

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۸، شماره ۲۸، بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۱۱۸ - ۱۰۱

تحلیل اثر سیستم مدیریت استعداد بر فرایند توانمندسازی کارکنان از طریق هوش سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور

اکبر ساعتی زارعی^۱ - غلامرضا شعبانی بهار^{۲*} - مجید سلیمانی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان، ایران ۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت

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

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۰۴، تاریخ تصویب: ۱۳۹۸/۱۰/۲۸)

چکیده

هدف از این پژوهش تحلیل اثر سیستم مدیریت استعداد بر فرایند توانمندسازی کارکنان از طریق هوشمندی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور بود. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری را کلیه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور شامل می‌شد. نمونه آماری بر مبنای تعداد قابل کفایت برای مدل‌سازی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس برآورد شد (۳۰۵ نفر) که به صورت خوشه‌ای از ۱۱ استان نمونه‌گیری شد. ابزارهای پژوهش شامل سه پرسشنامه توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی با مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت بود. روایی ابزارها از طریق روایی محتوایی (نظر ۱۵ متخصص)، پایایی (آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰) و روایی سازه (برآزش مدل) ارزیابی و تأیید شد. تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام گرفت. نتایج نشان داد که متغیر مدیریت استعداد به‌طور مستقیم با ضریب ۰/۵۶ و ۰/۹۰ به ترتیب بر توانمندسازی کارکنان و هوشمندی سازمانی، اثر مثبت و معناداری دارد. متغیر هوشمندی سازمانی نیز به‌طور مستقیم با ضریب ۰/۳۱ بر توانمندسازی کارکنان، اثر مثبت و معناداری دارد. اثر غیرمستقیم مدیریت استعداد بر توانمندسازی (از طریق هوش سازمانی) با ضریب ۰/۴۴ معنادار شد و از اثر مستقیم آن کمتر بود. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت هرچند تقویت خرده‌سیستم مدیریت استعداد به طرز قابل توجهی سبب اثربخشی فرایند توانمندسازی کارکنان ادارات ورزش و جوانان می‌شود، دستیابی به سطوح بالاتر توانمندسازی از طریق مدیریت استعداد نیازمند وجود سطح مناسبی از قابلیت هوشمندی در سازمان است.

واژه‌های کلیدی

توانمندسازی کارکنان، سازمان‌های ورزشی، مدیریت منابع انسانی، هوش سازمانی.

مقدمه

به دلیل تغییرات سرسام‌آور و پیچیده محیط امروزی، سازمان‌های دولتی و عمومی دیگر نمی‌توانند با رفتار سنتی و عملکرد حداقلی به تأمین انتظارات ذی‌نفعان درونی و بیرونی و مدیریت واکنش‌های آنها بپردازند. از این رو نیاز دارند به همه عوامل در جای خود و بسته به شرایط توجه کنند و این اقدامات را بر پایه اطلاعات مستند و علمی انجام دهند. دیدگاه‌ها، تعاریف، روش‌ها و هدف‌های مختلفی در زمینه چگونگی رفتار و مدیریت سازمان وجود دارد که بعضاً نیز دارای تفاوت و تناقض با همدیگرند. اما در خصوص اینکه هر سازمان بسته به ماهیت و توان خود لازم است تا به تعیین یک روش مدیریت و همکاری جمعی منحصر به فرد برای خود برسد، توافق وجود دارد (۱۷). در این میان ادارات ورزش و جوانان به عنوان یکی از سازمان‌های دولتی و متولی اصلی توسعه ورزش در استان‌ها، دارای جنبه‌های تخصصی زیادی نسبت به سایر سازمان‌های دولتی و عمومی‌اند و لازم است تا ابعاد سیستم مدیریتی و اجرایی خود را همواره بررسی و بازطراحی کنند.

یکی از ابعاد اصلی سیستم سازمانی در ادارات ورزش و جوانان مانند هر سازمان دیگری بعد منابع انسانی است. منابع انسانی، کانون اصلی رفتار و عملکرد در سازمان است و به همین دلیل در دو دهه اخیر همواره بیشترین توجه مدیران و محققان علوم مدیریتی به آن معطوف بوده است (۱۳). 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 حمایت منابع انسانی و ذی‌نفعان و درگیر کردن آنها در کار خواهند داشت (۳۹). از این رو منابع انسانی همواره باید دارای توانایی و آمادگی لازم باشند و سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان باید از طریق اقدامات و برنامه‌های

مختلف به تأمین و توانمندسازی نیروی انسانی و همگام‌سازی آنها با سیستم سازمان بپردازد. دو مورد از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی که در دو دهه اخیر به تدریج به کانون توجه تبدیل شده و نتایج قابل توجهی به همراه داشته‌اند، فرایندهای مدیریت استعداد و توانمندسازی است (۱۴). هدف اصلی این فرایندها 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. سازمانی که هم استعدادهای کاری توانمند و هم فناوری روز را در اختیار داشته باشد، سازمان هوشمند محسوب می‌شود. در سازمان هوشمند سرعت و کیفیت فرایندها و عملکردها در سطح بالایی قرار دارد. به صورت کاربردی‌تر می‌توان گفت همان‌طور که اعتقاد وجود دارد انسان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که به خوبی استعدادیابی شده و پرورش یافته‌اند و همزمان از درجه هوشی بالایی برخوردارند، در دنیای مدیریت نیز این توافق وجود دارد که سازمان‌های موفق، دارای منابع انسانی مستعد و توانمندند و هوش سازمانی بالایی دارند. برخی خبرگان مدیریت، مدیریت استعداد و توانمندسازی را به عنوان نوعی سلاح پنهان مورد استفاده توسط سازمان‌های موفق و هوشمند امروزی در جنگ کسب استعدادهای و منابع قلمداد می‌کنند (۳۰). مدیریت استعداد 'مشمول بر امور کشف، جذب، انتخاب، ارزیابی، پرورش، توسعه، استقرار، به‌کارگیری و نگهداشت استعدادهای شغلی است. توانمندسازی 'مکمل مدیریت استعداد بوده و استعدادهای سازمانی را ارتقای شغلی می‌دهد. طی فرایند توانمندسازی، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. در واقع مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است (۱۴). هدف نهایی سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر

مشکل تر می‌شود (۳۶). این معنا زمانی پراهمیت خواهد شد که بپذیریم، در سازمان امروزی، علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، فناوری‌های مختلف نیز در فرایندهای سازمان، نقش مؤثری ایفا می‌کنند.

علی‌رغم تحقیقات علمی (مقالات و پایان‌نامه‌ها) و اقدامات مدیریتی فراوان (برنامه‌های سازمان‌ها) در زمینه مدیریت منابع انسانی و اطلاعاتی سازمان‌های ورزش کشور، هنوز هم شواهد و گزارش‌های متعدد بیانگر ناکارآمدی این سازمان‌ها در تأمین و بهسازی سرمایه انسانی‌اند. در این میان سازمان‌های ورزشی دولتی و اجرایی و به‌ویژه ادارات ورزش و جوانان با چالش‌ها و انتقادات بیشتری مواجه‌اند (براساس انعکاس انتقادهای فراوان در رسانه‌های ورزشی). یکی از دلایل اصلی وجود این‌گونه ضعف‌های اساسی در سازمان‌های مذکور، نبود اطلاعات مستند و دانش قابل اتکا؛ جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی امور مختلف است. در واقع هنوز هم بسیاری از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش در ادارات ورزش و جوانان سنتی بوده و در فضای امروز ورزش، دیگر جوابگو نیستند (۱۰).

