالایی برای کیفیت فرآیند ورود و استقرار در سازمان قائل نمی‌شوند. اما پس از تثبیت حضور در سازمان و ارضای برخی نیازهای شغلی سطحی، در مواجهه با تناقض‌ها و چالش‌های فراوان سازمان، به خوبی نمی‌توانند تصمیم‌گیری کنند (۳۱). از این رو به دلیل ضعف خدمات شغلی و سیاست‌های رهبری در مسیر پیشرفت شغلی، عمده کارکنان این ادارات انگیزه‌های شغلی را از دست می‌دهند و با در پیش گرفتن رفتار بی تفاوتی و پایین آوردن سطح عملکرد خودمحورتر عمل می‌کنند. برای حفظ استعدادهای چهار اصل هدایت‌کننده وجود دارد: اولین اصل ایجاد حس تعهد و تعلق کارکنان به سازمان است. این موضوع سبب کاهش اشتباهات و افزایش تصمیم‌گیری‌های صحیح می‌شود. انگیزش اصلی این است که افراد در سازمان احساس راحتی کنند. یکی دیگر از اصولی که سبب باقی ماندن افراد در سازمان می‌شود، امکان یادگیری مستمر افراد می‌باشد. برنامه‌های توسعه فردی یکی از روش‌ها است. و اصل چهارم، در کنار حمایت‌های مالی، سازمان می‌تواند از دیگر مزایا نیز برای افراد استفاده کند. از این رو وزارت ورزش و جوانان و مدیران ادارات استانی باید هم ترتیب مراحل کشف و جذب، پرورش و توسعه، ارزیابی و تطبیق، استقرار و بکارگیری و نگهداشت و خدمات را رعایت کنند و هم اولویت گزارش شده فوق را در نظر بگیرند. این نتایج با تحقیقات فریدفتی و همکاران (۲۰۱۷) و توماسز (۲۰۱۶) همسویی داشت (۱) اما با اولویت گزارش شده در تحقیقات آی‌بیه‌یی و هنری (۲۰۱۵) تفاوت داشت (۲۲) که احتمالاً به دلیل تفاوت در جامعه آماری و ابزار پژوهش می‌باشد. به صورت کلی می‌توان گفت ابعاد مذکور به دلیل ساختار مدیریت منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان از رویه ثابتی برخوردار هستند و از طرفی دیگر اولویت آن‌ها با میزان نقش آن‌ها در رضایت شغلی کارکنان ارتباط دارد.

مولفه‌های هوشمندی سازمانی به ترتیب اولویت؛ مدیریت عملکرد، دانشی و اطلاعاتی، تغییرپذیری و تحول‌گرایی،

راهبردی‌پذیری و آینده‌نگری، هم‌افزایی و انسجام، اثر معنی‌داری بر مشارکت سازمانی داشتند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت زمانی که تمام یا اکثر افراد در ادارات ورزش و جوانان می‌دانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، هدف مشترکی را احساس می‌کنند و به صورت جبری موفقیت سازمان را درک می‌کنند، پس ادارات ورزش و جوانان از درجه‌ای از هوشمندی برخوردار هستند. اما ارتقای هوشمندی سازمانی به مواردی مانند داشتن آگاهی نسبت به مقصد و ظرفیت کاری و بیان شفاف هدف در سازمان بستگی دارد زیرا سازمان‌های ورزشی ماهیتی متفاوت نسبت به سازمان‌های دیگر دارند. از این رو راهبردی‌پذیری و آینده‌نگری یک مهارت و قابلیت مهم برای منابع انسانی سازمان‌های ورزشی نسل امروز است. این نتایج با گزارش زارعی (۲۰۱۶) و ابوطالبی و صادقی بروجردی (۲۰۱۶) همسویی داشت (۱۰)، در سازمان‌های هوشمند مشارکت و خودرهبری منابع انسانی یک اصل اساسی است. زیرا تغییرات سرسام‌آور محیط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی امروز، نیاز به چابکی در عملکرد و هوشمندی در تصمیم‌گیری دارد و برخورداری از چنین قابلیت‌هایی مستلزم هم‌افزایی و توانمندی سرمایه انسانی است. قرائی‌ترشیزی (۲۰۱۲) نشان داد که، بین هوش سازمانی و توانمندسازی کارکنان در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش رابطه معنی‌داری وجود دارد (۱۶). قاسمی و همکاران (۲۰۱۵)، جاویدمهر و بهفرورز (۲۰۱۶) و زارع زیدی (۲۰۱۷) در تحقیقات داخلی و ایلس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و آی بیه‌یی و هنری<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقات خارجی رابطه قابل توجهی بین این دو متغیر گزارش کرده بودند (۲۰، ۱۳، ۱۰، ۲۱). به صورت کلی در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت هوش ادارات ورزش و جوانان از یک طرف می‌تواند نیاز این ادارات به مشارکت و خورهربری کارکنان را افزایش می‌دهد و از طرف دیگر می‌تواند یک فرهنگ شغلی مبتنی بر شایستگی را القا می‌نماید بنابراین هوش سازمانی از چندین جنبه مولفه‌های توانمندسازی را در کارکنان ادارات ورزش و جوانان تقویت می‌کند.

