

تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز

جواد شهلایی باقری^۱ - حبیب هنری^۲ - معصومه حمزه^{۳*}

۱ و ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۰۵، تاریخ تصویب: ۱۳۹۷/۰۸/۰۵)

چکیده

در سال‌های اخیر، منابع انسانی در سازمان‌ها جایگاه محوری پیدا کرده و عاملی استراتژیک برای اداره سازمان به‌شمار می‌رود که برخی از آن با نام دارایی منحصربه‌فرد سازمان یا سلاح استراتژیک ایجاد مزیت رقابتی، یاد می‌کنند. مطالعه حاضر با هدف تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز انجام گرفت. جامعه آماری شامل مدیران و صاحب‌نظران اداره کل ورزش و جوانان استان البرز ۱۳۴ نفر بود که با توجه به جدول مورگان ۹۷ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه و پرسشنامه محقق‌ساخته بود. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از استادان تأیید شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به‌دست آمد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگوروف اسمیرنوف، تی زوجی، فریدمن و خی دو استفاده شد. نتایج نشان داد تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز شامل قوت‌ها ($t = -8/18, P < 0/001$)، ضعف‌ها ($t = -9/83, P < 0/001$)، فرصت‌ها ($t = -8/89, P < 0/001$) و تهدیدها ($t = -7/88, P < 0/001$) وجود دارد. همچنین جایگاه توانمندسازی کارکنان در موقعیت محافظه‌کارانه قرار گرفت که مناسب‌ترین استراتژی برای توانمند ساختن کارکنان (WO) است. با توجه به اینکه وضعیت فعلی توانمندسازی کارکنان از وضعیت مطلوب فاصله دارد، لزوم توجه به ایجاد راهکارها و کم کردن فاصله بین وضع موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان با ایجاد برنامه‌ای راهبردی ضروری به‌نظر می‌رسد.

واژه‌های کلیدی

توانمندسازی، سوات، راهبرد، وضعیت موجود، وضعیت مطلوب.

مقدمه

اندیشمندان مدیریت، توانمندسازی کارکنان را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند توانمندسازی از نگرش‌های مهم جدیدی است که امروزه توسط سازمان به کار گرفته می‌شود (۹). اگر سازمان‌ها در جست‌وجوی راهی برای سرعت بخشیدن به فرایندها و افزایش کیفیت خدمات و تولید هستند، باید بر روی توانمندسازی کارکنان تمرکز کنند (۱۸). توانمندسازی در تمام شرایط متضمن موفقیت است. از این رو لازم است که هر سازمان از طریق شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی، اثربخشی‌اش را بهبود بخشد. هدف از تواناسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیت‌های بالقوه افراد به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانایی‌هاست (۹).

تعاریف گسترده‌ای از توانمندسازی ارائه شده است. هاروی معتقد است افراد توانمند در پیوستاری از سازگاری به سمت ایجاد تغییر حرکت می‌کنند. براساس این پیوستار، کارکنانی به لحاظ شغلی توانمندند که در وهله اول مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز را برای انجام دادن وظایف شغلی خود فرا گیرند و قادر به انتقال و به کارگیری آنها در محیط کاری برای ارتقای سازمانی باشند و با برقراری ارتباط و نفوذ در همکاران، آنها را به استفاده از رویکردهای جدید و مؤثر در فرایند کار ترغیب و تشویق کنند (۲۲). اگر کارکنان توانمند شوند، احساس انرژی و کنترل بیشتری خواهند داشت و این مسئله سبب افزایش خودکارآمدی و در نهایت رضایت شغلی و افزایش سطح بهره‌وری می‌شود (۲۰).

ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها به دلیل رابطه مستقیم با جامعه ورزشی و نهادهای مؤثر بر ورزش،

می‌توانند نقش مهم و حیاتی در ارتقای سطح ورزش کشور، سلامت و سرافرازی کشور ایفا کنند، به طوری که با افزایش سطح توانمندی کارکنان می‌توانند این نقش و تأثیرگذاری را به بهترین نحو انجام دهند. نقش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های ورزشی به ویژه اگر با رویکردی استراتژیک و برنامه‌محور همراه باشد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌های ورزشی اگر به دنبال رقابت برای کسب برتری در تمامی جنبه‌های تربیت بدنی و ورزشی‌اند، باید از منابع انسانی موجود استفاده بهینه ببرند و توانمندی‌ها و برتری‌های خود را به طور تمام و کمال ارائه دهند. این امر در ابتدا مستلزم شناسایی موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود توانمندسازی کارکنان است.

