

شناسایی متغیرهای تبیین‌کننده آموزش و توانمندسازی کارکنان در هیئت‌های ورزشی استان گلستان

بهمن طیبی^۱

امین دهقان قهفرخی^۲

محمد هاشمی سیاوشانی^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۴/۳۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۶/۲

هدف از این پژوهش، شناسایی متغیرهای تبیین‌کننده آموزش و توانمندسازی کارکنان در هیئت‌های ورزشی استان گلستان بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان هیئت‌های ورزشی استان گلستان بود و حجم نمونه آماری با استفاده از روش تمام شمار ۲۱۵ نفر برآورد شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد گوناریس (۲۰۰۸) و توانمندسازی میشر (۲۰۱۰) استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون t تک نمونه‌ای و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. نتایج نشان داد در حال حاضر آموزش و توانمندسازی کارکنان در هیئت‌های ورزشی استان گلستان از شرایط نسبتاً مطلوبی برخوردار است. آموزش ضمن خدمت، قوی‌ترین تبیین‌کننده آموزش کارکنان و احساس شایستگی در شغل قوی‌ترین تبیین‌کننده توانمندسازی کارکنان در هیئت‌های ورزشی استان گلستان بود. در نهایت، هیئت‌های ورزشی استان گلستان با توجه به محیط متغیر و رقابتی ورزش باید دائماً آموزش و توانمندسازی کارکنان خود را جدی بگیرند.

واژگان کلیدی: آموزش، توانمندسازی، آموزش ضمن خدمت، احساس شایستگی شغلی و کارکنان هیئت‌های ورزشی استان گلستان

^۱ استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گلستان، گرگان، گلستان (نویسنده مسئول)

E-mail: Bahmantayebi@yahoo.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۳ دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

مقدمه

از میان عوامل تولید، بی شک نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین عامل نقش کلیدی در تولید کالا و خدمات دارد. نیروی انسانی را می‌توان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان دانست. از این رو، هر فرایندی که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی متناسب با نوع کار و فعالیت گردد، فرایندی سرمایه افزا می‌باشد که نتیجه آن به طور مستقیم در کیفیت و کمیت تولید ظاهر می‌شود (خصالی، ۱۳۸۵: ۴۸). هنگامی می‌توان در سازمان کار را به درستی انجام داد که در آن افراد توانمندی وجود داشته باشد و توانمندی افراد سازمانی در گرو دانش، نگرش و مهارت آنان است. دانش و نگرش به وسیله آموزش توسعه می‌یابد (خراسانی، ۱۳۹۵: ۳۲). امروزه، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی یک استراتژی کلیدی جهت سازگاری مثبت با شرایط در حال تغییر و در ضمن به عنوان ابزاری برای اثربخشی سازمان و یک مزیت رقابتی قلمداد می‌شود (اسدی کرم، ۱۳۸۲: ۳۰). کارکنان به طور مداوم نیاز به یادگرفتن چیزهای جدید دارند و تقاضا برای آموزش به طور مستمر وجود دارد (وستلی^۱، ۲۰۰۵: ۲۰). سازمان‌ها برای سازگاری با محیط و تضمین بقای خود نیازمند تغییرات درونی‌اند و جهت اجرای هرگونه تغییری در سازمان، مدیریت باید به فکر آموزش و آگاه کردن کارکنان خود باشد. شکست اغلب سازمان‌ها ناشی از عدم آموزش و توسعه کارکنان است. آموزش در کارایی و اثربخشی سهم بسزایی دارد و هدف اصلی آموزش بهبود عملکرد فردی و سازمانی است. آموزش، تلاشی برنامه‌ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند (کینگسبوری^۲، ۲۰۱۱: ۲۵). اسپروس^۳ (۲۰۰۸)، آموزش کارکنان را شامل ۶ مولفه می‌داند: ارائه آموزش متناسب با نیاز کارکنان، ارائه آموزش ضمن خدمت، ارائه آموزش قبل از ایجاد تغییرات بزرگ در نحوه انجام کار، ارائه آموزش جهت کسب مهارت‌هایی در زمینه بهبود کیفیت، ارائه آموزش هنگام جابجایی کارکنان از واحدی به واحد دیگر توسط رؤسا و همچنین میزان شناخت مدیر از نیازهای آموزشی کارکنان (طیبی، ۱۳۹۳: ۷۲). از دیدگاه رابینز^۴، آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش و رفتار اجتماعی نماید (سیدجوادین، رایج، آقامیری و یزدانی، ۱۳۸۹: ۵۲). به منظور