یکی از توانایی‌های لازم برای گذر از این چالش‌ها بررسی علمی و تحلیل واقعی محیط است و تحقیقات تخصصی در محوریت این تلاش قرار دارند. در اینجا سؤالی که وجود دارد این است که آیا تحقیقات مناسبی در زمینه سازمان‌های ورزشی جهت پاسخگویی به سؤالات مختلف در خصوص چالش‌های مذکور در زمینه مدیریت منابع انسانی و هوشمندی سازمانی وجود دارد؟ برای تبیین بهتر این مسئله لازم است ابتدا به مرور و نقد تحقیقات پیشین پرداخته شود.

برخی تحقیقات به بررسی ارتباط توانمندسازی و مدیریت استعداد پرداخته‌اند. تحقیقات زیادی در کشور در

روی مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان، دست‌یابی به درجه بالایی از هوش سازمانی است. سازمان هوشمند از کلیه فعالیت‌های سازمانی اعم از خرد و کلان آمارگیری می‌کند و دانشی فراگیر از تمامی عوامل وابسته مثل جامعه، مخاطبان، ارباب رجوع و رقبا، محیط اقتصادی، عملیات و فرایندهای سازمانی (مالی، فروش، تولید، منابع انسانی و ...) دارد. یکی از زمینه‌های اجتماعی که تنوع بالایی در مخاطبان دارد و پیچیدگی فراوانی در فرایندهای آن به چشم می‌خورد، صنعت ورزش است. در واقع محیط پویا، رقابتی و پیچیده ورزش سبب شده است سازمان‌های ورزشی نیازمند تقویت مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و مدیریت دانش باشند، زیرا مخاطبان مختلفی که در انواع زمینه‌های ورزشی مشارکت دارند بسیار تنوع‌طلب و نوگرا هستند. ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان متولیان اصلی تأمین نیازهای ورزشی جامعه باید دائماً قابلیت‌های ساختاری - کارکردی خود را ارتقا دهند تا بتوانند نقش ورزش در تأمین سلامت و نشاط اجتماعی را توسعه دهند. از طرف دیگر بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش در حوزه مدیریت ورزشی نشان می‌دهد که توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوشمندسازی از جمله مباحث نوپا در مدیریت ورزشی‌اند. فشارهای روزافزون محیطی ضرورت استفاده درست از توانایی، استعداد سازمانی و انسانی، همچنین اثربخشی اهداف و برنامه‌های حوزه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد (۲۲). همان‌گونه که در دنیای امروز، انسان‌هایی موفق و کارا خواهند بود که هم دارای استعداد و هوش مناسب باشند و هم به‌خوبی آموزش ببینند، سازمان‌ها نیز به قابلیت و هوشمندی بالایی نیاز دارند. به‌خصوص اینکه در عصر حاضر هرچه زمان به جلوتر می‌رود، با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید، سازمان‌ها پیچیده‌تر و اداره آنها نیز

ارتباط معناداری بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی و غربی وجود دارد (۲۲). قرائی ترشیزی (۱۳۹۱) با هدف بررسی رابطه بین هوش سازمانی و توانمندسازی در دبیران تربیت بدنی آموزش و پرورش استان خراسان رضوی نشان داد که، بین هوش سازمانی و توانمندسازی در دبیران، رابطه معناداری وجود دارد (۲۱). آذری (۱۳۹۲) در پژوهش خود گزارش کرد که در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه توانمندسازی با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد (۲). ابوطالبی و صادقی بروجردی (۱۳۹۵) 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 و از این رو مدل اندازه‌گیری تأیید شد. داروغه عارفی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که ارتباط مدیریت استعداد با هوش هیجانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان فارس معنادار است. با وجود این تحقیقات، این رابطه تاکنون در ادارات ورزش و جوانان بررسی نشده است (۱۰). بی‌غرض اردکانی (۱۳۹۷) گزارش کرد که در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان یزد؛ توانمندسازی با مدیریت دانش و سلامت سازمانی، ارتباط مستقیم و معناداری دارد (۵). انصاری (۱۳۹۷) در تحقیق خود نشان داد که در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، بین هوش سازمانی با چابکی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (۱). در تحقیقات خارجی، محققانی مانند دان‌هام و بورن^۲ (۲۰۱۱) و گاوندر^۳ (۲۰۱۵) ارتباط بین مدیریت استعداد و توانمندسازی را با میانجی‌های مختلف بررسی کرده‌اند و رابطه قوی اما پیچیده‌ای (نیازمند تحلیل میانجی) را گزارش

این زمینه انجام شده است که رابطه بین این دو متغیر را مثبت و قابل توجه گزارش کرده‌اند (۳۷، ۱۴، ۸، ۷، ۴)، اما در حوزه ورزش، این رابطه کمتر مدنظر بوده است. رشیدی‌نیا (۱۳۹۶) در ارزیابی توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان نشان داد که وضعیت توانمندسازی در سازمان مذکور، مناسب نیست (۱۳). نوروزی سید حسینی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود نشان دادند که ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان تهران معنادار است (۲۶). لطفی یامچی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان دادند که مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی اثر معناداری داشت (۲۴). پاکروان (۱۳۹۷) نشان داد که مدیریت استعداد و ابعاد آن اثر معناداری بر توسعه سرمایه فکری سازمانی کارشناسان ورزش اداره کل ورزش و جوانان استان البرز دارند (۶). نوازی (۱۳۹۷) در پژوهش خود گزارش کرد که ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی ارتباط معناداری بین مدیریت استعداد با دلبستگی شغلی و عملکرد سازمانی کارکنان وجود دارد (۲۵). تحقیقات خارجی (۳۹، ۳۸، ۳۶، ۳۵) نیز این رابطه را قوی گزارش کرده‌اند، البته تحقیقات خارجی در حوزه ورزش به‌طور تخصصی به این مؤلفه کمتر پرداخته‌اند. کاسیو و بودریو^۱ (۲۰۱۷)، در تحقیقی گزارش کردند که سیستم مدیریت استعداد کارآمد به ارتقای توانمندی کارکنان منجر می‌شود (۲۹).

تحقیقات در مورد ارتباط توانمندسازی و هوش سازمانی نیز تا حد زیادی پویا بوده است و به‌صورت کلی رابطه قوی بین این دو متغیر را در سازمان‌های مختلف گزارش کرده‌اند. در حوزه ورزش کاشف و همکاران (۱۳۸۸) نشان دادند

3 . Govender

1 . Cascio & Boudreau
2 . Eunham & Burn

داده‌اند (۳۳، ۳۲).

ورزش و جوانان کشور بسیار محدود بوده است.

ادارات کل ورزش و جوانان متولیان اصلی مدیریت و توسعه ورزش در استان‌ها هستند و دارای وسعت و تنوع ساختاری، انسانی و عملکردی بسیار زیادی در قلمرو خود می‌باشند، زیرا این ادارات وظیفه توسعه و تعمیم ورزش و تقویت روحیه سالم در افراد، تعلیم و تربیت مربی ورزش، تأسیس و تجهیز و اداره ورزشگاه‌ها را به‌عهده دارند و در تلاش‌اند تا با اصلاح و بهسازی ساختارها و فرایندهای خود، بتوانند نقش خود را در توسعه ورزش‌ها، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی در کشور و جامعه به‌نحوی مؤثر و موفقیت‌آمیز ایفا کنند (۲۲). از این‌رو این ادارات نیازمند کارآمدی ساختاری-کارکردی بالایی هستند. در این میان برخورداری از سرمایه ساختاری و انسانی، نقش محوری در عملکرد این ادارات دارد. دست‌یابی به سرمایه کلیدی نیازمند وجود سیستم‌های مناسب جهت تأمین منابع انسانی، توانمندسازی آن‌ها و به‌کارگیری آنها در جریان تصمیم‌سازی سازمان است (۲۶). از این‌رو فرایندهای مدیریت استعداد، توانمندسازی کارکنان و هوشمندسازی سازمان، نقش کلیدی در توسعه سرمایه انسانی برای ادارات ورزش و جوانان دارد.

