

ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمند سازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان های ورزشی

رسول نظری^۱، نوش آفرین علی پناهیان^۲

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران*

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۴/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۷/۲۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمند سازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان های ورزشی بود. این پژوهش از نوع توصیفی بوده و به روش هم بستگی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران سازمان های ورزشی استان اصفهان به تعداد ۴۵۰ نفر تشکیل دادند. براساس فرمول کوهن (۲۰۰۰)، حجم نمونه معادل ۲۰۷ نفر در نظر گرفته شد که به صورت تصادفی طبقه ای از بین جامعه آماری انتخاب گردید. برای جمع آوری اطلاعات از پرسش نامه های اصول تفویض اختیار مؤثر جامعه صنعتی (۱۹۹۶)، توانمند سازی کارکنان اسپریتز (۱۹۹۵) و اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) با پایایی (۰/۹۶، ۰/۸۴، ۰/۸۶) استفاده شد و روایی صوری و محتوایی پرسش نامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها نیز آمار توصیفی، استنباطی و مدل معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل مسیر ارائه الگوی رابطه بین تفویض اختیار با توانمند سازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی سازمان های ورزشی حاکی از مناسب بودن مدل است. براساس مدل رگرسیونی، ارتباط بین تفویض اختیار و مؤلفه های مؤثر بودن، حق انتخاب و تصمیم گیری و نیز ارتباط بین توانمند سازی و مؤلفه تصمیم گیری معنادار می باشد. به طور کلی، می توان عنوان نمود که مدیران ارشد سازمان های ورزشی با دادن حق انتخاب های به جا و فراهم سازی شرایط مناسب در فرصت های مختلف تصمیم گیری می توانند احساس مؤثر بودن و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهند.

واژگان کلیدی: اثربخشی، تفویض اختیار، توانمند سازی، سازمان، سرمایه انسانی، مدیران ورزشی

مقدمه

یکی از فرض‌های اساسی در رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد در جهت دسترسی به اثربخشی، کارایی و در نهایت، بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است (گودرزی، نظری و احسانی، ۱۳۹۱؛ ۲۰-۱۱). صاحب نظران و پژوهشگران بر این اعتقاد هستند که اثربخشی، موضوع اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمان بدون ساخت اثربخشی مشکل می‌باشد (کوزه‌چیان، احسانی، سیفی و رضایی، ۱۳۸۹؛ ۳۱-۵). در همین راستا، یوکل^۱ (۲۰۰۸) اثربخشی واقعی سازمان‌ها را میزان نیل به اهداف سازمانی و قابلیت بهره‌وری از محیط برای کسب منابع ارزشمند تعریف می‌کند.

اگر اثربخشی سازمانی را میزان حصول اهداف از پیش تعیین شده در نظر بگیریم، در سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت فرهنگی و اجتماعی آنها، روابط بین مدیر و کارکنان بسیار مهم بوده و در اثربخشی فعالیت‌ها اثر گذار می‌باشد؛ از این رو، بر شناسایی نیازها توسط مدیران تأکید می‌شود (شعبانی بهار، عرفانی و عزیزی، ۱۳۹۲؛ ۹۸-۹۳). هر چند ارزیابی اثربخشی سازمانی امری بسیار دشوار است (تجاری و شیخعلی‌زاده، ۱۳۹۲؛ ۵۸-۴۳)، اما سختی در ارزیابی عملی اثربخشی سازمانی بدین دلیل پیش آمده است که هیچ گونه معیار نهایی و قابل قبولی از سوی جامعه صاحب نظران برای ارزیابی اثربخشی وجود ندارد (نظری، احسانی، گنجویی و قاسمی، ۱۳۹۲؛ ۸۲-۶۷).

آنچه مسلم است، امروزه قدرت رقابتی ملت‌ها در کیفیت سرمایه انسانی آن‌ها است (دستگردی، گودرزی، اسدی، دستگردی و دستگردی، ۱۳۸۹؛ ۱۱۱). در این راستا، به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت روز افزون توانمند سازی در سازمان‌ها، اگرچه موانع بسیاری (ساختاری، رفتاری و محیطی) بر سر راه سازمان‌ها قرار گرفته است، اما به طور کلی، مدیران به دلیل شفاف بودن مفهوم توانمند سازی، نگرش‌های منفی در قبال زیر دستان، ترس از دست دادن قدرت و ترس از مزاد بر نیاز بودن، از اجرای برنامه‌های توانمند سازی در سازمان خود داری می‌کنند (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶؛ ۳۰۳).

در حقیقت، توانمند سازی بر آن است تا با ایجاد علاقه، انگیزش و آموزش، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را پرورش دهد (فراهانی، عجم، عزیزیان و سراج، ۱۳۹۰؛ ۵۵-۴۱) و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افراد توانمند بگذارد (صفاری، حقیقی رستگار و جمشیدی، ۲۰۱۱؛ ۵۲-۴۷). توانمند سازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است (ناظمی، علیزاده گلریزی و کوزه‌چیان، ۱۳۹۲؛ ۱۸۸-۱۷۵). زمانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود اشاره بر این دارند که ایجاد زمینه برای یادگیری و تعالی کارکنان با توجه به مؤلفه‌های تفویض اختیار و

1. Yukl

اجرایی نمودن آن، راه‌گشای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌باشد و کارکنان راضی، خشنود و علاقه‌مند، دستیابی به اثربخشی و کارایی سازمان را تضمین خواهند کرد. در این راستا، لانا و چونگ^۱ (۲۰۱۵) عنوان نمودند که رهبران تحول‌گرا با توانمندسازی روانی که انجام می‌دهند، به طور قابل توجهی نگرش کارکنان را نسبت به کار تغییر داده و آن‌ها را در مسیر اثربخشی سازمانی قرار می‌دهند. باید توجه داشت که نگرش کارکنان به کار نیز به‌عنوان یکی از فاکتورهای مؤثر در تحول سازمانی در نظر گرفته می‌شود.