۱ . Westly

۲ . Kingsbury

۳ - Spiros

۴ - Robbins

بهره‌مندی از این مزایا، آموزش نباید تنها به یادگیری منجر شود، بلکه باید کاربرد را نیز در برگیرد. کاربردی کردن آموزش زمانی اتفاق می‌افتد که کارآموزان، آموزش‌های ارائه شده را در مشاغل خود مورد استفاده قرار دهند (تریپ و بیشلمایر^۱، ۱۹۹۰). هر چند در برخی از موارد، سازمان‌ها به آموزش سازمانی توجه لازم را نیز دارند. به عنوان مثال، عدالتخواه و همکاران (۱۳۸۹: ۹۸) و همچنین سلیمان و همکاران^۲ (۲۰۱۳: ۶۲) در بررسی وضعیت آموزش ضمن خدمت جامعه مورد بررسی خود دریافته‌اند که وضعیت آموزش از نگاه پاسخ‌دهنده‌ها بالاتر از سطح متوسط است، اما بسیاری از برنامه‌های آموزشی که در سازمان‌ها برای توانمندسازی کارکنان برپا می‌شود نه تنها موثر نیست، بلکه کاملاً نتیجه عکس دارد و منجر به توانمندسازی کارکنان نمی‌گردد (بستانی املشی، ۱۳۸۸: ۱۰۳). کیفیت و توانمندسازی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۵۸). از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آید، منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت (بزاز جزایری، ۱۳۸۴: ۸۳). به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن پیچیده و پویا، تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد توانمندسازی سازمان و کارکنان است (ضیاء کاشانی، ۱۳۸۸: ۴۳). توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است (صالح‌نیا، ۱۳۹۱: ۶۹). اگرچه نظریه پردازان سازمانی مفهوم توانمندسازی را به شیوه‌های متفاوتی تعریف کرده‌اند، اما دو تعریف در ادبیات این بحث قابل شناسایی است: یکی دیدگاه مکانیکی که بر اساس آن، توانمندسازی و تفویض اختیار در تصمیم‌گیری در درون مرزهایی مشخص و واگذاری مسئولیت به افراد است که به ارزیابی کارهای خود بپردازند. بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت از بالا به پایین همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخگویی دقیق است که کنترل مدیریتی را افزایش می‌دهد. اسپریتزر^۳ این دیدگاه را "رویکرد ارتباطی" نیز می‌نامد (موغلی، حسن پور و حسن پور، ۱۳۸۸: ۷۷). این دیدگاه با تعریفی که از قدرتمندسازی ارائه شده است همخوانی دارد. دیگری، دیدگاه ارگانیکی است که بر اساس آن، توانمندسازی، همان توانایی ریسک‌پذیری، توسعه و تغییرات و درک نیاز کارمندان می‌باشد. ایجاد مدل رفتاری توانمندسازی کارکنان، ساخت تیم جهت تشویق انجام کارهای مشارکتی بین افراد و صحنه گذاشتن بر عملکرد افراد است. طبق این دیدگاه، افراد توانا دارای