علاوه بر این، ابهامات و سؤالات زیادی مطرح هستند که لازم است با تلاش‌های علمی، پاسخ‌های مناسبی برای آنها پیدا شود. یکی از سؤالی که مطرح می‌شود آن است که چگونه می‌توان کارکنان توانمند را با استفاده از مدیریت استعداد با در نظر گرفتن هوش سازمانی تربیت کرد و رویکرد ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها را از مدیریت سنتی به مدیریت پویا و نوین تغییر داد. میریتی که افراد مستعد را جذب و با توسعه هوش سازمانی این افراد، آنها را به سمت توانمندی سوق دهد. دیگر اینکه سطح

بررسی ارتباط مدیریت استعداد و هوش سازمانی در حوزه ورزش، کمتر مورد توجه بوده است. با این وجود قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقات داخلی و آیلِس^۱ و همکاران (۲۰۱۰) و آی بی‌هی و هنری^۲ (۲۰۱۵)، توماسز^۳ (۲۰۱۶) و عاریف و یودین^۴ (۲۰۱۶) در تحقیقات خارجی، رابطه مثبت بین این دو متغیر را گزارش کرده‌اند (۴۰، ۳۴، ۲۸، ۲۷، ۲۰). برادران محمدی (۱۳۹۴) نشان داد که از دیدگاه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان در این سازمان؛ هوش سازمانی با مدیریت دانش، رابطه معناداری دارد (۳). فریدفتحی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که در وزارت ورزش و جوانان مدیریت استعداد بر هر دو متغیر تسهیم دانش و نوآوری، تأثیر مستقیم و معناداری دارد (۱۸). جعفری (۱۳۹۷) نشان داد که در اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی؛ بین مدیریت استعداد و خلاقیت کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۹). کانل و بورگس^۵ (۲۰۱۶)، در پژوهشی گزارش کردند که مدیریت استعداد و توانمندسازی دو مؤلفه اساسی مدیریت منابع انسانی در یادگیری سازمانی هستند (۳۱).

همان‌طور که بیان شد مطالعات زیادی در مورد توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی انجام گرفته است، اما کاربرد و تطبیق آنها در محیط ورزش نیاز به ملاحظات فراوانی دارد. از سوی دیگر، بسیاری از این تحقیقات از جامعیت لازم در زمینه مؤلفه‌های تحلیلی ندارند. به‌ویژه تحقیقات مبتنی بر تحلیل و مدلسازی روابط، تاکنون این سه متغیر کلیدی را به‌صورت همزمان و مبتنی بر تعریف نقش (متغیر مستقل، میانجی و وابسته) بررسی نکرده‌اند، در حالی که براساس شواهد، فرایند آنها برای هر سازمانی تعیین‌کننده است. به‌علاوه این مطالعات در ادارات

4. Arif & Uddin
5. Connell & Burgess

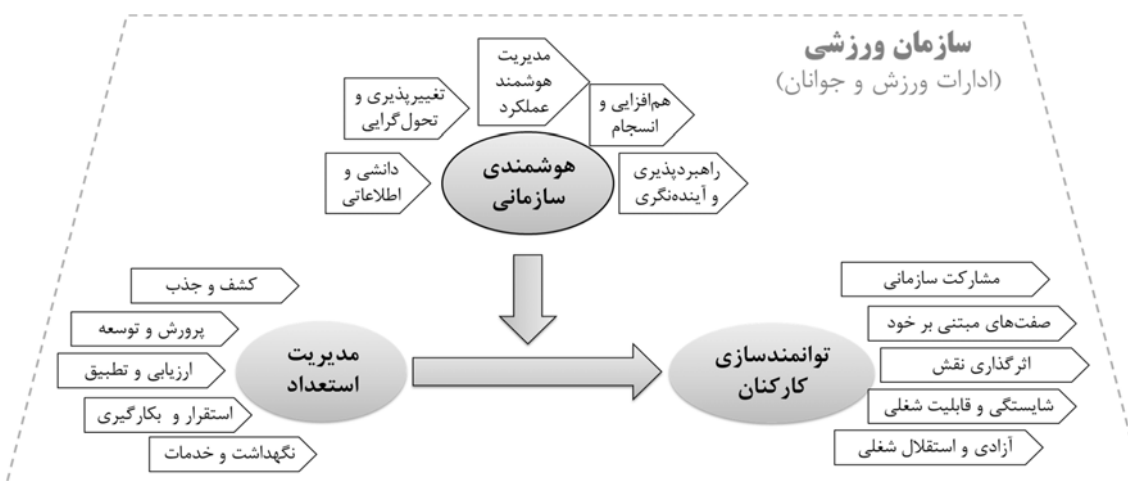
1. Iles
2. Aibieyi & Henry
3. Tomasz

با ساده‌سازی کل سیستم به درک بهتری از تمامیت سیستم دست یابیم. مدلسازی به ما کمک می‌کند مسائل را بهتر طبقه‌بندی کنیم و همچنین مدل‌ها 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 به‌طور کامل توضیح دهد، اما درک مکانیسم‌های اساسی آن را آسان‌تر می‌کند. مدیریت منابع انسانی دارای استانداردهای کمی و کیفی برای سنجش بوده و نیازمند روش قابل قبول برای شناسایی ریسک‌هایی است که ضعف‌های سازمان را بر روی رفتار و عملکرد اعضا تحمیل می‌کنند. سازمان‌های ورزشی کشور با کمبود روش‌های قابل قبول برای سنجش و ارزیابی درست میزان انطباق بین چگونگی مدیریت کارکنان و عملکرد آنها در قبال سازمان، مواجه‌اند. در این مدل کوشش می‌شود این عناصر و روابط رفتاری-عملکردی در سازمان مورد مطالعه، به‌گونه‌ای هماهنگ تحلیل شوند. این مدل مفهومی به‌صورت یک مدل ساختاری از عوامل مورد بررسی است.

توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی در این جامعه آماری به چه میزان است؟ این متغیرها چه رابطه‌ای با هم دارند؟ و آیا مدیریت استعداد، به‌واسطه هوش سازمانی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده توانمندسازی کارکنان باشد؟

هدف از تحقیق حاضر پاسخ به بخش اصلی از این سؤالات 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 کند.

در تبیین بهتر مسئله و هدف پژوهش می‌توان گفت که هر سازمانی از اجزای مختلف و روابط گوناگون بین آنها تشکیل شده است که در حال کنش و واکنش با یکدیگرند. از این رو مدیریت در چنین سیستمی بسیار پیچیده و غیرقابل درک خواهد بود. مدل‌ها به ما کمک می‌کنند که



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی فوق ابتدا شامل تعیین ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به سه متغیر مدیریت استعداد، توانمندسازی و هوش سازمانی به صورت جامع و براساس جمع‌بندی پیشینه پژوهش و مبانی نظری بود. سپس از طریق تعیین میزان ارتباط بین متغیرها و تشخیص جهت غالب ارتباط بین آنها مدل ترسیم شده است. برای مثال تحقیقات داخلی و خارجی معتبر در هر رابطه بررسی شد تا براساس آن جهت غالب تعیین شود. سپس ارتباط واقعی متغیرها در فضاهای سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان به‌ویژه از لحاظ ساختاری بررسی شد. جریان کلی برقرارشده در مدل (اثر مدیریت استعداد بر توانمندسازی با میانجی هوش سازمانی) حاصل برآیند یافته‌های نظری موضوع و شواهد تجربی متغیرها در ادارات ورزش و جوانان است.