عباچی (۱۳۸۷)، در زمینه تدوین استراتژی توانمندسازی نیروی انسانی مهم‌ترین نقاط قوت را بافت جوان نیروی انسانی و نگرش صحیح مدیران به کارکنان و به کارگیری سبک‌های نوین مدیریت منابع انسانی دانسته و مهم‌ترین ضعف‌ها را فضا و امکانات نامناسب و عدم اعتماد کارکنان به نظام تنبیه و تشویق عنوان کرده است و مهم‌ترین فرصت‌های توانمندسازی را وجود مؤسسات آموزشی و فارغ التحصیلان دانشگاهی آماده به کار و مهم‌ترین تهدیدات را نیز استرس محیط و فشار ناشی از کار بیان کرده‌اند (۱۲). همچنین اعرابی و فیاضی (۱۳۸۷) در تدوین و جاری‌سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی در بستر فرهنگی ایران عنوان کرده‌اند که در مناطق و گروه‌های مختلف، تفاوت فرهنگی فاحشی وجود دارد و استراتژی توانمندسازی باید براساس فرهنگ و متناظر با آن انتخاب و اجرا شود. برای موفقیت استراتژی توانمندسازی توجه به عواملی چون ایجاد محیط مطلوب کاری، ایجاد الگوهای متفاوت شغلی، حمایت احساسی و معنوی مثبت و ترغیب افراد می‌تواند مؤثر و مفید باشد (۲). نگوایا و چوزوا

دارد. امروزه سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود استراتژی‌های مختلفی دارند، استراتژی‌های مالی، تجاری و ...؛ اما مهم‌ترین استراتژی سازمان‌ها استراتژی منابع انسانی است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای سازمان‌های ورزشی به دلایلی همچون حساسیت بیشتر در جذب نیروی انسانی و هزینه‌های بالاتر منابع انسانی اهمیت بیشتری دارد (۲۷). بنابراین برای افزایش توانمندی کارکنان باید عوامل و زمینه‌های تواناسازی کارکنان شناسایی شوند و براساس آن به تدوین برنامه‌ای راهبردی پرداخته شود. پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌های درگیر تدوین استراتژی که به‌طور منظم به منابع انسانی توجه می‌کنند و با آن رابطه متقابل دارند، در مقایسه با سازمان‌هایی که فرایند تدوین استراتژی را از دیدگاه رقابتی تدوین می‌کنند یا استراتژی منابع انسانی را وسیله‌ای می‌پندارند که می‌توانند به‌وسیله آن مسائل رقابتی استراتژی را حل کنند، عملکرد بهتری دارند. پژوهش‌ها به‌طور فزاینده‌ای مؤید این است که سازمان‌ها، واحد منابع انسانی را درگیر فرایند تدوین استراتژی سازمان می‌کنند و بیش از ۲۰ تا ۴۵ درصد از سازمان‌های بزرگ و متوسط تدوین استراتژی منابع انسانی را با تدوین استراتژی سازمان هماهنگ و تا حدی یکپارچه کرده‌اند (۸). علاوه بر این، مشخص شدن جایگاه فعلی توانمندی کارکنان می‌تواند تعیین‌کننده راهکارهای آینده‌نگرانه برای توانمندسازی کارکنان باشد و راه را برای رسیدن به وضعیت مطلوب فراهم سازد. به‌عبارتی تحلیل وضعیت موجود سبب می‌شود تا برنامه‌ریزان، مهم‌ترین مسائل استراتژیکی را که سازمان با آنها مواجه است، بشناسند و اولویت‌هایی را که باید در طول مدت برنامه‌ریزی استراتژیک حل شوند، مشخص کنند. از این‌رو لزوم آگاهی از وضعیت موجود و برنامه‌ریزی به‌منظور رسیدن به وضعیت

^۱(۲۰۱۴)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را استقرار و ارتقای فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری مدیران، سبک‌های ارتباطی و کیفیت آموزش، تفویض اختیار و قدرت گزارش کرده‌اند (۲۵). امیدی و همکاران (۱۳۹۱) عنوان کرده‌اند، مدیران سازمان تربیت بدنی با ایجاد فضای همکاری و مشارکت انگیزاننده و طرح شیوه‌های مناسب توانمندسازی کارکنان و درگیری مستقیم خود در این امور می‌توانند تعهد کارکنان را بهبود بخشند (۳). شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۲)، در تحقیقی به تعیین نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان پرداختند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که بین رهبری معنوی و تمامی ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. در حقیقت رهبری معنوی سبب می‌شود که سطح توانمندی ارتقا پیدا کند (۱۱).