۱ - Tripp & Bichelmeyer

۲ - Sulleman et.al

۳ - Sprietzer

ویژگی‌های مشترکی هستند که در تحقیق حاضر با عنوان ابعاد توانمندسازی مورد سنجش قرار گرفته است. کانگر و کانگو^۱ (۱۹۹۸)، این دیدگاه را " رویکرد نگرشی " می‌نامند (کانگروکانگو، ۱۹۹۸). این دیدگاه با تعریفی که از توانمندسازی ارائه شده است، همخوانی دارد. برمبنای پژوهش میشر^۲ (۲۰۰۹) توانمندسازی دارای ۵ بعد احساس معناداری در شغل، احساس شایستگی در شغل، داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن و احساس مشارکت با دیگران می‌باشد و برای اینکه مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند باید این پنج ویژگی را در آنها ایجاد کنند (میشر^۳، ۲۰۱۰: ۱۸۵). در پژوهشی با عنوان "عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز" که توسط ناظمی (۱۳۸۹: ۸۹) صورت پذیرفت، عوامل روانشناختی توانمندسازی رتبه‌بندی شدند که بالاترین رتبه مربوط به مولفه احساس شایستگی در شغل بود و پس از آن به ترتیب مولفه‌های احساس معنی داری، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن قرار داشتند و در آخرین رتبه‌بندی نیز مولفه احساس مشارکت با دیگران بود (ناظمی، ۱۳۸۹). گورتانی^۴ بر آن بود تا جنبه‌های روان شناختی و عوامل مدیریتی را که به توانمندسازی منتهی می‌شود، دریابد. بر اساس داده‌های به دست آمده، مشخص گردید که احساس مشارکت با دیگران مهم‌ترین عامل توانمندسازی کارکنان می‌باشد (گورتانی، ۲۰۱۱: ۱۹۶۴). توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کار بوده که کمتر به آن توجه شده، ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است و هر چند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند، اما متأسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند، اندک است (خراسانی، ۱۳۹۵: ۳۲).

با عنایت به مطالب فوق می‌توان دریافت که امروزه مزیت رقابتی در سازمان‌های خدماتی از جمله سازمان‌های ورزشی، مبتنی بر دارایی‌های نامشهودی همچون سرمایه‌های انسانی (کارکنان) می‌باشد و توجه به آموزش و توانمندسازی، از مهم‌ترین عوامل کیفی‌سازی آنهاست. در این میان، با توجه به موقعیت تاثیرگذار هیئت‌های ورزشی استان‌ها در ورزش کشور، ضرورت داشتن کارکنانی آماده و توانا جهت ارائه خدماتی کیفی‌تر به مخاطبین و مشتریان به صورت جدی احساس می‌شود و استان گلستان نیز از استان‌های

۱ - Conger & Kanugo

۲ - Mishra

۳ - Mishra

۴ - Gortani

مستعد و قهرمان پرور کشور به شمار می‌آید. از این رو، تحقیق حاضر بر آن است تا به سوالات زیر پاسخ دهد:

- وضعیت هر یک از ایعاد آموزش و توانمندسازی در هیئت های ورزشی استان گلستان چگونه است؟
- متغیرهای تبیین کننده آموزش و توانمندسازی کارکنان در این هیئت ها کدام اند؟

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از بعد هدف، کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده ها، از نوع توصیفی زمینه یابی (پیمایشی) می باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان (روسا، نواب روسا، دبیران، خزانة داران و مسئولان دفاتر) هیئت های ورزشی استان گلستان می باشد که تعداد مجموع آنها ۲۱۵ نفر بوده است. برای انتخاب نمونه در این تحقیق از روش کل شمار استفاده شده است و تعداد نمونه آماری، همتراز با جامعه، ۲۱۵ نفر بوده اند که در نهایت از این تعداد ۱۹۷ پرسشنامه (نرخ پاسخگویی ۹۲ درصد) پس از پیگیری مستمر جمع‌آوری گردید. در مرحله اول از فرآیند جمع‌آوری اطلاعات (بررسی وضعیت آموزش و توانمندسازی در سازمان های ورزشی و غیرورزشی)، داده‌های موردنظر با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای (بررسی اسناد و مدارک، گزارش های مالی، مقالات علمی معتبر و اطلاعات موجود در پایگاه های اینترنتی، کتب، مجلات و نشریات مختلف) گردآوری شد. در مرحله دوم، از دو پرسشنامه استاندارد آموزش گوناریس (۲۰۰۸) و توانمندسازی میشرا (۲۰۱۰) برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نظر استفاده گردید. این پرسشنامه ها بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت که از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق می‌باشد، طراحی شده اند. جهت بررسی روایی ابزار و همخوانی آن با فرهنگ سازمان های ورزشی کشور، پرسشنامه به ۱۱ نفر از صاحب‌نظران مدیریت ورزشی ارائه شد و نظرات آنان اعمال گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ^۱ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای توانمندسازی کارکنان، ۰/۸۷ و برای آموزش کارکنان ۰/۷۹ به دست آمد. همانطور که ملاحظه می‌گردد مقدار آلفای کرونباخ برای تمام متغیرها، از حد قابل قبول برای مقاصد کاربردی که ۰/۷ است بیشتر می باشد. بنابراین می توان ادعا نمود که پرسشنامه