روش‌شناسی

این تحقیق از نظر نوع توصیفی همبستگی، از نظر هدف کاربردی، از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، میدانی بود. جامعه آماری تحقیق را تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان کشور تشکیل می‌دادند (در حدود ۵۰۰۰ نفر از ۳۱ استان). برای تخمین نمونه، همه ادارات کل به‌مثابه یک نظام اداری جامع در زیرمجموعه وزارت ورزش توصیف و از ترکیب دو روش استفاده شد: الف) نمونه آماری بر مبنای تعداد قابل کفایت جهت مدلسازی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس به تعداد ۱۰ تا ۲۰ برابر ابعاد متغیرهای اصلی انتخاب شد (۱۱). 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 شد (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 تعمیم‌پذیری 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 به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد و جهت افزایش احتمال دریافت تعداد پرسشنامه‌ها با پاسخ مناسب، پرسشنامه‌ها بین ۳۳۰ نفر توزیع شد. از بین پرسشنامه‌های توزیع‌شده، پرسشنامه‌های ۳۰۵ نفر که به‌طور کامل و مناسب پاسخ داده شده بودند انتخاب و وارد فرایند تجزیه و تحلیل شدند. روش توزیع به‌صورت خوشه‌ای طبقه‌ای بود. بر این اساس ۳۱ استان کشور، در سه تیپ توسعه‌نیافته، کمتر توسعه‌یافته و نسبتاً توسعه‌یافته (براساس تقسیم‌بندی وزارت ورزش و جوانان) قرار گرفتند و ۱۱ استان از سه طبقه (تیپ) با رعایت پراکندگی 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 و بختیاری (۲۵ نفر) و خراسان شمالی (۲۱ نفر). نسبت انتخاب تعداد از هر استان براساس نسبت کلی تعداد کارکنان آن استان 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 تربیت بدنی 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 به‌صورت ۳۰ نفر فوق‌دیپلم، ۱۲۸ نفر لیسانس، ۱۰۹ نفر فوق‌لیسانس 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

قابلیت تغییرپذیری و تحول‌گرایی، قابلیت دانشی و اطلاعاتی و قابلیت مدیریت عملکرد بود. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط ۸ تن از استادان 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 نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۲ تأیید شد. به منظور تحلیل یافته‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری در دو بخش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم سازه سه متغیر و تحلیل مسیر بین آنها استفاده شد. براساس نتایج آزمون چولگی و نیاز به آزمون فرضیات میانجی، از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

یافته‌ها

در ابتدا متغیرهای پژوهش براساس میانگین و انحراف استاندارد به صورت جدول ۱ توصیف شدند.

جامعه مورد مطالعه اعتباریابی شد. پرسشنامه‌های توانمندسازی کارکنان (برگرفته از تحقیقات مین‌هاجول، ۲۰۱۶ و جاویدمهر و بهفروز، ۱۳۹۵)، مدیریت استعداد (برگرفته از تحقیقات فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹ و کامیاب خانقاه، ۱۳۹۳) و هوش سازمانی (برگرفته از تحقیقات آلبرخت، ۲۰۰۳ و ذهبی، ۱۳۹۲) هرکدام دارای پنج بُعد و ۲۵ سؤال بود که براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (بسیار مخالفم تا بسیار موافقم) نمره‌بندی شدند. 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 به‌کارگیری استعدادها و نگهداشت و خدمات به استعدادهاست. همچنین هوش سازمانی شامل ابعاد؛ قابلیت راهبردیپذیری و آینده‌نگری، قابلیت هم‌افزایی و انسجام،

جدول ۱. توصیف متغیرهای پژوهش

هوش سازمانی		مدیریت استعداد		توانمندسازی کارکنان				
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 به‌کارگیری 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

گرفت. در این پژوهش میزان R^2 تمامی متغیرهای پژوهش بسیار بالاتر از ۰/۳۳ و در محدوده ۰/۶۷ یا بزرگتر از آن بود، بدین معنا که مدل ساختاری پژوهش دارای برازش قوی است. معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. براساس خروجی نرم‌افزار در این پژوهش قدرت پیش‌بینی اکثر سازه‌ها (مقدار Q^2) دارای شدت بزرگتر از ۰/۳۵ (قوی) است.

به‌منظور برازش مدل کلی (هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری) از معیار GOF استفاده شد. مقادیر به‌دست‌آمده از طریق فرمول GOF می‌تواند با سه مقدار ۱، ۰/۳۶ و ۰/۲۵ در سه سطح قوی، متوسط و ضعیف تقسیم‌بندی شوند. با توجه به آنکه معیار نامبرده برابر ۰/۶۹۳ است بنابراین برازش کلی مدل در حد "بسیار قوی" تأیید می‌شود.

مدل ساختاری: مدل ساختاری نهایی پژوهش پس از تأیید مدل‌های اندازه‌گیری و مراحل تأیید برازش در محیط نرم‌افزار به‌صورت شکل ۲ ترسیم و آزمون شد. جدول خروجی نرم‌افزار نیز به‌صورت زیر است.

با توجه به جدول ۲ و شکل ۲ نتایج تحلیل عاملی نشان داد که ابعاد مشارکت سازمانی (۰/۸۸۵)، شایستگی و قابلیت شغلی (۰/۸۷۴)، آزادی و استقلال شغلی (۰/۸۵۰)، صفت‌های مبتنی بر خود (۰/۷۳۹) و اثرگذاری نقش (۰/۷۲۸)، به ترتیب میزان اثر، به‌طور معناداری تبیین‌کننده متغیر توانمندسازی کارکنان بودند. همچنین ابعاد نگهداشت و خدمات (۰/۸۸۱)، ارزیابی و تطبیق (۰/۸۶۶)، استقرار و به‌کارگیری (۰/۸۵۲)، کشف و جذب (۰/۸۴۰) و پرورش و توسعه (۰/۸۳۳) به ترتیب میزان اثر، به‌طور معناداری تبیین‌کننده سازه مدیریت استعداد بودند. ابعاد راهبردی‌پذیری و آینده‌نگری (۰/۸۸۸)، هم‌افزایی و انسجام

به‌منظور سنجش برازش مدل اندازه‌گیری؛ از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. 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 می‌دهد 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 ۰/۴ است. بارهای عاملی همه سنجه‌ها در سازه مربوط به خود بالاتر از ۰/۴ بود؛ و در ادامه، تجزیه و تحلیل پژوهش براساس سؤال‌های تأییدشده صورت گرفته است. روایی همگرا با استفاده از معیار متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) ارزیابی می‌شود که میزان مطلوب آن مساوی و بالاتر از ۰/۵ است. نتایج خروجی از مدل برای (AVE)، نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) است (۶). جبه‌منظور بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از دو ماتریس روایی همبستگی متغیر لاتنت^۵ و معیار فروئل و لاکر^۵ استفاده شد. در این پژوهش مشخص می‌شود که همبستگی هر سازه با خودش بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است. در نتیجه روایی واگرایی مدل، تأیید می‌شود. تمامی متغیرها دارای مقدار آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۸۰ بودند که نشان‌دهنده این است که مدل دارای پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی (CR)) مناسبی است.

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

4. Composite Reliability
5. Goodness Of Fit

1. Average Variance Extracted
2. Latent Variable Correlation
3. Fronleichram & Loker

اثر مثبت و معناداری دارد. متغیر هوش سازمانی نیز به طور مستقیم با ضریب ۰/۳۰۶ بر توانمندسازی کارکنان، اثر مثبت و معناداری دارد. اثر غیرمستقیم مدیریت استعداد بر توانمندسازی کارکنان (از طریق هوش سازمانی) با ضریب ۰/۴۴۱ معنادار بود، اما از اثر مستقیم آن کمتر بود.

(۰/۸۲۶)، مدیریت عملکرد (۰/۸۰۰)، دانشی و اطلاعاتی (۰/۷۸۵) و تغییرپذیری و تحول‌گرایی (۰/۷۷۵) به ترتیب میزان اثر، به طور معناداری تبیین‌کننده هوشمندی سازمانی بودند.