مشارکت سازمانی نیز بر شایستگی و قابلیت شغلی، آزادی و استقلال شغلی، صفت‌های مبتنی بر خود و اثرگذاری نقش اثر مثبت مستقیم و معنی‌داری داشت. متغیر شایستگی و قابلیت شغلی بر آزادی و استقلال، صفت‌های مبتنی بر خود

1. Iles

2. Aibieyi & Henry

ورزش و جوانان دارای درجه مناسبی از هوش سازمانی باشد. اساس هوشمندی سازمان بر توانمندسازی نیروی انسانی قرار دارد و نیروی انسانی توانمند، خروجی سیستم مدیریت استعداد است. این فرآیند برای ادارات ورزش و جوانان، یک جریان پایین به بالا و ورودی به خروجی است. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت تقویت مدیریت استعداد به طرز قابل توجهی توانمندسازی کارکنان ادارات ورزش و جوانان را ارتقا می‌دهد اما بخشی از این اثر از طریق هوشمندی سازمان امکان پذیر است. از این رو ضرورت دارد مدیریت ادارات ورزش و جوانان جهت ارتقای توانمندسازی فعالیت‌های مدیریت استعداد و هوش سازمانی را اجرا و هماهنگ سازند (مانند شکل ۳).

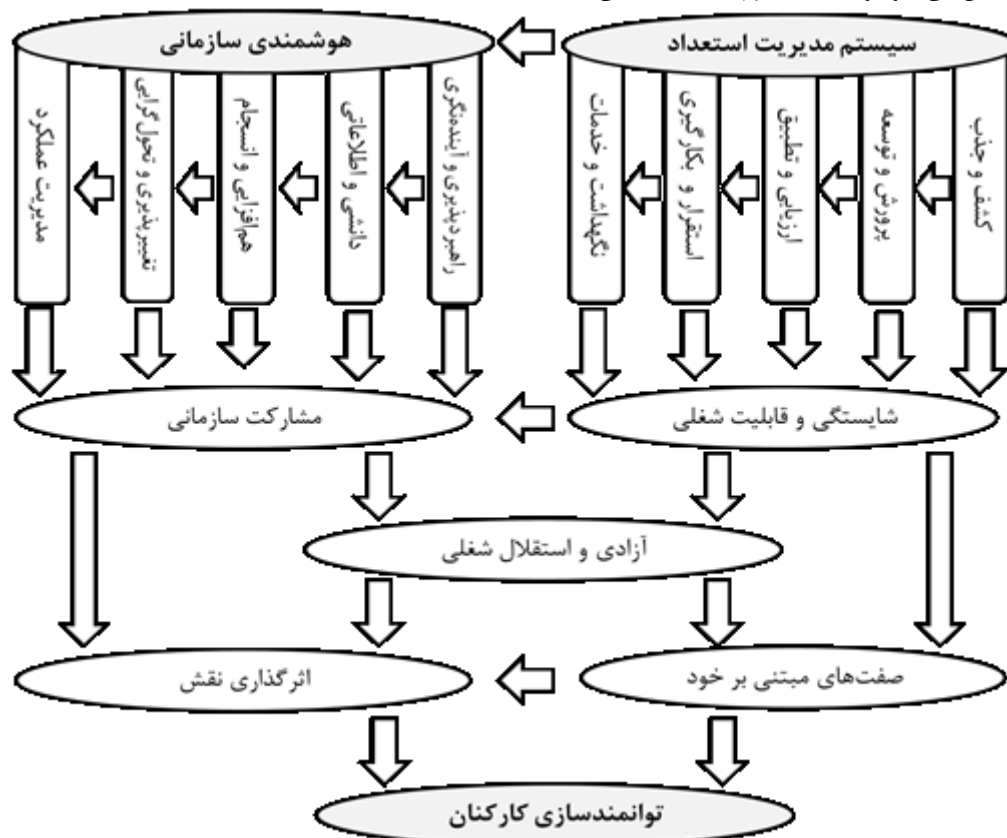
براساس شکل ۳ می‌توان گفت که تلفیق فرایند توانمندسازی با خرده سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوش سازمانی حداقل از چند جهت دارای اهمیت بالایی برای ادارات ورزش و جوانان هستند: ۱. تعیین جهت‌گیری‌های عملکردی ادارات ورزش و جوانان که موجب می‌شود تا این ادارات بدون اتلاف وقت و هزینه و انرژی در سایر مسیرها به دنبال اهداف کلان و اساسی خود متمرکز شود. ۲. تحلیل عمیق محیط و پیش‌بینی محیط ادارات ورزش و جوانان که می‌تواند قبل از اینکه سایر نهادها سهم خود را توسعه دهند، منافع جدید به وجود آمده در محیط را عاید این ادارات کند. ۳. بالابردن سطح رضایت‌مندی ذی‌نفعان درونی و بیرونی ادارات ورزش و جوانان که می‌تواند موجبات استمرار فعالیت این ادارات باشد در صورتی که از دست دادن این رضایت‌مندی، عواقب ناخوشایندی را برای این ادارات به همراه دارد. ۴. افزایش کارایی ادارات ورزش و جوانان در امور داخلی، شفاف‌سازی رویه فرآیندهای کلیدی، استانداردسازی مهارت‌های شغلی و ایجاد سازگاری بین ساختارهای این ادارات. ۵. تشخیص زود هنگام تهدیدها و بحران‌ها قبل از این که ادارات ورزش و جوانان با مخاطرات جدی مواجه شود و در مقابل شناسایی فرصت‌های رشد و توسعه قبل از این که رقبا آن را تصاحب کنند. ۶. توانمندسازی کارکنان بر اساس مدیریت استعداد می‌تواند کل سیستم ادارات ورزش و جوانان را متحول