^۱ - Cronbach's Alpha

مورد نظر دارای پایایی قابل قبول است. به منظور توصیف داده ها از روش های آماری توصیفی شامل جداول فراوانی، نمودارهای آماری و شاخص های تمایل مرکزی استفاده شد. برای تحلیل داده ها و تعمیم آنها به جامعه، ابتدا به منظور تعیین نرمال بودن داده های جمع آوری شده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف^۱ استفاده شد که داده ها نرمال بودند و در بررسی سوالات تحقیق، از آزمون t تک نمونه و تحلیل عاملی تاییدی^۲ بهره گیری گردید.

یافته های پژوهش

جدول ۱، ویژگی های جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی را نمایش می دهد:

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی کارکنان هیئت های ورزشی استان گلستان

متغیر	سطوح متغیر	فراوانی	درصد
سن	زیر ۳۰ سال	۴۳	۲۲/۱
	۳۱ تا ۴۰ سال	۷۷	۳۸/۸
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۹	۱۹/۶
	۵۱ سال و بیشتر	۳۸	۱۹/۲
سابقه همکاری با هیئت ورزشی	زیر ۵ سال	۵۰	۲۵/۳
	۶ تا ۱۰ سال	۹۲	۴۶/۶
	۱۱ تا ۱۵ سال	۳۳	۱۶/۷
	۱۶ سال و بیشتر	۲۲	۱۱/۴
تحصیلات	دیپلم	۱۰	۵/۱
	فوق دیپلم	۴۹	۲۵
	لیسانس	۸۰	۴۰/۵
	فوق لیسانس	۳۴	۱۷/۶
	دکتری	۲۴	۱۱/۸

جدول ۲، نتایج آزمون t تک نمونه ای را در مورد متغیرهای آموزش و توانمکندسازی کارکنان نشان می دهد:

^۱ - Kolmogroff Smirnoff

^۲ - Confirmatory Factor Analysis

جدول : نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

میانگین فرضی = ۳					متغیرها
مقدار P	Df	آماره t	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۰۱	۱۹۷	۵/۷۳	۰/۹۴	۳/۳۴	آموزش
۰/۰۰۰۱	۱۹۷	۴/۲۵	۰/۴۳	۳/۱۱	توانمندسازی

مقادیر ارائه شده در جدول ۲ نشان داد که در مولفه‌های "آموزش و توانمندسازی" میزان P کمتر از ۰/۰۵ بوده و در نتیجه وضعیت این مولفه‌ها از نظر شرکت‌کنندگان، در مقایسه با میانگین فرضی ۳، به طور معنی‌داری بالاتر از حد متوسط بوده است.

جدول ۳: متغیرهای تبیین کننده آموزش در هیئت‌های ورزشی استان گلستان

اولویت	نتیجه	ضریب R ^۲	بار عاملی	گویه‌های مولفه
ششم	معنی‌دار	۰/۲۰	۰/۴۵	ارائه آموزش متناسب با نیاز کارکنان
اول	معنی‌دار	۰/۹۳	۰/۹۶	ارائه آموزش ضمن خدمت
دوم	معنی‌دار	۰/۶۴	۰/۸۰	ارائه آموزش قبل از ایجاد تغییرات بزرگ در نحوه انجام کار
سوم	معنی‌دار	۰/۴۹	۰/۷۰	ارائه آموزش جهت کسب مهارت‌هایی در زمینه بهبود کیفیت
سوم	معنی‌دار	۰/۴۹	۰/۷۰	ارائه آموزش هنگام جابجایی کارکنان از واحدی به واحد دیگر
پنجم	معنی‌دار	۰/۴۲	۰/۶۵	میزان شناخت مدیر از نیازهای آموزشی کارکنان

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تاییدی، "ارائه آموزش ضمن خدمت" با بار عاملی ۰/۹۶ قوی‌ترین و "ارائه آموزش متناسب با نیاز کارکنان" با بار عاملی ۰/۴۵ ضعیف‌ترین تبیین‌کننده آموزش در هیئت‌های ورزشی استان گلستان هستند.