فراهم آمدن اطلاعات مفید از این پژوهش، راهنمای مدیران جهت برنامه‌ریزی‌های آتی سازمان خواهد بود. کارکنان برای انجام کار توانمند هستند، اما زمانی که می‌خواهند کار خود را انجام دهند، مدیریت دخالت می‌کند و به آن‌ها می‌گوید که چه باید انجام داده و چه انجام ندهند! واگذاری اختیار به دیگران برای مدیران مشکل است؛ زیرا آن‌ها بر این باور هستند که با تفویض اختیار، قدرت از دست آن‌ها خارج می‌شود (دستگردی و همکاران، ۱۳۸۹؛ ۱۱۱). باید توجه داشت که تفویض اختیار از ابزارهای بسیار مهم و حساس مدیریت پیروزمند است (ملکی، ناصری‌پور و امین، ۱۳۹۰؛ ۸۵-۷۹). از مهم‌ترین دلایل تفویض اختیار، بهره‌برداری از وقت مدیر و نیز توانایی‌های کارکنان می‌باشد. کار واگذاری اختیار بسیار آسان است، اما چنانچه بدون برنامه‌ریزی و آماده نمودن پیش‌نیازها انجام شود، ممکن است که به همان آسانی با ناکامی مواجه شود و مدیر را ناچار کند تا اختیار تفویض شده را پس بگیرد. از سوی دیگر، توانمندسازی به معنای کم کردن کنترل و اجازه دادن به افراد جهت تصمیم‌سازی و هدف‌گذاری می‌باشد (امیدی، صفاری و مرادی، ۱۳۹۱؛ ۸۵-۶۹). باید توجه داشت که با تفویض اختیار تصمیم‌گیری به یک فرد می‌بایست تمامی افرادی که تحت تأثیر تصمیم قرار می‌گیرند از آن آگاه شوند. در غیر این صورت، توانایی اساساً بی‌اثر خواهد بود. مدیران باید توجه داشته باشند که در طول واگذاری اختیار به زیردستان می‌بایست حمایت‌های لازم را از کارکنان داشته باشند (دستگردی و همکاران، ۱۳۸۹؛ ۱۱۱).

در این زمینه، نیلسن^۲ و همکاران (۲۰۱۵) بر این باور هستند که فاکتورهایی که در تفویض اختیار می‌بایست به آن‌ها توجه نمود، در درجه اول اهداف سازمانی می‌باشد. علاوه بر این، به سطوح افرادی که در راستای اهداف سازمانی تلاش می‌کنند و شاخصه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌ها نیز باید توجه ویژه‌ای داشت. در این راستا، یافته‌های ملکی و همکاران (۱۳۹۰) بیانگر آن است که مبنای عدم تمرکز سازمانی، تفویض اختیار یا واگذاری اختیارات بیشتر و متناسب با مسئولیت‌ها به مدیران و مسئولان سطوح مختلف سلسله‌مراتب سازمانی از سوی مقام مسئول دستگاه است.

-
1. Lana & Chong
 2. Nielsen

بدیهی است که آثار و پیامدهای ناشی از تمرکز سازمانی و یا به عبارت دیگر، عدم تفویض اختیارات کافی به مسئولان در یک ساخت اداری متمرکز، مسائل و مشکلات اداری را تشدید خواهد نمود؛ بنابراین، پاره‌ای از معایب و آثار نامطلوب ناشی از نظام متمرکز اداری را می‌توان در عمل و با اعطای اختیارات تام و یا فوق‌العاده به مقامات و مأموران تابعه محلی و یا به عبارت دیگر، با اجرای سیاست عدم تمرکز سازمانی مرتفع نمود. در همین راستا ناظمی و همکاران (۱۳۹۲) پیشنهاد می‌کنند که اگر کارکنان درک مثبتی از رویه‌های سازمانی داشته باشند و تصمیمات سازمانی به دور از هرگونه تبعیض و جانب‌داری اتخاذ گردد (عدالت رویه‌ای)، شاخص‌های توانمند سازی افزایش خواهد یافت. کازلاوسکاتی^۱ و همکاران (۲۰۱۱) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که توانمند سازی کارکنان به عنوان افزایش اختیارات آن‌ها برای تصمیم‌گیری و فرایند بهبود توصیف کارکنان در سازمان با استفاده از آموزش، مشارکت و کارگروهی در نظر گرفته می‌شود؛ از این رو، نشان دهنده آن است که کارکنان می‌توانند به کمک تعیین نقش خود، در تصمیمات سازمان مؤثر باشند. در این زمینه، یانگو گای^۲ (۲۰۱۱) با بررسی سه شاخص متمایز در اثربخشی سازمانی (رضایت شرکت کنندگان، دستیابی به هدف و منابع سیستم) به این نتیجه رسیدند که کار گروهی تخصصی مثبت با رضایت شغلی و عملکرد بهینه تیم مرتبط است. می‌توان اذعان نمود که با توجه به تخصصی‌تر شدن وظایف، سازمان‌های بزرگ امروزی با تنوع فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات گوناگونی مواجه می‌باشند؛ لذا، در سازمان‌های امروزی، تفویض اختیار امری اجتناب‌ناپذیر است (اسمیت و توشمن^۳، ۲۰۰۵؛ ۵۲۲)؛ لذا، به نظر می‌رسد مدیران عالی رتبه سازمان می‌بایست بخشی از وظایف و مسئولیت‌ها را در راستای تمرکز زدایی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، به مدیران میانی و عملیاتی سازمان تفویض نمایند (وی، یان و دای^۴، ۲۰۱۰؛ ۴۶-۲۶).