ساخته و موجب تسهیل و توسعه هم‌یاری، شایسته‌سالاری و مسئولیت‌پذیری گردد. ۷. توجه و اقدام به توانمندسازی کارکنان و هوشمندسازی ادارات ورزش و جوانان با استفاده از مهارت، دانش و توانایی کسب شده، مسیرهای پیشرفت و نوآوری در سازمان را هموار می‌کند. ۸. هماهنگ‌سازی این سه فرایند می‌تواند منجر به توسعه قدرت، توانایی و موفقیت

و اثرگذاری نقش اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشت. اثر آزادی و استقلال بر صفت‌های مبتنی معنی‌دار بود اما اثر صفت‌های مبتنی بر خود بر اثرگذاری نقش معنی‌دار نبود. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت که مشارکت، قابلیت، استقلال، خودمدراری و اثرگذاری مبتنی بر ابعاد ساختار شغلی هستند (۳۴). از این رو کارکنان ادارات ورزش و جوانان توانمند در واقع باید در این زمینه‌ها توانمند باشند. در تبیین اولویت بُعد مشارکت سازمانی می‌توان گفت که مشارکت مفهوم اصلی و هسته معنایی توانمندسازی است (۱). زیرا در یک سازمان ورزشی هوشمند هر یک از مدیران ورزشی بایستی موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند و بدانند در حوزه عملکردشان چه چیزی باید استنباط شود. رهبران می‌توانند با اعتقاد بر اهداف معتبر، مفهوم فشار عملکرد را ترویج داده و از آن پشتیبانی نمایند. این نتایج با تحقیقات رشیدنیا (۲۰۱۷) و نظریان و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقات داخلی و با نتایج مطالعات لیز زنی و فارومن (۲۰۱۷) در تحقیقات خارجی همسویی داشت (۱، ۴، ۳۳). در واقع هدف اصلی توانمندسازی کارکنان، تعریف نقش‌های چندبعدی و چارچوب شغلی پرفریمت جهت مشارکت اثربخش افراد است. خود اثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد، خودسامانی به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است. مدیران ورزشی توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند، زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. کارکنان توانمند نیز احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند و می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شود، تغییر ایجاد کنند. اغلب این کار به همان مقدار که به توانایی تشخیص حوزه‌هایی از ادارات ورزش و جوانان بستگی دارد که در آن‌ها می‌توان از تأثیر و نفوذ برخوردار بود، به توانایی، اراده و تغییر محیط ورزش استان‌ها به منظور افزایش تسلط بر آن نیز بستگی دارد.