همچنین براساس تحلیل مسیر مشخص شد که: متغیر مدیریت استعداد به طور مستقیم با ضریب ۰/۵۶۲ بر توانمندسازی کارکنان و با ضریب ۰/۹۰۰ بر هوش سازمانی،

جدول ۲. خلاصه شاخص‌های روایی مدل

T-values	F2	شاخص	AVE	CR	R2	Q ²	شاخص
۱/۹۶ ≤	۰/۱۵ ≤	میزان مطلوب آن	۰/۵ ≤	۰/۷۰ ≤	۰/۳۳ ≤	۰/۱۵ ≤	میزان مطلوب آن
۶۰/۵۰۹	۲/۶۵۹	توانمندسازی کارکنان -> آزادی و استقلال شغلی	۰/۵۳۶	۰/۸۴۶	۰/۷۲۵	۰/۲۷۹	آزادی و استقلال شغلی
۲۳/۸۹۸	۱/۱۵۴	توانمندسازی کارکنان -> اثرگذاری نقش	۰/۴۶۳	۰/۸۴۴	۰/۵۲۸	۰/۳۵۳	اثرگذاری نقش
۷۳/۹۰۵	۳/۲۹۲	توانمندسازی کارکنان -> شایستگی و قابلیت شغلی	۰/۵۸۵	۰/۸۵۱	۰/۷۵۰	۰/۳۸۴	ارزیابی و تطبیق
۳۱/۰۸۵	۱/۲۲۴	توانمندسازی کارکنان -> صفتهای مبتنی بر خود	۰/۶۰۸	۰/۹۲۶	۰/۷۲۵	۰/۳۸۹	استقرار و به‌کارگیری
۸۶/۰۶۸	۳/۷۰۲	توانمندسازی کارکنان -> مشارکت سازمانی	۰/۵۵۷	۰/۸۸۹	۰/۵۹۹	۰/۳۲۱	تغییرپذیری و تحول‌گرایی
۴/۲۵۳	۰/۰۶۶	توانمندسازی کارکنان -> هوشمندی سازمانی	۰/۵۵۹	۰/۷۸۸	۰/۷۰۲	۰/۳۱۷	توانمندسازی کارکنان
۵۵/۲۱۵	۳/۰۵۶	مدیریت استعداد -> ارزیابی و تطبیق	۰/۵۴۴	۰/۸۷۷	۰/۶۱۵	۰/۳۶۷	دانشی و اطلاعاتی
۴۱/۰۸۴	۲/۷۶۲	مدیریت استعداد -> استقرار و به‌کارگیری	۰/۷۲۷	۰/۸۳۶	۰/۷۹۰	۰/۱۱۸	راهبردپذیری و آینده‌نگری
۴۸/۹۶۳	۲/۳۹۶	مدیریت استعداد -> توانمندسازی کارکنان	۰/۵۷۶	۰/۸۳۱	۰/۷۶۳	۰/۲۹۰	شایستگی و قابلیت شغلی
۶۰/۱۸۳	۳/۵۴۴	مدیریت استعداد -> نگهداشت و خدمات	۰/۵۵۸	۰/۸۱۰	۰/۵۴۳	۰/۳۷۰	صفتهای مبتنی بر خود
۱۷/۰۰۶	۰/۹۲۴	مدیریت استعداد -> هوشمندی سازمانی	۰/۵۸۴	۰/۸۹۱	برون‌زا		مدیریت استعداد
۴۹/۲۷۷	۲/۲۵۹	مدیریت استعداد -> پرورش و توسعه	۰/۶۲۰	۰/۸۲۳	۰/۶۴۱	۰/۴۴۴	مدیریت عملکرد
۴۹/۲۳۴	۲/۲۴۲	مدیریت استعداد -> کشف و جذب	۰/۶۲۰	۰/۷۸۹	۰/۷۸۵	۰/۳۹۲	مشارکت سازمانی
۲۷/۸۰۳	۱/۵۳۰	هوشمندی سازمانی -> تغییرپذیری و تحول‌گرایی	۰/۶۴۲	۰/۸۳۶	۰/۷۷۷	۰/۰۹۷	نگهداشت و خدمات
۳۲/۹۷۳	۱/۶۲۵	هوشمندی سازمانی -> دانشی و اطلاعاتی	۰/۵۹۶	۰/۸۳۲	۰/۶۸۱	۰/۴۱۱	هم‌افزایی و انسجام
۶۸/۸۵۰	۰/۸۲۸	هوشمندی سازمانی -> راهبردپذیری و آینده‌نگری	۰/۵۰۷	۰/۸۷۳	۰/۸۲۱	۰/۴۲۴	هوشمندی سازمانی
۳۷/۷۹۸	۱/۸۰۲	هوشمندی سازمانی -> مدیریت عملکرد	۰/۵۸۱	۰/۸۷۶	۰/۶۹۴	۰/۳۸۹	پرورش و توسعه
۳۴/۰۶۳	۲/۲۰۹	هوشمندی سازمانی -> هم‌افزایی و انسجام	۰/۵۵۶	۰/۹۵۰	۰/۷۰۶	۰/۲۵۱	کشف و جذب

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تحلیل اثر ارتقای مدیریت استعداد بر توانمندسازی سرمایه انسانی با نقش میانجی هوش سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور بود. برای سه سازه مفهومی سازمانی، ابعاد و سؤالات جامع و فرایندنگر تعریف شد تا بتواند به‌خوبی نتایج را به کلیات سیستم سازمانی ادارات ورزش و جوانان پیوند دهد.

براساس مدل پژوهش، نگهداشت و خدمات، ارزیابی و تطبیق، استقرار و به‌کارگیری، کشف و جذب و پرورش و توسعه به‌ترتیب میزان اثر، به‌طور معناداری تبیین‌کننده سازه مدیریت استعداد بودند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که هر کدام از این ابعاد در واقع پاسخ به پرسش‌های اساسی در ادارات کل ورزش و جوانان کشورند. اینکه ادارات باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ چگونه باید برای استخدام در پست‌های تعیین‌شده برنامه‌ریزی کنند؟ برای توسعه سازمانی این ادارات چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که در ادارات کل ورزش و جوانان، هنگام ترسیم مسیر استعدادهای وجود دارد. براساس یافته‌ها، بُعد نگهداشت و خدمات شغلی دارای بیشترین اولویت بود. در توجیه این اولویت می‌توان گفت از آنجا که احتمالاً عمده کارکنان سازمانی در ایران بیشتر به دلیل نیاز به اشتغال، اهمیت بالایی برای کیفیت فرایند استخدام و استقرار در سازمان قائل نمی‌شوند، پس از تثبیت حضور در سازمان و ارضای برخی نیازهای شغلی سطحی، در مواجهه با تناقض‌ها و چالش‌های فراوان سازمان، به‌خوبی نمی‌توانند تصمیم‌گیری کنند (۱۵). از این رو نگهداشت کارکنان و ارائه خدمات شغلی مناسب به آنها نقش محوری دارد. در حال حاضر به‌دلیل نبود خدمات شغلی مناسب و ضعف سیاست‌های رهبری در مسیر پیشرفت شغلی، عمده کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان، انگیزه‌های شغلی خود را از دست می‌دهند و با در پیش