امروزه، در بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشور جمع‌کثیری از مدیران دارای مشغله فراوان بوده و همواره بیشتر از ظرفیت خود فعالیت می‌کنند و به کارکنان خود امکان استفاده از توانایی‌ها و پتانسیل‌های فردی خود را نمی‌دهند (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ ۵۵-۴۱)؛ از این رو، شاید بتوان اذعان نمود که بسیاری از سازمان‌های ورزشی، مشکلات جدی در امر جانشین پروری دارند و یا مدیران دچار محدودیت زمانی برای انجام فعالیت‌های کلیدی خود، به ویژه در امر برنامه‌ریزی می‌باشند. همچنین، با وجود این‌که نیروهای متخصص فراوانی در دسترس می‌باشد، اما مدیران در کیفیت تصمیمات دچار مشکل هستند. براساس یافته‌های پژوهشگران به نظر می‌رسد که تفویض

-
1. Kazlauskaitė
 2. Yang & Guy
 3. Smit & Tushman
 4. Wei, Yan & Di

اختیار، در مدیریت زمان به مدیر یاری رسانده و به توسعه و رشد سازمان کمک می‌کند. با توجه به مطالب عنوان شده، سؤالی که مطرح می‌گردد این است که چگونه اجرای تفویض اختیار و توانمندسازی می‌تواند بر ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی اثرگذار باشد؟ از این رو، ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های تفویض اختیار مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آن‌ها با توانمندسازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی سازمان‌های ورزشی که هدف عمده این پژوهش است می‌تواند منجر به یافته‌هایی شود که با شناسایی سطوح مهارت‌های تفویض اختیار مدیران نسبت به زبردستان، منجر به بهبود سطح توانمندسازی و در نهایت، اثربخشی سازمانی سرمایه‌های انسانی گردد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی - هم‌بستگی بوده و به روش میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران اعم از زن و مرد شاغل رسمی و غیر رسمی در اداره کل ورزش و جوانان و ادارات تابعه، هیأت‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی و سازمان‌های ورزشی دولتی و غیر دولتی در استان اصفهان تشکیل دادند. حجم جامعه آماری پژوهش بر اساس اطلاعات دریافت شده از سازمان‌های منتخب، ۴۵۰ نفر بود. براساس اعلام کارگزینی سازمان‌های ورزشی مورد بررسی، ۶۵ درصد از مدیران را مردان (۲۹۳ نفر) و حدود ۳۵ درصد (۱۵۷ نفر) از آنها را زنان تشکیل می‌دهند.

جدول ۱- برآورد جامعه و نمونه آماری

اداره کل استان	هیأت‌های استانی	اداره‌های شهرستان‌ها	باشگاه‌های ورزشی	هیأت‌های شهرستانی	
۱۵	۲۰۰	۹۲	۴۰	۱۰۳	برآورد جامعه آماری
		۴۵۰ نفر			جمع جامعه آماری
۳/۳ درصد	۴۴/۵ درصد	۲۰/۴ درصد	۸/۹ درصد	۲۲/۹ درصد	درصد مشترک
۷	۹۲	۴۲	۱۸	۴۸	برآورد نمونه آماری
		۲۰۷ نفر			جمع نمونه آماری