مدل پژوهش را می‌توان به صورت چندسطحی و سیستمی در ادارات ورزش و جوانان بررسی و تفسیر کرد. بر اساس تحلیل سطحی مدیریت استعداد، توانمندسازی و هوش سازمانی از سطح عملیاتی به سمت سطح عالی ادارات ورزش و جوانان جریان دارند. براساس تحلیل سیستمی این سه متغیر، متغیرهای فرآیندی هستند که دارای پیشایندها (مانند چارچوب زمینه‌ای) و پیامدهای (مانند عملکرد) نسبتاً مشخصی برای ادارات ورزش و جوانان می‌باشند. براین اساس جهت دستیابی به عملکرد مناسب، لازم است اداره

بخش‌های زیرین منتقل می‌شود، ولی برای ایجاد آن می‌بایست از پایین‌ترین سطوح و لایه‌های این ادارات شروع کرد.

نیروی انسانی در ایفای نقش‌ها، کارکردها و مأموریت‌های اساسی، در ادارات ورزش و جوانان گردد. احساس نیاز به وجود توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی در ادارات ورزش و جوانان برای اولین بار در سطوح بالای سازمان احساس می‌شود و از بالای هرم ساختار سازمانی به



شکل ۳. مدل تفسیری پژوهش

## References

1. Rashidinia, Mostafa. The Relationship between Psychological Empowerment and the Fit-Job-Person in the General Department of Sports and Youth of Guilan Province, Master's thesis, Guilan University. 2017. (Persian)
2. Daroghe Arefi, N., Biglari, N., & Bahrololoum, H. Relationship between Talent Management and Employee's Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Youth and Sport Offices of Fars Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2017; 4(1): 47-59. (Persian)
3. Siachou E, Gkorezis P. Do empowered employees absorb knowledge? An empirical investigation of the effects of psychological empowerment dimensions on absorptive capacity. *Management Research Review*. 2014;37(2):130-51.
4. Liz Zeny, M., & Faroman, S. The Effect of Empowerment, Employee Engagement and Organizational Commitment Towards Performance of Governmental- Employee of Financial-Management, *International Journal of Human Capital Management*. 2017; 1(1): 152-163.
5. Nazari, R., & Alipanahian, N. Structural Equation Modeling of Empowering and Effectiveness of Human Capital due to Delegating Employees in Sport Organizations. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2016; 3(1): 35 - 44. (Persian)
6. Ukil MI. The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. *Verslas: teorija ir praktika*.