جدول ۴: متغیرهای تبیین‌کننده توانمندسازی در هیئت‌های ورزشی گلستان

اولویت	نتیجه	ضریب R ^۲	بار عاملی	گویه‌های مولفه
دوم	معنی‌دار	۰/۷۱	۰/۸۴	احساس معنی‌داری در شغل
اول	معنی‌دار	۰/۸۷	۰/۹۳	احساس شایستگی در شغل
چهارم	معنی‌دار	۰/۴۴	۰/۶۶	داشتن حق انتخاب
سوم	معنی‌دار	۰/۴۷	۰/۶۸	احساس مؤثر بودن
پنجم	معنی‌دار	۰/۴۱	۰/۶۴	احساس مشارکت با دیگران

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تاییدی، "احساس شایستگی در شغل" با بار عاملی ۰/۹۳ قوی‌ترین و "احساس مشارکت با دیگران" با بار عاملی ۰/۶۴ ضعیف‌ترین تبیین‌کننده توانمندسازی کارکنان در هیئت‌های ورزشی استان گلستان هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، تعیین متغیرهای تبیین‌کننده آموزش و توانمندسازی کارکنان در هیئت‌های ورزشی استان گلستان بود. پس از بررسی مشخص گردید که عامل آموزش در حال حاضر از شرایط نسبتاً مطلوبی برخوردار است و میانگین نمره آن بالاتر از سطح متوسط به دست آمد. با این نتیجه می‌توان گفت که در هیئت‌های ورزشی استان گلستان، مدیران با نیازهای آموزشی کارکنان آشنا هستند و متناسب با آن به ارائه آموزش می‌پردازند و کارکنان وقتی در سمت جدید خود قرار می‌گیرند، آموزش‌های ضمن خدمت برای آنها در نظر گرفته می‌شود. همچنین، جهت کسب مهارت‌های بهبود کیفیت، آموزش‌های لازم ارائه می‌گردد و وقتی کارکنان در سمت جدیدی قرار می‌گیرند، دغدغه‌ای از باب ناآشنایی با محیط جدید خود ندارند. البته ذکر این نکته ضروری است که اگرچه شرایط آموزش، مطلوب ارزیابی شد، ولی میانگین عدد به دست آمده در این بخش (۳/۳۴) گویای این مطلب است که شرایط خیلی هم ایده‌آل نیست و کمی کم توجهی می‌تواند شرایط نامطلوبی به بار آورد. برای جلوگیری از رخداد این شرایط، هیئت‌های ورزشی استان گلستان باید بر اساس میزان تاثیری که هر یک از متغیرها در تبیین آموزش در