براساس فرمول کوهن^۱ (۲۰۰۰)، حجم نمونه معادل ۲۰۷ نفر در نظر گرفته شد. با توجه به این که مدیران در سازمان‌های ورزشی متنوعی پراکنده بودند؛ لذا، براساس تعداد جامعه آماری مدیران هریک از سازمان‌های بررسی شده، به همان نسبت و با توجه به نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای براساس سطوح مدیریتی در نظر گرفته شده، جامعه آماری از بین مدیران انتخاب گردید. بر این اساس، ۶۵ درصد از مدیران مرد (۱۳۵ نفر) و ۳۵ درصد از مدیران زن (۷۲ نفر) به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه اصول تفویض اختیار مؤثر جامعه صنعتی (۱۹۹۶) با ۴۱ گویه در چهار مؤلفه مزایای تفویض اختیار مؤثر، برنامه‌ریزی تفویض اختیار مؤثر، اجرای تفویض اختیار مؤثر و دام‌های موجود در مسیر تفویض اختیار؛ پرسش‌نامه توانمند سازی کارکنان اسپریتزر^۲ (۱۹۹۵) با ۱۲ گویه در چهار مؤلفه مؤثر بودن، معناداری، احساس شایستگی و حق انتخاب و نیز پرسش‌نامه اثربخشی سازمانی هسو^۳ (۲۰۰۲) با ۱۹ گویه در چهار مؤلفه سازماندهی، تصمیم‌گیری، ارتباطات افراد و رضایت شغلی استفاده گردید. همچنین، پایایی^۴ هر سه پرسش‌نامه از طریق آزمون مجدد محاسبه شد که به ترتیب ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده معادل (۰/۹۶)، (۰/۸۴) و (۰/۸۶) بود. روایی^۵ صوری نیز مورد تأیید کارشناسان قرار گرفت. همچنین تعداد ده نفر از اساتید مدیریت ورزشی روایی محتوایی ابزارهای پژوهش را تایید نمودند. لازم به ذکر است که از ۲۰۷ پرسش‌نامه‌ای که بین نمونه آماری توزیع گردید، ۱۶۱ پرسش‌نامه برگشت داده شد و از آن جاکه یکی از پرسش‌نامه‌ها مخدوش گشته و اطلاعات آن قابل تحلیل نبود، پرسش‌نامه مذکور کنار گذاشته شد و در نهایت، ۱۶۰ پرسش‌نامه با نرخ ۷۷/۳ درصد ضریب برگشت تحلیل گردید. علاوه بر این، به منظور بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون رگرسیون و مدل معادلات ساختاری)^۶ استفاده شد. شایان ذکر است که کلیه داده‌ها با استفاده از نرم افزار اس.اس.ی.اس نسخه^۷ ۱۹ و نیز نرم‌افزار لیزرل^۸ نسخه^۸ ۸/۵۴ تحلیل شدند.

-
1. Cohen
 2. Spinzer
 3. Hsu
 4. Reliability
 5. Validity
 6. Structural Equation Modeling
 6. SPSS 19
 8. Lisrel

نتایج

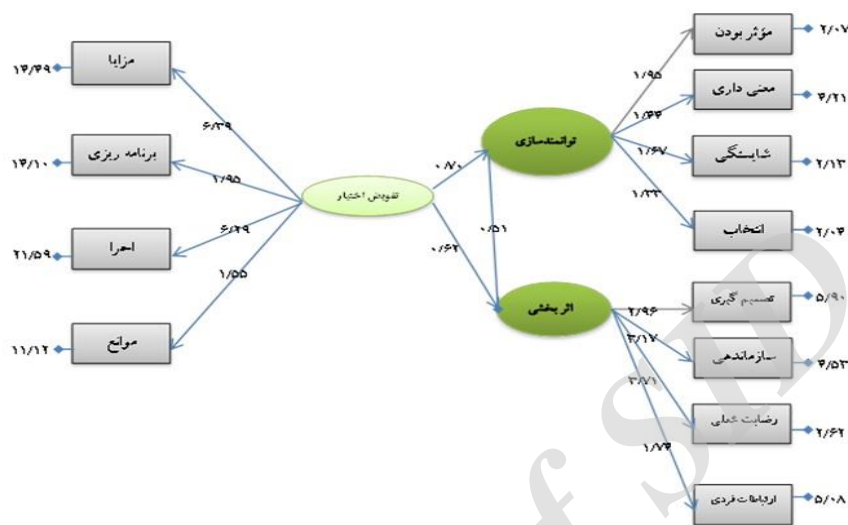
طبق نتایج به دست آمده از آمار توصیفی در مورد توزیع جنسیت افراد حاکی از این است که مردان حدود ۶۵ درصد و زنان حدود ۳۵ درصد از حجم نمونه را تشکیل داده‌اند. بیشترین حجم نمونه نیز مربوط به گروه لیسانس با حدود ۴۳ درصد بوده و کمترین آن مربوط به گروه دیپلم با حجم نمونه ۱۵ درصد می‌باشد.

جدول ۲- جدول توصیف میانگین‌های مربوط به تفویض اختیار، توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی

میانگین	متغیر و زیرحیطه‌ها	میانگین	متغیر و زیرحیطه‌ها	میانگین	مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها
۳/۵۳	توانمندسازی	۳/۹۱	اثربخشی سازمانی	۳/۳۵	تفویض اختیار
۳/۸۳	مؤثر بودن	۳/۷۲	سازماندهی	۳/۲۹	مزایای تفویض اختیار مؤثر
۳/۲۲	معناداری	۳/۵۶	تصمیم‌گیری	۳/۳۸	برنامه‌ریزی تفویض اختیار مؤثر
۳/۴۱	احساس شایستگی	۳/۱۶	ارتباطات فردی	۳/۳۴	اجرای تفویض اختیار مؤثر
۳/۴۳	حق انتخاب	۳/۲۱	رضایت شغلی	۳/۴۰	دام‌های تفویض اختیار

همان‌گونه که اطلاعات جدول شماره دو نشان می‌دهد، تفویض اختیار در افراد مورد مطالعه دارای میانگین (۳/۵۳)، همچنین توانمندسازی کارکنان دارای میانگین (۳۰/۹۱) و در نهایت اثربخشی سازمانی نیز دارای میانگین (۳/۳۵) بود.