گرفتن رفتار بی‌تفاوتی و پایین آوردن سطح عملکرد؛ خودمحورتر عمل می‌کنند. به‌عنوان یک مثال می‌توان به این موضوع اشاره کرد که از لحاظ میزان دستمزد و حقوق دریافتی، کارکنان مجموعه وزارت ورزش و جوانان و ادارات وابسته آن جزو کمترین سطح در نظام استخدام کشوری هستند، که این مسئله بر نگرش شغلی و سازمانی سرمایه انسانی این ادارات بسیار اثرگذار است. تبیین کلی اولویت ابعاد مدیریت استعداد در ادارات کل ورزش و جوانان را می‌توان از طریق اصول کلی مدیریت استعداد انجام داد: اولین اصل، ایجاد حس تعهد و تعلق کارکنان به سازمان است. این موضوع سبب کاهش اشتباهات و افزایش تصمیم‌گیری‌های صحیح می‌شود. انگیزش اصلی بعدی در این مرحله، 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 است. یکی از روش‌ها، برنامه‌های توسعه فردی است. و اصل چهارم، در کنار حمایت‌های مالی، سازمان می‌تواند از دیگر مزایا برای افراد نیز استفاده کند. از این رو وزارت ورزش و جوانان و مدیران ادارات کل ورزش و جوانان در استان‌ها باید هم ترتیب مراحل کشف و جذب، پرورش و توسعه، ارزیابی و تطبیق، استقرار و به‌کارگیری و نگهداشت و خدمات را رعایت کنند و هم اولویت گزارش‌شده فوق را در نظر بگیرند. این نتایج با تحقیقات توماسز (۲۰۱۶) همسویی داشت (۴۰)، اما با اولویت گزارش‌شده در تحقیقات فولادلوژاد و سلیمانی (۱۳۹۶) و آی‌بیه‌یی و هنری (۲۰۱۵) تفاوت داشت (۲۷، ۱۹) که احتمالاً به‌دلیل تفاوت در جامعه آماری و ابزار پژوهش است. به‌صورت کلی می‌توان گفت ابعاد مذکور به‌دلیل نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی از رویه ثابتی برخوردارند و از طرفی دیگر اولویت آنها با میزان نقش آنها در رضایت شغلی ارتباط دارد.

انتخاب شده به همراه اولویت آنها به صورت نتایج گزارش شده فوق، دور از انتظار نبوده است. یکی از نکاتی که شاید مقوله توانمندسازی در سازمان‌های دولتی مانند ادارات ورزش و جوانان را تحت الشعاع قرار دهد این است که از لحاظ اصولی کارکنان توانمند در مورد کارهایشان؛ احساس مالکیت، اثرگذاری بر محیط کاری و کنترل بر نتایج دارند، و این موضوع با سبک‌های رهبری مدیران دولتی در کشور چندان همسویی ندارد.

ابعاد راهبردی‌پذیری و آینده‌نگری، هم‌افزایی و انسجام، مدیریت عملکرد، دانشی و اطلاعاتی و تغییرپذیری و تحول‌گرایی به ترتیب میزان اثر، به طور معناداری تبیین‌کننده هوش سازمانی بودند. براساس اصول علم مدیریت، در ادارات ورزش و جوانان زمانی که تمام یا اکثر افراد واحدها بدانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، چه هدف مشترکی دارند و موفقیت سازمان تا چه اندازه و چگونه به رفتار و عملکرد فردی آنها وابسته است، سازمان از هوشمندی برخوردار است (۲، ۱). ترتیب مفاهیم و نکات موجود در این تعریف با اولویت ابعاد ذکر شده همسویی دارد. در واقع می‌توان گفت قابلیت هوش سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور با اصول علمی این متغیر سازمانی همخوانی دارد. این تعریف هم‌چنین به منظور داشتن آگاهی نسبت به مقصد و ظرفیت کاری، برای بیان هدف در سازمان ضرورت دارد. هوش سازمانی به ادارات ورزش و جوانان این امکان را می‌دهد که واحدها، استنباط مناسبی از موضع اجرایی خاص خود و حوزه عملکردشان پیدا کنند و مدیران آن‌ها و رهبران بتوانند با اعتقاد بر اهداف معتبر، مفهوم فشار عملکرد را ترویج داده و از آن پشتیبانی نمایند (۱۶). این تحقیقات با مطالعات پیشین در این زمینه همسویی دارد (۲۵، ۲۴، ۱۸، ۲، ۱). از طرف دیگر، با توجه به نقش فزاینده دانش و فناوری در دنیا امروز و پیچیده شدن محیط فعالیت سازمان‌ها، قابلیت هوش سازمانی برای ادارات ورزش و

نتایج نشان داد که ابعاد مشارکت سازمانی، شایستگی و قابلیت شغلی، آزادی و استقلال شغلی، صفت‌های مبتنی بر خود و اثرگذاری نقش، به ترتیب میزان اثر، به طور معناداری تبیین‌کننده متغیر توانمندسازی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور بودند. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت از آنجا که مشارکت، قابلیت، استقلال، خودمدراری و اثرگذاری؛ منطبق بر ابعاد و ساختار شغلی‌اند، از این رو توانمندسازی کارکنان در واقع بر محور مدیریت مسیر شغلی قرار دارد. در تبیین اولویت بُعد مشارکت سازمانی می‌توان گفت از آنجا که مشارکت، مفهوم اصلی برای نقش‌های هر سیستم اجتماعی است (۱۳)، بنابراین در سیستم‌های سازمانی نیز با توجه به مسائل سلسله‌مراتب سازمانی اختیارات شغلی، مقوله مشارکت‌دهی کارکنان در حوزه‌های فراتر از وظیفه شغلی‌شان در سازمان بسیار تعیین‌کننده است. مسئله مشارکت با توجه به ماهیت فضای ورزش می‌تواند در ادارات ورزش و جوانان برجسته‌تر از بسیاری از سازمان‌های دولتی دیگر باشد. این نتایج با تحقیق رشیدنیا (۱۳۹۶) در تحقیقات داخلی و با نتایج مطالعات مین‌هاجول (۲۰۱۶) و لیز زنی و فارومن (۲۰۱۷) در تحقیقات خارجی همسویی داشت (۳۶، ۳۵، ۱۳). در تبیین بیشتر ابعاد توانمندسازی و اولویت آن در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور می‌توان گفت از آنجا که هدف اصلی توانمندسازی کارکنان، تعریف نقش‌های چندبعدی و چارچوب شغلی پرفریت جهت مشارکت اثربخش افراد است، این بستر در فضای ادارات ورزش و جوانان به دلیل تنوع فعالیت‌های مدیریت بخش‌های مختلف حوزه ورزش، بیشتر فراهم است. علاوه بر این در ادارات ورزش و جوانان برخی ویژگی‌های شغلی محیط ورزش از لحاظ تخصصی بودن و شایستگی مرتبط با آن، با سایر سازمان‌های دولتی متفاوت‌اند. بنابراین در بحث تحلیل توانمندسازی در این ادارات؛ نوع و دامنه مفهومی ابعاد

همچنین می‌توان گفت عدم شناخت مناسب مدیران ادارات ورزش و جوانان از محیط داخلی و خارجی سازمان، نداشتن اطلاعات لازم و عدم توانایی اجرایی مناسب؛ سبب درک غیرواقعی آنها از ارتباط استراتژیک مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی ادارات ورزش و جوانان شده است. هرچند مدیران آن را به در اختیار نداشتن ابزارهای مالی، انسانی و دانشی کافی نسبت می‌دهند. شواهد موجود و فعلی توسعه ورزش در استان‌ها نشان می‌دهد که از یک طرف جامعه ورزش منتظر ظهور مدیران ورزشی کارآمد به صورت تصادفی و نه تربیت آنهاست و از طرف دیگر، بیشتر مدیران ورزشی منتظر تغییرات سیاسی سازمان برای جابه‌جایی افراد هستند. بنابراین سطح فعلی ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی و هوش سازمانی در ادارات ورزش و جوانان به راحتی قابل ارتقا نیست.