- 2016;17(2):178-89.
7. Norouzi, R., Sepahvand, R., Mosavi, K., & Fatahi, F. Deigning a Structural Model for Relationship between Talent Management, Staff Empowerment, and Organizational Effectiveness in Sport and Youth Administrations in Tehran Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2017; 5(1): 49-65. (Persian)
  8. Alhian, Ali; Zwari, Mohammad Ebrahim . Organizational intelligence, The origin of business intelligence, *Tedbir*, (208): 49-52. 2009. (Persian)
  9. Zare Zaidi, Ali Reza. How to Empower Managers Using Talent Management, presented at the 8th International Conference on Psychology and Social Sciences of Iran, Tehran: University of Tehran. 2017. (Persian)
  10. Zarei, Reza. Mediating role of empowerment in relation to organizational intelligence and quality of life. *Methods and Models of Psychology*, 2016; 7 (25): 101-117. (Persian)
  11. Taghi Pourian, Mohammad Javad, Mahmoudi, Mansoureh . The role of talent management on the empowerment of managers of Social Security Organization of Mazandaran province, presented at the International Conference on Business Excellence, Economics and Management. 2014. (Persian)
  12. Bani Ardalan, Afsaneh (2014) Determining the Effect of Talent Management on Empowerment of Pasargad Bank Staff, Master's thesis of Isfahan University. (Persian)
  13. Javidmehr, Mahmud; Behfrvs, Gholam Reza . Investigate the relationship between talent management and employee empowerment. *International Congress of Community Empowerment in Management, Economics, Entrepreneurship and Cultural Engineering*, Center for the Empowerment of Social and Cultural Skills. 2016. (Persian)
  14. Ahmadi, Ali-Akbar; Farahani, Abolfazl; Bahmani Khushtati, Akbar and Shahbazi, Mehdi. The Role of Social Capital on Improving Talent Management in Physical Education, *Sport Management Studies*. 2012; (13): 237-260. (Persian)
  15. Kashif Mir Mohammad, Sayyed Amri Mir Hassan, Khodadadi Mohammad Rasoul, Torpedo Ahmadi. The Relationship between Organizational Intelligence and KM in Educational Institutions of East and West Azarbaijan, *Quarterly journal of Research in Sport Sciences*, 2009: 3(24): 179-195. (Persian)
  16. Gharaei Torshizi, M. The Relationship between Organizational Intelligence and Empowerment in Physical Education Teachers, Master's Degree Program in Physical Education and Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad. 2012. (Persian)
  17. Sadeghi Boroujerdi, Saeed; Abotalebi Marzieh. Explaining the Psychological Empowerment of Employees Based on the Thinking Style of Case Study Managers: Department of Sports and Youth of Isfahan Province, *Sports Management*, 2016; 8 (6): 957-975. (Persian)
  18. Dunham AH, Burt CD. Organizational memory and empowerment. *Journal of Knowledge Management*. 2011 Sep 13;15(5):851-68.
  19. Govender, K. The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behavior: A project management perspective, *Journal of Human Resource Management*, 2015; 13(1): 12.
  20. Ghasemi Methodnaavand, Javad, Heshbakhty, Jafar, Asgari, Ali. Investigating the Role of Employee Participation in the Forecasting of Job Recognition among Staff of Sports Departments and Youth of Great Khorasan. *Sports Management Journal*, 2015; 7 (6): 865-874.
  21. Iles P, Chuai X, Preece D. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*. 2010; 45(2):179-89.
  22. Aibieyi, S., & Henry, o. I. Talent Management and Employee Retention in Nigerien Univrersities, *NG-Journal of Social Development*. 2015; 5(1): 23-31.
  23. Arif, A. A., & Uddin, M. R. Talent Management Organizational Performance, *Journal of Business and Management*. 2016; 18(10): 11-18.
  24. khosravizadeh Esfandiari, sameiy Fereshteh. Relationship between organizational climate and participation of physical education teacher's in Arak school's decision Makings. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2017; 4(14): 101-112 . (Persian)

25. Fattah Pourmanddi Morteza, Kashef Seyyed Mohammad, Seyyed Amri Mir Hossein, Shajie Reza. Development of a Job Competency Model for Sport Managers (Case Study: Managers of Sports Departments and Youths in Provinces). *Sport management studies*, 2017; 9(42): 163-184. . (Persian)
26. Asgari, Bahman, Poursolantani Zarandi, Hossein, Moshiri, Saturn. The relationship of organizational learning with psychological empowerment of staff of the General Directorate of Sports and Youth in Tehran Province. *Sports Management Studies*. 2014; 6 (23): 163-178.
27. Rastmadr, Baharak, Ashraf Ganjoie, Farideh, Sajjadi Hazaveh, Seyyed Hemid. Impact of empowerment on knowledge management in sports federation staff. *Sports Management Studies*, 2014; 6 (25): 185-206.
28. Goodarzi, Mahmoud, Asadi Hassan, Ghorbani Mohammad Hossein: The Relationship between Adaptability and Organizational Participation in Experts in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran, *Motor and Sports Sciences*, 2009; 7(13): 127 – 136.
29. Safari, Marjan. Designing the Pattern of General Sports Development in Iran, Ph.D, Tarbiat Modarres University. 2012. (Persian)
30. Davari Ali, Reza Zadeh Arash. *Structural Equation Modeling with PLS Software*, Jiaddashtshahgi Publishing, Third Edition. 2016. (Persian)
31. FaridFathi, M., Rouzbahani, M., Farahmand, F., Kazem, B. Designing Relationship Model of talent management , Innovation and Knowledge sharing in Yoths and Sport Ministry. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2017; 4(2): 113-123.
32. Sidi, Amir; Hossein Mardi, Hamideh. Talent Management in Human Resource Development Processes, Social, Economic, Scientific and Cultural Monthly Work and Society, 2012; 149: 13-18. (Persian)
33. Nazariyan Samani, A., Askari, A. Designing the Relational Model of Organizational Intelligence and Ambidexterity Employees With the role of mediating knowledge management process of Sports and Youth Department of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2018; 5(3): 69-78.
34. Robbins, Stephens . *Principles of Organizational Behavior*, Translation by Ali Parsaeian and Seyyed Mohammad Arabi, Publication of Cultural Researches, Tehran. 2009. (Persian).