در آمار استنباطی، ابتدا از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای بررسی طبیعی بودن نمونه استفاده شد و جهت بررسی همگنی واریانس، آزمون لوین مورد استفاده قرار گرفت ($P \leq 0/05$). براساس نتایج به دست آمده، نمونه آماری پژوهش از توزیع نرمال تبعیت کرده و متغیرهای پژوهش نیز از تجانس واریانس برخوردار می‌باشند.



Chi-square=163.18, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.018

شکل ۱- ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمندسازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی
 شکل شماره یک (مدل اول اندازه گیری تحلیل مسیر ارائه الگو)، اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمندسازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان های ورزشی را در حالت تخمین استاندارد نشان می دهد. نتایج تخمین قسمت زیرین شکل حاکی از برازش نسبی مدل است؛ هر چند که عدد نسبت کای دو به درجه آزادی، به میزان ۰/۱۹ بیشتر از حد استاندارد می باشد.

جدول ۳- شاخص های نیکویی برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص ها	مقدار	وضعیت شاخص
شاخص کای دو	۱۶۳/۱۸	وضعیت مناسب از نظر اختلاف بین داده ها و مدل است.
درجه آزادی	۵۱	مناسب است؛ زیرا، نباید کمتر از صفر باشد.
نمره پی ^۱	۰/۰۰۱	شاخص سنجش مدل عدد حاکی از مناسب بودن مدل است.
ریشه میانگین مربعات خطای تقریب ^۲	۰/۰۱۸	نباید از ۰/۰۸ بالاتر باشد. عدد حاکی از برازش مدل می باشد.
مناسب بودن شاخص های برازندگی ^۳	۰/۹۱	بالاتر بودن این عدد از ۰/۹۰ حاکی از مناسب بودن مدل است.
تعدیل یافته مناسب بودن شاخص های برازندگی ^۴	۰/۹۰	بالاتر بودن این عدد از ۰/۹۰ حاکی از مناسب بودن مدل است.
شاخص بنتلر - بونت ^۵	۰/۹۰	بالاتر بودن این عدد از ۰/۹۰ حاکی از مناسب بودن مدل است.
نسبت کای دو به درجه آزادی	۳/۱۹	بهبتر است کمتر از ۳ باشد.

1. P-Value
2. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
3. Goodness of Fit Index (GFI)
4. Adjusted Goodness of Fit Index (AJFI)
5. Norm Fit Index (NFI)

با توجه به خروجی لیزرل، مقدار χ^2 دو برابر با (۱۶۳/۱۸) می‌باشد که مقدار نسبتاً بالایی است. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده است. همچنین، خروجی (۰/۰۱۸) ریشه میانگین مربعات خطای تقریب را برای مدل نشان می‌دهد. هرچه این شاخص کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است؛ از این رو، می‌توان اذعان نمود که مدل اثر تفویض اختیار و توانمندسازی بر ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی سازمان‌های ورزشی از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج می‌توان عنوان نمود که تفویض اختیار، عامل مهمی برای پیش‌بینی توانمندسازی است و موجب ایجاد احساس مؤثر بودن، داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی و معنادار بودن در کارکنان (به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان) می‌شود. نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر با بخشی از نتایج پژوهش دستگیری و همکاران (۱۳۸۹) مبنی بر بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و ارائه راه کارهای توسعه آن همخوان می‌باشد. براساس دستاوردهای پژوهش حاضر، یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی از طریق تفویض اختیار است. در این راستا، توانمندسازی منجر به کاهش استرس شغلی شده و یادگیری سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین، نتایج حاصل شده از پژوهش حاضر با بخشی از یافته‌های ملکی و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر مؤثر بودن تفویض اختیار کارکنان بیمارستان‌های استان قم بر تعلق شغلی آن‌ها همخوان می‌باشد؛ زیرا، تفویض اختیار لازم؛ یعنی مشخص نمودن حدود اختیارات و واگذاری وظایف به زیردستان، منجر به تثبیت مسئولیت آن‌ها می‌شود. همچنین، این یافته‌ها با نتایج پژوهش صفری و همکاران (۲۰۱۱) در مورد رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی همسو می‌باشد؛ زیرا، در پی انجام وظایف همراه با مهارت، اعتماد به نفس ایجاد می‌شود و اعتماد به نفس در ایجاد یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی دخیل می‌باشد. به نظر می‌رسد کارکنان سازمان‌های ورزشی به واسطه دانش، تجربه و انگیزه، صاحب قدرت نهفته‌ای می‌شوند و درحقیقت، توانمندسازی به معنای آزادکردن این قدرت است. شاید بتوان زیربنای نظری توجه مدیران به توانمندسازی را ناشی از عواملی همچون سبک مدیریتی، ارزیابی، کنترل قدرت و کارگروهی در نظر گرفت که کاربست به جا و به هنگام مبنای ذکر شده، منجر به افزایش اثربخشی خواهد شد. توجه داشته باشیم که تصمیم‌گیری به عنوان عامل مؤثری در اثر بخشی سرمایه انسانی در نظر گرفته شده است، از آنجا که بر اساس یافته‌ها شیوه تصمیم‌گیری مدیران در رویکرد تفویض اختیار آنها مؤثر بوده و به نوعی بر اهداف سازمانی تاثیر گذار خواهد بود، لذا می‌توان اذعان نمود نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های

نیلسن و همکاران (۲۰۱۵) هم‌سو می‌باشد؛ زیرا، اشاره داشتند که جهت تفویض اختیار می‌بایست در درجه اول به اهداف سازمانی می‌باشد. همچنین، به سطوح افرادی که در راستای اهداف سازمانی تلاش می‌کنند و شاخصه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌ها نیز باید توجه ویژه‌ای داشته باشیم؛ از این‌رو، می‌توان اذعان نمود از آنجا که شاید سیستم ارتباطی و مدیریت اطلاعات و نیز دخیل نمودن کارکنان در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی، تعامل متقابلی را بین اعضای سازمان به وجود آورد؛ لذا، تفویض اختیار می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد تأثیرگذار در اثربخشی سازمانی سازمان‌های ورزشی در نظر گرفته شود.