هیئت های ورزشی استان گلستان دارا هستند، به آنها توجه نماید؛ یعنی اینکه متغیری چون ارائه آموزش های ضمن خدمت که از نظر پاسخ دهندگان دارای بیشترین تاثیر در تبیین مولفه آموزش هیئت های ورزشی است، نیاز به توجه بیشتری دارد. کارکنان در حین انجام خدمت خود در هیئت ها باید در معرض آموزش های مختلف نیز قرار گیرند و ارائه آموزش های مختلف در حین کار و فعالیت صورت پذیرد. متغیر دوم در تبیین آموزش کارکنان، ارائه آموزش قبل از ایجاد تغییرات بزرگ در نحوه انجام کار بود. چنانچه هیئت های ورزشی استان گلستان قصد دارند سیستمی نو و جدید را در فرایند کاری روزانه خود ایجاد نمایند، ابتدا باید آموزش های لازم را جهت ایجاد آمادگی لازم کارکنان برای استفاده از این شرایط ارائه دهند. متغیرهای ارائه آموزش جهت کسب مهارت در زمینه بهبود کیفیت و ارائه آموزش هنگام جابجایی کارکنان با امتیازی برابر در رتبه بعدی تاثیر گذارترین متغیر تبیین کننده آموزش کارکنان قرار گرفتند. لذا چنانچه هیئت های ورزشی استان گلستان قصد دارند کاری کیفی تر از گذشته انجام دهند باید آن را مستلزم کسب مهارت هایی بدانند که باید در کارکنان ایجاد شود و سازمان متبوع شان باید زمینه کسب آن را فراهم نماید. همچنین، اگر قرار است کارمندی در سمت و جایگاهی جدید خدمت نماید، باید ابتدا شناخت و معرفت و همچنین مهارت لازم برای انجام کار جدید از طرف سازمان در او ایجاد گردد. در نهایت، میزان شناخت مدیر از نیازهای آموزشی کارکنان و ارائه آموزش متناسب با نیاز کارکنان آخرین عامل موثر تبیین آموزش کارکنان در هیئت های ورزشی استان گلستان بود. به هیئت های ورزشی استان گلستان پیشنهاد می گردد ابتدا نیازهای آموزشی پست های مختلف در هیئت را شناسایی نماید و سپس نیاز آموزشی افرادی را که قرار است در این جایگاه ها انجام وظیفه نمایند، احصا نماید و با تحلیل این نیازها، اقدامات آموزشی مورد نیاز در سازمان را برنامه ریزی و اجرا کند. این نتیجه با یافته های عدالتخواه (۱۳۸۹) و سلیمان و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

دومین عاملی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت، عامل توانمندسازی کارکنان بود. توانمندسازی یعنی قدرت بخشیدن به افراد به منظور کمک به آنها برای افزایش اعتماد به نفس و غلبه بر ناتوانی و ایجاد شور و شوق برای اجرای وظایفی که به آنها واگذار شده است (بانسال^۱، ۲۰۰۱). با بررسی وضعیت توانمندسازی کارکنان در هیئت های ورزشی استان گلستان مشخص شد که این مولفه با میانگن امتیاز ۳/۱۱ شرایطی بالاتر از سطح متوسط را داراست، اما با توجه به میانگین به دست آمده (۳/۱۱) مشخص است که شرایط حاکم، فاصله چندانی با حالت متوسط ندارد و کمی بی توجهی می تواند آن را به شرایط نامناسب

^۱ - Bansal

در سازمان تبدیل نماید. از این رو ضروری است به عواملی که در این تحقیق به عنوان متغیرهای توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته به تناسب اهمیت آن توجه گردد.

در مجموع، می توان گفت که بیشترین توجه در این حوزه باید بر تاثیرگذارترین مولفه توانمندسازی از نگاه جامعه آماری باشد که همان احساس شایستگی کارکنان در شغلی است که در آن قرار دارند. داشتن احساس شایستگی در شغل تعیین می کند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و یا پشتکار خواهند داشت یا خیر. این احتمال وجود دراد که شدت ایمان افراد در مورد اثربخشی، بر اینکه آنان برای مقابله با موقعیت های خاص حتی تلاش خواهند کرد، اثر بگذارد. پس هیئت های ورزشی استان گلستان باید توجه داشته باشند که کارکنانشان در سازمان باید احساس خوداثربخشی داشته باشند و احساس کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام دادن موفقیت آمیز یک کار را دارند و بدانند افراد توانمندشده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با شایستگی انجام دهند.

دومین متغیر از نظر میزان تاثیر در تبیین توانمندسازی کارکنان، متغیر احساس معنی داری در شغل بوده است. احساس معنی داری در شغل، زمانی ایجاد می شود که آرمان ها و استانداردهای کارکنان با آنچه در حال انجام است متجانس باشد. به همین دلیل هیئت های ورزشی باید وظایفی را به کارکنان بسپارند که در نظام ارزشی شان مهم تلقی شود و آنچه را تولید بکنند که بدان اعتقاد دارند و کار آنها با مسائل انسانی همراه باشد. ذکر این نکته ضروری است که کسب سود مشخص در یک کاری، معنی دار بودن را تضمین نمی کند. به عنوان مثال، خدمت کردن به دیگران ممکن است هیچ پاداش مشخصی در پی نداشته باشد. با این وجود ممکن است بسیار معنی دار تر از کاری باشد که پرداختی هنگفت را باعث می شود.