متغیر هوش سازمانی نیز به طور مستقیم بر توانمندسازی کارکنان، اثر مثبت و معناداری دارد. در سازمان‌های هوشمند چابکی و دانایی یک اصل اساسی است، زیرا تغییرات سرسام‌آور محیط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی امروز، نیاز به چابکی در عملکرد و هوشمندی در تصمیم‌گیری دارد و رعایت این اصل نیازمند سرمایه‌انسانی توسعه یافته است (۶). یکی از روش‌های رایج امروزی توسعه سرمایه‌انسانی اثربخش برای سازمان، مقوله توانمندسازی است. قرائی‌ترشیزی (۱۳۹۱) نشان داد که، بین هوش سازمانی و توانمندسازی در دبیران تربیت‌بدنی، رابطه معناداری وجود دارد (۲۱). جاویدمهر و بهروز (۱۳۹۵)، زارع زیدی (۱۳۹۶) و قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقات داخلی و آیلِس و همکاران (۲۰۱۰) و آی‌بیه‌یی و هنری (۲۰۱۵) و توماسز (۲۰۱۶) در تحقیقات خارجی رابطه قابل توجهی بین این دو متغیر گزارش کرده بودند که تأییدکننده نتایج این پژوهش بودند (۴۰، ۲۷، ۳۴۲۰، ۲۰، ۱۴، ۹). به صورت کلی در تفسیر این یافته‌ها می‌توان

جوانان یک ضرورت استراتژیک است، بنابراین می‌توان گفت جریان راهبردی‌پذیری، انسجام، دانش، عملکرد و تحول یک ترتیب اصولی برای این سازمان‌هاست.

بر اساس تحلیل مسیر مشخص شد که متغیر مدیریت استعداد به طور مستقیم بر توانمندسازی کارکنان و هوش سازمانی، اثر مثبت و معناداری دارد. اثر غیرمستقیم مدیریت استعداد بر توانمندسازی (از طریق هوش سازمانی) نیز معنادار بود اما از اثر مستقیم آن کمتر بود. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت برحسب شواهد و آیین‌نامه‌های موجود مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌شود. از این رو مدیریت استعداد در مسیر توانمندسازی منابع انسانی و هوشمندسازی سازمانی قرار دارد (۱۳). از طرفی هم مانند همه سازمان‌های دیگر، موفقیت ادارات ورزش و جوانان نیز به سرمایه‌انسانی هوشمند وابسته است و سرمایه انسانی هوشمند بر گرفته از یک سیستم مدیریت استعداد هوشمند است (۶). در ادارات ورزش و جوانان کشور نیز علی‌رغم کاستی‌های فراوان، هنوز نقش فردی و تخصصی افراد در پیشبرد برنامه‌ها بسیار تعیین‌کننده است. تحقیقات مشابه داخلی و خارجی، رابطه بین مدیریت استعداد و توانمندسازی را معنادار و مثبت گزارش کرده‌اند و مشاهده می‌شود که نتایج این پژوهش با این مطالعات همسویی دارد. در تفسیر کلی این یافته‌ها می‌توان گفت از آنجا که ایجاد تغییرات اساسی در سیستم جذب، تربیت و به‌کارگیری منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان از یک طرف و دگرگون ساختن سیستم مدیریت دانش و فناوری آنها از طرف دیگر، برای مدیران ادارات ورزش و جوانان با ریسک بالایی همراه است (۵، ۳). بنابراین ارتقای سطح فعلی رابطه این دو متغیر در ادارات ورزش و جوانان امری پیچیده است.

می‌تواند کل سیستم ادارات ورزش و جوانان را متحول ساخته و با در نظر گرفتن نقش هوشمندی سازمان، مسیرهای پیشرفت و نوآوری در سازمان را هموار کند. دیگر اینکه هماهنگ‌سازی این سه فرایند می‌تواند به توسعه قدرت، توانایی و موفقیت نیروی انسانی در ایفای نقش‌ها، کارکردها و مأموریت‌های اساسی، در این ادارات منجر شود. ضرورت بسترسازی و کارآمدسازی سیستم مدیریت منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان با محوریت توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی برای اولین بار در سطوح بالای سازمان احساس می‌شود و به بخش‌های زیرین منتقل می‌شود، ولی برای ایجاد آن می‌بایست از پایین‌ترین لایه‌ها و سطوح سازمان شروع کرد. در نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت ادارات ورزش و جوانان در حال حاضر نیازمند توانمندسازی کارکنان هستند و فرایند توانمندسازی خروجی سیستم مدیریت استعداد است و هوش سازمانی می‌تواند تقویت‌کننده این فرایند باشد. رابطه بین این متغیرها را می‌توان به این صورت نیز تحلیل کرد که تقویت مدیریت استعداد به طرز چشمگیری توانمندسازی کارکنان را ارتقا می‌دهد، اما بخشی از این اثر از طریق هوشمندی سازمان امکان‌پذیر است. از این رو ضرورت دارد مدیریت ادارات ورزش و جوانان جهت ارتقای توانمندسازی کارکنان فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و هوش سازمانی را اجرا و هماهنگ سازند. بهترین استراتژی پیشنهادی به ادارات ورزش و جوانان یکپارچه‌سازی است.

گفت هوش سازمانی از یک طرف می‌تواند نیاز ادارات ورزش و جوانان به مشارکت و خودرهبی کارکنان (توانمندسازی) را افزایش دهد و از طرف دیگر می‌تواند یک فرهنگ شغلی مبتنی بر شایستگی را القا کند تا توانمندسازی کارکنان در این ادارات، برجسته‌تر شود. بنابراین در ادارات ورزش و جوانان، هوش سازمانی می‌تواند از چندین جنبه مؤلفه‌های توانمندسازی را تقویت کند. اما به دلیل سبک مدیریتی و رهبری نامناسب برخی مدیران و ضعف مدیریت دانش استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان؛ در حال حاضر ارتقای هوش سازمانی و تقویت فرایند توانمندسازی در این ادارات به صورت یک مکانیزم درونی، مقدور نیست و نیازمند مداخله نهادهای بالادستی و فشار محیطی است.

سطح هر یک از سازه‌های مفهومی بررسی شده و روابط بین آنها در ادارات ورزش و جوانان، باید همواره ارتقا پیدا کنند. به همین منظور نخست باید جهت‌گیری مدیریت منابع انسانی این ادارات تعیین شود، زیرا خاستگاه مدیریت استعداد، هوش سازمانی و توانمندسازی در واقع سیستم مدیریت منابع انسانی است. در گام بعدی باید تحلیل عمیق محیط و پیش‌بینی محیط که می‌تواند هوش سازمانی را توسعه دهد، استعدادهای جدید به وجود آمده در محیط را عاید سازمان و توانمند کند، صورت گیرد. علاوه بر موارد مذکور، بالابردن سطح رضایت‌مندی کارکنان می‌تواند موجبات استمرار و ارتقا سطح سه متغیر مذکور را فراهم نماید. توانمندسازی کارکنان براساس مدیریت استعداد

منابع و مآخذ

۱. انصاری، ندا. (۱۳۹۷). «ارتباط هوش سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس
۲. آذری، بینا. (۱۳۹۲). «ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی با یادگیری سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه ارومیه.