با توجه به یافته‌ها، تفویض اختیار عامل مهمی برای پیش‌بینی اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌گردد. نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر با بخشی از نتایج پژوهش زمانی و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر بررسی رابطه تفویض اختیار مدیران با اثربخشی همخوان می‌باشد؛ زیرا، در این پژوهش تفویض اختیار عامل انگیزش، اعتماد و اطمینان، ازدیاد علاقه نسبت به انجام کار و تقویت توانایی‌های کارکنان می‌باشد. نتایج پژوهش کوزه‌چیان و همکاران (۱۳۸۹) در مورد تأثیر ساختار کارآفرینانه بر اثربخشی سازمانی نیز با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد؛ زیرا، در این پژوهش تعاملی که بین مدیران و کارکنان وجود دارد منجر به کار گروهی، ارتباطات باز و کنترل می‌شود و همین امر، شرط لازم برای افزایش اثربخشی فعالیت‌های سازمان می‌باشد. به نظر می‌رسد با ایجاد فرهنگ سازمانی قوی در سازمان‌های ورزشی بتوان در جهت هماهنگی و انسجام، توانمندسازی کارکنان، توسعه قابلیت‌ها و تیم‌گرایی حرکت نمود تا به اثربخشی بیشتر و مطلوب‌تری دست یافت. همچنین، در پژوهش حاضر به حق انتخاب در توانمندسازی سرمایه انسانی اشاره شده است.

به نظر می‌رسد قوی بودن روابط غیر رسمی بین کارکنان در سازمان‌های ورزشی، روابط دوستانه‌تری حاکم است. از این رو زمانی که رهبر، قدرت خود را با زیردستان تقسیم می‌کند باعث می‌شود مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار و تصمیم‌گیری غیر متمرکزی ایجاد شود که بر اثربخشی سازمانی تأثیر گذارد. فرهنگ سازمانی راه صحیح درک و احساس مربوط به مشکلات درون سازمان را به کارکنان می‌آموزد و افراد را به ریسک‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و یادگیری ترغیب می‌نماید. همچنین، کارکنان با تعیین هدف و برنامه‌ریزی می‌توانند در مواقع حساس کاری به درستی تصمیم‌گیری نمایند و این تصمیم‌گیری صحیح در افزایش اثربخشی سازمان مؤثر خواهد بود.

با توجه به نتایج، توانمندسازی قابلیت پیش‌بینی اثربخشی سرمایه انسانی را دارد. نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر با بخشی از یافته‌های امیدو و همکاران (۱۳۹۱) مبنی بر رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی کارکنان همخوان می‌باشد؛ زیرا، در این

پژوهش، میان ارتباط مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری برای رسیدن به اهداف فاصله‌ای ایجاد نشده است. نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر با بخشی از نتایج پژوهش ناظمی و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر تعیین ارتباط بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان همخوان می‌باشد. عدالت رویه‌ای توانسته است شاخص‌های توانمندسازی را افزایش دهد؛ زیرا، در این پژوهش ساختار سازمانی کارآفرینانه انجام کار از طریق تیم سازی، تناسب بین اختیارات و مسئولیت‌ها و واگذاری وظایف به کارکنان منجر به اثربخشی سازمانی گردیده است.

براساس نتایج شکل ۱ و جدول ۳، تحلیل مدل پیشنهادی از برزش و تناسب نسبتاً خوبی برخوردار می‌باشد. با توجه به مدل پیشنهادی پژوهش، ترتیب حیطه‌های تفویض اختیار مدیران ورزشی به ترتیب مزایای تفویض اختیار، برنامه‌ریزی برای تفویض اختیار مؤثر، اجرای به‌جا و درست تفویض اختیار و توجه ویژه به موانع تفویض اختیار مؤثر می‌باشد. بدیهی است که مدل پیشنهادی پژوهش در بخش تفویض اختیار با مدل جامعه صنعتی (۱۹۹۶) همخوانی دارد. علاوه بر این، ترتیب مؤلفه‌های توانمندسازی به ترتیب مؤثر بودن، احساس معناداری، احساس شایستگی و حق انتخاب است که با مدل اسپینزر (۱۹۹۵) هم سو است. علاوه بر این، در متغیر اثربخشی سرمایه انسانی سازمان‌های ورزشی، ترتیب مؤلفه‌های تصمیم‌گیری در پژوهش حاضر به صورت سازماندهی، رضایت شغلی و ارتباطات فردی بود که در این زمینه با مدل هسو (۲۰۰۲) همخوان می‌باشد. با توجه به برزش مناسب مدل اثر تفویض اختیار و توانمندسازی بر ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی سازمان‌های ورزشی، مدل پژوهش می‌تواند به‌عنوان الگویی پیشنهادی برای تفویض اختیار هرچه بیشتر در راستای توانمندسازی و اثربخشی سرمایه‌های انسانی سازمان‌های ورزشی مورد استفاده قرار گیرد.