سومین متغیر از نظر میزان اثر در تبیین توانمندسازی کارکنان، متغیر احساس موثر بودن است. احساس موثر بودن عبارت است از: اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب. لذا برای بهبود وضعیت این متغیر در هیئت های ورزشی لازم است شرایط آنگونه باشد که کارکنان احساس کنند که می توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند و یا نتایجی که حاصل می شود، تغییر ایجاد کنند. باتقویت این حس در کارکنان، آنها برخلاف احساس کنترل منفعل - که در آن خواسته های افراد یا تقاضاهای محیط همسو می شود - احساس کنترل فعال - که به آنان اجازه می دهد تا محیط را با خواسته های خود همسو کنند - دارند.

داشتن حق انتخاب، چهارمین متغیر موثر تبیین کننده توانمندسازی کارکنان در هیئت های ورزشی استان گلستان بود و برای توجه به این مهم باید شرایطی در سازمان فراهم آید که کارکنان احساس نکنند که

فعالیت هایشان از پیش تعیین شده است و از بیرون کنترل می‌شود. آنها باید به این باور برسند که در اجرا، حق انتخاب دارند و فعالیت آنها در حقیقت پیامد آزادی و اقتدار شخصی است و در این صورت است که آنان خود را افرادی پیشتاز یا مبتکر و خود آغاز کننده می‌بینند و قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیمات مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند.

آخرین متغیری از نظر میزان تاثیر در تبیین توانمندسازی کارکنان، متغیر احساس مشارکت با دیگران بود. هرچند این متغیر در رتبه آخر اهمیت قرار گرفت، ولی این بدان معنا نیست که نیاز به توجه ندارد. لذا هیئت های ورزشی استان گلستان جهت بهبود وضعیت در این حوزه باید شرایطی را فراهم آورند تا کارکنان در تصمیم گیری های سازمان خود مشارکت کنند و به نظر و پیشنهاد آنان در مورد نحوه انجام وظایفشان توجه شود. این امر باعث می گردد که کارکنان در نحوه انجام کارها از استقلال فکری و عملی برخوردار باشند. نتایج این تحقیقات با یافته های سلیمان و همکاران (۲۰۱۳) و ناظمی (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

منابع

- اسدی کرم، علیرضا. (۱۳۸۲). "تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی". فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. (۱۹): ۱۱-۳۸.
- بستانی املشی، طهمورث. (۱۳۸۸). "توانمندسازی و روش های اجرای آن در سازمان". سومین همایش ملی توانمندسازی منابع انسانی. تهران: بنیاد توانمندسازی منابع انسانی. صص: ۱۸-۴۸.
- خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۵). "بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی". فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. (۹): ۲۰-۳۹.
- خصالی، طاهره. (۱۳۸۵). "چگونگی برنامه ریزی آموزشی کارکنان در سازمان ها". فصلنامه مدیریت فردا. شماره ۱۵ و ۱۶، صص: ۳۹-۶۰.
- سید جوادین، سید رضا؛ رایج، حمزه؛ آقامیری، سیدعلی و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۸۹). "بازاریابی درونی گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات". پژوهش های مدیریت در ایران. (۲): ۴۶-۶۹.
- صالح نیا، منیره. (۱۳۹۱). "بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر بهره وری آنان". فصلنامه روانشناسی صنعتی/سازمانی. (۱۲): ۵۱-۷۸.
- ضیاء کاشانی، لعبت السادات. (۱۳۸۸). "نقش توانمندسازی منابع انسانی در اثربخشی سازمان ها". مجله صنعت لاستیک ایران. (۵۳): ۳۲-۵۸.
- طیبی، بهمن. (۱۳۹۳). "تعیین متغیرهای تبیین کننده بازاریابی داخلی در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران". رساله دکتری، مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، ص ۱۵.
- عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر ویرایش