۳. برادران محمدی، ناهید. (۱۳۹۴). «رابطه هوش سازمانی با مدیریت دانش از دیدگاه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان». کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۴. بنی اردلان، افسانه. (۱۳۹۳). «تعیین تأثیر مدیریت استعداد بر توانمندسازی کارکنان بانک پاسارگاد». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان.
۵. بی‌غرض اردکانی، نرگس. (۱۳۹۷). «بررسی روابط بین مدیریت دانش با سلامت سازمانی و توانمندسازی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان یزد». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت.
۶. پاکروان، سیمین. (۱۳۹۷). «نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمانی کارشناسان ورزش اداره کل ورزش و جوانان استان البرز». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ایوان کی.
۷. نقی پوریان، محمدجواد؛ محمودی، منصوره. (۱۳۹۳). «نقش مدیریت استعداد بر توانمندسازی مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان مازندران». ارائه شده در کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب‌وکار، اقتصاد و مدیریت.
۸. جاویدمهر، محمود؛ بهروز، غلامرضا. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان». کنگره بین‌المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه.
۹. جعفری، امید. (۱۳۹۷). «بررسی رابطه مدیریت استعداد با خلاقیت کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
۱۰. داروغه عارفی، ناهید؛ بیگلری، نسرین؛ بحرالعلوم، حسن. (۱۳۹۵). «بررسی ارتباط مدیریت استعداد با هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان فارس». مدیریت منابع انسانی در ورزش، ش ۴(۱)، ص ۴۷-۵۹.
۱۱. داوری علی، رضازاده آر. (۱۳۹۵). مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ سوم.
۱۲. رابینز، استفنز. (۱۳۸۸). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، نشر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۱۳. رشیدی‌نیا، مصطفی. (۱۳۹۶). «بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با تناسب- فرد شغل در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۱۴. زارع‌زیدی، علی‌رضا. (۱۳۹۶). «چگونگی توانمندسازی مدیران با استفاده از مدیریت استعداد». ارائه شده در هشتمین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی و علوم اجتماعی ایران، تهران: دانشگاه تهران.
۱۵. سیدی، امیر؛ حسین مردی، حمیده. (۱۳۹۱). «مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی». ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ش ۱۴۹، ص ۱۸-۱۳.
۱۶. آقا حسینعلی شیرازی، محمود؛ طاهری گودرزی، حجت؛ قنوتی، اکبر. (۱۳۹۰). «رابطه بین زیرسیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در شرکت مخابرات استان خوزستان». فراسوی مدیریت، ش ۵(۱۸)، ص ۲۴-۷.
۱۷. صادقی بروجردی، سعید؛ ابوطالبی مرضیه. (۱۳۹۵). «تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان براساس سبک تفکر مدیران مطالعه موردی: اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان». مدیریت ورزشی، ش ۸(۶)، ص ۹۷۵-۹۵۷.
۱۸. فریدفتحی، مریم؛ روزبهانی، محبوبه؛ فرمند، فرناز؛ کاظم، بهارک. (۱۳۹۶). «طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش». فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۲)، ۱۱۳-۱۲۳.

۱۹. فولادلو، نژاد، فرزاد و سلیمانی، توران. (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد با تعهد حرفه‌ای و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان کانون پرورش فکری استان اردبیل». ارائه شده در کنفرانس بین‌المللی تحقیقات نو در حوزه مدیریت، اقتصاد، حسابداری و منابع انسانی در ایران و جهان، شیراز: دانشگاه بین‌المللی شیراز.

۲۰. قاسمی، محمد؛ جودزاده، مهتا و بیگی‌راد، الهام. (۱۳۹۴). «تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی». پژوهش‌های مدیریت عمومی، ش ۸(۳۰)، ص ۱۴۵-۱۶۴.

۲۱. قرائی ترشیزی، مرجان. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین هوش سازمانی و توانمندسازی در دبیران تربیت بدنی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.

۲۲. کاشف، میر محمد؛ سید عامری، میرحسین؛ خدادادی، محمدرسول؛ احمدی، اژدر (۱۳۸۸). «ارتباط بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی و غربی». فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، ص ۳(۲۴)، ش ۱۷۹.

۲۳. کامیاب خانقاه، بهناز. (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان شعب بانک رفاه کارگران در شهر تهران». (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران.

۲۴. لطفی یامچی، خدیجه؛ کلاته سیفری، معصومه؛ حسینی، الهه. (۱۳۹۶). «مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی)». مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۱)، ۳۵-۴۸.

۲۵. نوازی، زهرا. (۱۳۹۷). «ارتباط بین مدیریت استعداد و دلبستگی شغلی با عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اراک.

۲۶. نوروزی سید حسینی، رسول؛ سپهوند، رضا؛ موسوی چشمه کبودی، کیوان؛ فتاحی مسرور، فروغ. (۱۳۹۶). «طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران». مدیریت منابع انسانی در ورزش، ش ۵(۱)، ص ۴۹-۶۵.

27. Aibieyi, S., & Henry, o. I. (2015). Talent Management and Employee Retention in Nigerien Univerrsities. NG-Journal of Social Development. 5(1), pp: 23-31.

28. Arif, A. A., & Uddin, M. R. (2016). Talent Management Organizational Performance. Journal of Business and Management. 18(10), pp: 11-18.

29. Cascio, W., & Boudreau, J. W. (2017). The search for global competence: From international HR to talent management. Journal of World Business, 51(1), pp: 103-114.

30. Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and Research Agenda. Human Resource Management Reviwe, 19, 304-313.

31. Connell, J., & Burgess, J. (2016). The quality of working Australia and its relevance for HRM and organizational effectiveness in the Asia Pacific. Asia Pacific Human Resource Management and Organizational Effectiveness, Chandos Publishing, United Kingdom, pp: 171-192.

32. Dunham, A.H., & Burn, C. D. B. (2011). Organizational Memory and Empowerment. Journal of Knowldege Management, 15(5), pp: 851-868.

33. Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behavior: A project management perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), pp: 12.
34. Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45, 179–189.
35. Liz Zeny, M., & Faroman, S. (2017). The Effect of Empowerment, Employee Engagement and Organizational Commitment towards Performance of Governmental- Employee of Financial-Management. *International Journal of Human Capital Management*. 1(1), pp: 152-163.
36. Minhajul, I. (2016). The Impact of Employee Empowerment on Employee Empowerment Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence from Financial Enterprises in Bangladesh, *Verslas: Teorija ir prakTika / Business: Theory and practice*, 17(2), pp: 178–189.
37. Sadeghi, S., and Hasani, k. (2013), Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(4), pp: 195–209.
38. Seung, B. Y., & Choi, S. O. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management*, 15 (5/6), pp: 289 – 301.
39. Siachou, E., & Gkorezis, P. (2014). Do Empowered Employees Absorb Knowledge? An empirical Investigation of the Effects of psychological Empowerment Dimensions on Absorptive Capacity. *Management Research Review*, 37(2), pp: 130-151.
40. Tomasz, I (2016). Relationships between Talent Management and Organizational Performance: The Role of Climate for Creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), pp: 195-205.

Analyzing of The Effect of Talent Management System on Employees Empowerment Process Through Organizational Intelligence at Sport and Youth General Office of Iran

Akbar Saati Zarei¹ - Gholamreza Shabani Bahar^{*2} - Majid Solymani³

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

(Received:2019/07/26;Accepted:2020/01/18)

Abstract

The aim of this study was an analysis of the effect of talent management system in the employee's empowerment process through organizational intelligence at sport and youth general office of Iran. The research method was descriptive-correlational. The statistical population consisted of all employees of all departments of sport and youth general office. The statistical sample was estimated by the Morgan table and the sufficient number for modeling ($n=305$) which were selected by clustered method from 11 provinces. The research tools were three empowerment, talent management, and organizational intelligence with 5 Likert scales. The validity of the tools was evaluated and approved by experts (content validity), Cronbach's alpha coefficient (reliability), and confirmatory factor analysis (structural validity). The findings were analyzed using structural equation modeling in Smart PLS software. The results showed that the talent management, variable had a positive and significant effect with the coefficient of 0.56 and 0.90, respectively, on employee empowerment and organizational intelligence. The organizational intelligence variable also had a positive and significant effect on empowerment of 0/31. 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, reinforcing talent management can significantly enhance employee empowerment, but part of this work is possible through organizational intelligence. Therefore, it is necessary to implement and coordinate the management of sports and youth departments in order to promote empowerment, talent management and organizational intelligence activities.

Keywords

Talent management, organizational intelligence, employee empowerment, sports organizations.

* Corresponding Author : Email: shabani1345@gmail.com ; Tel: 021188824016