براساس یافته‌های گذشته تصور بر این بود که تفویض اختیار منجر به کاهش حجم وظایف روزمره سازمانی مدیران گشته و به شکل غیرملموسی، اثربخشی سازمانی را در دو طیف؛ از مثبت تا منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تفویض اختیار بر مؤثر بودن، حق انتخاب و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان اثرگذار می‌باشد. توانمندسازی نیز بر اثربخشی تأثیر دارد؛ لذا می‌توان ادعا نمود که مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی با دادن حق انتخاب‌های به‌جا و فراهم‌سازی شرایط مناسب در فرصت‌های مختلف تصمیم‌گیری، احساس مؤثر بودن و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش می‌دهند. شایان ذکر است که هرچه تفویض اختیار بیشتر صورت پذیرد، کیفیت تصمیم‌گیری در کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین، توانمندسازی به کارکنان اجازه می‌دهد که با وجود چالش، بهترین تصمیم‌گیری را انجام دهند. در نتیجه، کارکنان با تجربه و با تحصیلات بالاتر، بهتر می‌توانند تصمیم‌گیری نمایند و در ارتباطات فردی موفق‌تر باشند. همچنین، آن‌ها از سطح

رضایت شغلی بالاتری برخوردار خواهند بود و در راستای اثربخشی سازمانی حرکت خواهند نمود. باید توجه داشت که کارکنان در سازمان با توجه به نوع استخدام، وظایف خود را ارزش‌گذاری و سازماندهی کرده و در مورد انجام وظایف خود تصمیم‌گیری می‌نمایند.

به طور کلی می‌توان ادعان نمود نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر نشانگر این است که تفویض اختیار بر مؤثر بودن، حق انتخاب و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان اثرگذار می‌باشد. لذا توانمند سازی هم بر تصمیم‌گیری کارکنان اثرگذار می‌باشد. پس می‌توان گفت مدیران ارشد سازمانهای ورزشی با دادن حق انتخاب‌های به جا و فراهم سازی شرایط مناسب در فرصت‌های مختلف تصمیم‌گیری، احساس مؤثر بودن و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش می‌دهند. هر چقدر تفویض اختیار کارآمدتر باشد یعنی با تعیین اهداف، ارتباط، ایجاد انگیزه بین کارکنان، نظارت و ارزیابی؛ کیفیت تصمیم‌گیری در کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین توانمند سازی به کارکنان اجازه می‌دهد که با وجود چالش، بهترین تصمیم‌گیری را انجام دهند. در نتیجه کارکنان با تجربه و با تحصیلات بالاتر بهتر می‌توانند تصمیم‌گیری داشته باشند و در ارتباطات فردی موفق‌تر باشند، این امر سبب می‌شود که رضایت شغلی ایجاد شود. کارکنان در سازمان با توجه به نوع استخدامشان وظایفشان را ارزش‌گذاری و سازماندهی می‌کنند و در مورد انجام وظایفشان تصمیم‌گیری می‌کنند. ضمن اینکه مدیران از کارکنان خود به عنوان مشاور در تصمیمات سازمان دخالت دهند زیرا سرمایه انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانها می‌باشند. از این‌رو، مدیران می‌بایست در تصمیمات سازمان از کارکنان به‌عنوان مشاور استفاده نمایند؛ زیرا، سرمایه انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانها به شمار می‌رود. به‌نظر می‌رسد پیشنهاد این موضوع که مدیران سازمان‌های ورزشی باید اقدام به شفاف‌سازی نقش و وظایف محوله به کارکنان و نیز برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی مستمر در زمینه وظایف کارکنان نمایند و به کارکنان اجازه دهند که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند، منطقی می‌باشد؛ زیرا، این امر به تقویت انگیزش کارکنان کمک کرده و آنها را به ابتکار عمل برای حل مشکل تشویق می‌نماید؛ زیرا، تصمیم‌گیری خوب و به جای آنها موجب ترفیع و افزایش انگیزه آنها می‌شود و با این عمل، علاوه بر ایجاد زمینه درک بهتر شرایط محیط کار و توسعه دانش پایه در این حوزه، می‌توان امکان تحقق و دسترسی به اهداف سازمانی سازمان‌های ورزشی را تسهیل نمود.