- عدالتخواه، سمیه و امیری، مجتبی. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه بازاریابی داخلی با مشتری مداری در شعب سازمان تامین اجتماعی تهران". پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ص ۲۰.
- موغلی، علی؛ حسن پور، احمد و حسن پور، محمد. (۱۳۸۸). "بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران". نشریه مدیریت دولتی. (۱۴): ۶۸-۸۴.
- ناظمی، محبوبه (۱۳۸۹). "تعیین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان ستادی". پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، ص ۲۵.
- Al-Hawary, S. I., Al-Qudah, A. K., Abutayeh, P. M., Abutayeh, M. S., & Al-Zyadat, D. Y. (۲۰۱۳). **"The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan"**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, ۴(۹), ۸۱۱-۸۲۶.
- Bansal, H. Sharma, M.Mendelson, B. (۲۰۰۱). **"The impact of internal marketing activities on external marketing outcome"**. Journal of quality management, (۶): ۶۱-۷۷.
- Cheng, M. I., Dainty, A & Moore, D. (۲۰۰۷). **"Implementing a new performance management System Within a project-based organization: A case Study"**. International Journal of productivity and performance management, ۵۶(۱), ۶۰-۷۵.
- Conger, J. A & Kanungo, R. N. (۱۹۹۸). **"The Empowerment process: Integrating theory and practice"**. Academy of Management Review, ۱۳(۳), ۴۷۱-۴۸۲.
- Goldstein, I. L. (۱۹۹۳). **Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation**. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Gortani, A. M. (۲۰۱۱). **"Study of some effective factors on empowerment of the experts in educational institutions"**. Sciences, ۲۹, ۱۹۶۰-۱۹۶۴.

- Gounaris, S. (2008). **"The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence"**. The Journal of Services Marketing, 22(1): 68.
- Kingsbury, N. (2011). **"Program Evaluation: Experienced Agencies Follow a Similar Model for Prioritizing Research"**. Report to the Subcommittee on Oversight of Government Management, the Federal Workforce, and the District of Columbia, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, US Senate. GAO-11-176. US Government Accountability Office.
- Mishra, S. (2010). **"Internal marketing: A tool to harness employees' power in service organizations in India"**. International Journal of Business and Management, 8(1), 180.
- Tripp, S. D., & Bichelmeyer, B. (1990). **"Rapid prototyping: An alternative instructional design strategy"**. Educational Technology Research and Development, 38(1), 31-44.
- Westley, C. R. (2000). **Exploring the effectiveness of leadership training on adult learners: an evaluation of the leadership and communications workshop for natural resource professionals**. University of Alaska Anchorage.

Determining Personnel Education and Empowerment Factors in Golestan Province Sport Boards

Bahman Tayebi

Ph.D., Assistant Professor, Physical Education Department, Faculty of Humanities and Social Sciences, Golestan University, Gorgan, Iran

Amin Dehghan Ghahfarrokhi

Ph.D., Assistant Professor, Management and planning Department, University of Tehran, Tehran, Iran

Mohammad Hashemi Siavashani

Ph.D. Student, Sport Management, Sport Sciences Research Institute of Iran, Tehran, Iran

Received: ۲۲ Jul. ۲۰۱۷

Accepted: ۲۴ Aug. ۲۰۱۷

The study is to explain the variables determining education and empowerment at Sport Boards of Golestan Province. The research is Descriptive- Survey of executive opinion and applied on the basis of objective. The population is all employees of the Sport Boards of Golestan Province (President, vice president, secretaries, treasurers, office officials). The sample is considered equivalent to the population. Data collection was conducted through standard questionnaires of education and empowerment that was set based on the Five-item Likert scale. To determine the validity, the content and face validity were used. To determine the reliability, the cronbach's alpha calculated as per the education and empowerment and a total more than $٪۷۰$. To analyze the data, the one sample T-Test and confirmatory factor analysis techniques were used. The results showed that education and empowerment are relatively favorable conditions and their score is above average. Also, in-service training is the most effective staff training among the explanatory variables. The most effective empowerment in Sports Boards at Golestan province is that Employees feel they deserve workplace.

Key words: Education, Empowerment, In-service training, Competence and Sport Boards of Golestan Province