منابع

1. Abtahi, H., & Abasi, S. (2007). Empowering staff. Karaj: Publications Institute of Research and Training Management. First Edition. 303. (Persian).
2. Ahmadi, P., Safari, M., & Nemati S. (2010). Enabling management staff (approaches, models, strategies, programs and evaluation). Tehran: Cultural Research Bureau Pub. First Edition. 342. (Persian).
3. Dastgerdi, K., Godarzi, M., Asadi, H., Dastgerdi, M., & Dastgerdi S. (2009). Enabling communication with organizational learning physical education of the Islamic Republic of Iran. *Sport Management Journal*, 2 (7), 111-24. (Persian).
4. Farahani, A., Ajam, G., Azizyan, N., & Seraj, S. (2011). The relationship between psychological factors and entrepreneurial organizational empowerment physical education organization in Khorasan Razavi. *Sport Management Journal*, 3 (8), 41-55. (Persian).
5. Godarzi, M., Nazari, R., & Ehsani, M. (2012). Structural equation modeling the effect of communication skills on the management skills of sports administrators. *Applied Research in Sport Management and Life Sciences*, 1 (1), 11-20. (Persian).
6. Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2011). Organization and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 2 (34), 138-58.
7. Koozechian, H., Ehsani, M., Seifi Saldehi, M. H., & Rezaei, S. (2009). The impact on the effectiveness of entrepreneurial structure in the Islamic Republic of Iran Physical Education Organization. *Sport Management Journal*, 6 (5), 5-31. (Persian).
8. Lana, X. M., & Chong, W. Y. (2015). The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes. *Social and Behavioral Sciences*, 172 (1), 184-91.
9. Maleki, M., Nasiripor, A., & Amini, F. (2011). Correlation of entrusting managers how to guide staff in hospitals of Qom. *Qom University of Medical Sciences*, 5 (3), 79-85. (Persian).
10. Nazari, R., Ehsani, M., Gangoei, F., & Ghasemi, H. (2013). Structural equation modeling effective communication skills in interpersonal communication and the role of sports managers on organizational effectiveness Iran. *Sport Management Journal*, 5 (4), 67-82. (Persian).
11. Nazemi, M., Alizade, A., & Koozechian, H. (2013). The relationship between organizational justice and empowerment of the employees in the Office of Khorasan Razavi province. *Sport Management Studies*, 18 (8), 175-88. (Persian).
12. Nielsen, K. N., Holm, P., & Aschan, M. (2015). Results based management in fisheries: Delegating responsibility to resource users. *Marine Policy*, 51 (1), 442-51.
13. Omidi, A., Safari, S., & Moradi, M. R. (2012). The relationship between participation motivation, empowerment, psychological and emotional commitment to physical education staff. *Sport Management Journal*, 4 (15), 69-85. (Persian).
14. Safari, K., Haghighi, A., Rastegar, A., & Jamshidi, A. (2011). The relationship between psychological empowerment and organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30 (1), 1147-52. (Persian).

15. Shabani Bahar, G. R., Erfani, N., & Azizi, A. (2013). Forecasts organizational effectiveness based on emotional intelligence sport managers Lorestan. *Journal of Applied Research in Sport Management*, 3 (4), 93-8. (Persian).
16. Smith, K. W., & Tushman, L. M. (2005). Managing strategic contradiction: A top management model for managing innovation. *Organization Science*, 16 (5), 522-36.
17. Tojari, F., & Shekhalizade, M. (2013). The impact of transformational leadership and organizational culture on organizational effectiveness in sports organizations. *Sport Management Studies*, 1 (17), 43-58. (Persian).
18. Wei, F., Yuan, X., & Di, Y. (2010). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of: Across-level study. *Frontiers of Business Research in China*, 1 (4), 29-46.
19. Yang, S. B., & Guy, M. E. (2011). The effectiveness of self-managed work team in government organization. *Journal of Business and Psychology*, 26 (4), 531-41.
20. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19 (1), 708-22.
21. Zamani, Z., Hashemi, M., & Vafaei Nejad, M. (2013). Relationship between managers entrusting job satisfaction management and resources development department of medical sciences. *The National Conference of Modern Management*, Gorgan. 33. (Persian).

استناد به مقاله

نظری، رسول، و علی پناهیان، آفرین. (۱۳۹۵). ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمندسازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸ (۳۹)، ۵۰-۳۷.

Nazari, R., & Alipanahyan, N. (2016). Model Effect Delegate Management on Empowerment and Improve the Effectiveness of Human Capital in Sport Organizations. *Sport Management Studies*. 8 (39): 37-50. (Persian)

Modeling the Effect of Delegation Management on Human Capital Empowerment and Effectiveness in Sport Organizations

R. Nazari¹, N. Alipanahiyan²

1. Assistant Professor, Isfahan (Khorasgan) Branch Islamic Azad University, Isfahan, Iran*
2. M.Sc. of Sport Management, Isfahan (Khorasgan) Branch Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Received: 2014/10/15

Accepted: 2015/07/05

Abstract

The purpose of this study was to provide a model for the effects of delegation management on human capital empowerment and effectiveness in sport organizations. The study was descriptive and correlational. The population of the study included all sport organization managers (n=450) of Isfahan province. According to Cohen's formula (2000) a sample of 207 people was selected randomly from the population. Inventories used for data collection were: principles of effective delegation Industrial Society (1996) ($\alpha=0.96$), Spreitzer (1995) ($\alpha=0.84$), and Hsu's organizational effectiveness (2002) ($\alpha=0.86$). The content validity of the questionnaires was confirmed by experts. For data analysis, descriptive and inferential statistics as well as structural equation modeling were used. Path analysis suggests that the model of the relationship between delegation and human capital empowerment and effectiveness is favorable in sports organizations. Also, according to the regression model, the relationship between delegation and effectiveness, choice, and decision-making components, as well as the relationship between empowerment and decision-making component were significant. In general, senior managers in sports organizations could improve the employees' confidence and effectiveness through delegation and offering decision-making opportunities.

Keywords: Effectiveness, Delegation, Empowerment, Organization, Human Capital, Sport Managers

*Corresponding Author

Email: r.nazari@khuisf.ac.ir