اندیشمندان مدیریت، توانمندسازی کارکنان را به‌عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند توانمندسازی از نگرش‌های مهم جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به‌کار گرفته می‌شود. در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر در پاسخگویی به نیاز تغییر و تحول موجود است. تدوین برنامه استراتژیک می‌تواند ابزاری مناسب برای پاسخگویی به تحولات موجود در عرصه محیطی باشد (۹). از نظر دارکر رشد اقتصادی موهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان‌ها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند (۱۳). با توجه به اهمیت توانمندسازی کارکنان و پژوهش‌های نام‌برده‌شده به‌نظر می‌رسد هنوز در زمینه بررسی موقعیت و میزان توانمندی کارکنان و ارائه راهبردهایی در جهت توانمندسازی در سازمان‌های ورزشی کمبودهایی وجود

مطلوب برای مدیران سازمان‌های ورزشی به خصوص ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها ضروری است.

بنابراین محققان درصدد تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز برآمدند تا از این طریق ضمن شناخت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تعیین جایگاه موجود توانمندسازی کارکنان، توجه مدیران را به اجرای برنامه‌ای مؤثر در جهت توانمند ساختن نیروهای انسانی خود جلب کنند. هدف اصلی این تحقیق، تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز است. همچنین با توجه به اهمیت و نقش حیاتی توانمندسازی کارکنان در موفقیت سازمان، پرسش اصلی آن است که وضعیت توانمندسازی کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز چگونه است؟ شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان به چه میزان است؟

روش شناسی

این تحقیق بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی و برحسب روش‌های گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی است. به‌منظور تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز یافته‌ها و داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه با مدیران و صاحب‌نظران اداره کل ورزش و جوانان استان البرز و نیز مطالعه گزارش‌های موجود در اداره مذکور و در نهایت از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد.

جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز (کرج، فردیس، ساوجبلاغ، طالقان و اشتهارد) به تعداد ۱۳۴ نفر بود که طبق جدول

حجم نمونه مورگان ۹۷ نفر انتخاب شدند. ابتدا طی جلساتی مجزا در یک پرسشنامه باز از مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز خواسته شد که قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای توانمندسازی کارکنان را فهرست کنند. فرایند تحلیل داده‌ها به این صورت بود که ابتدا پرسشنامه‌ها بازبینی و نظرها کدگذاری شدند و نظرهایی که تکرار شده بودند، به‌عنوان عوامل داخلی و خارجی مشخص شدند و به تأیید امور پژوهش سازمان مذکور و استادان متخصص و مجرب در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی رسیدند. سپس امور پژوهش اداره کل ورزش و جوانان استان البرز، ضریب اهمیت و رتبه هر یک از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را مشخص کردند. سپس پرسشنامه‌ای دوسویه برای تعیین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان با ۱۳ سؤال در بخش قوت‌ها، ۲۱ سؤال مربوط به ضعف‌ها، ۱۲ سؤال در بخش فرصت‌ها و ۹ سؤال مربوط به تهدیدهای توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز طراحی و در قالب مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت تنظیم شد. روایی پرسشنامه به تأیید ۱۰ نفر از متخصصان و استادان مدیریت ورزشی رسید. همچنین میزان پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان این ضریب، برای سؤالات مربوط به بخش قوت‌ها ۰/۸۴، ضعف‌ها ۰/۸۶، فرصت‌ها ۰/۸۶، تهدیدها ۰/۸۱ بود و در نهایت پرسشنامه وضع موجود و مطلوب ۰/۹۲ به‌دست آمد. برای ارائه اطلاعات توصیفی از شاخص‌های فراوانی و تعیین میانگین و از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و تی استودنت و تی زوجی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. همچنین از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی عوامل توانمندسازی و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل سوات استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای

تعیین موقعیت توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز استفاده شد. کلیه تجزیه و تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسپاس انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

نتایج آمار توصیفی نشان می‌دهد که بیشتر مدیران (۵۳ درصد) را مردان تشکیل می‌دادند و بیشترین گروه سنی ۴۰-۳۱ سال (۳۷/۱ درصد) و بیشترین سطح تحصیلات، لیسانس (۵۲/۹ و ۷۴/۳ درصد) رشته غیر تربیت بدنی بود. پس از تعیین عوامل

درونی و بیرونی توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز، به‌منظور رتبه‌بندی این عوامل، پرسشنامه‌ای براساس طیف چهارارزشی لیکرت طراحی شد. براساس آزمون خی‌دو تفاوت معناداری بین رتبه‌بندی قوت‌ها ($\chi^2=45/67, P<0/05$)، رتبه‌بندی ضعف‌ها ($\chi^2=41/14, P<0/05$) و رتبه‌بندی فرصت‌ها ($\chi^2=25/85, P<0/05$) مشاهده شد و با توجه به بزرگ‌تر بودن سطح معناداری تهدیدها ($P>0/05$)، $\chi^2=13/08$ تفاوت معناداری بین رتبه‌بندی تهدیدها در سطح ۰/۰۵ مشاهده نشد.

جدول ۱. نتایج آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی نقاط قوت توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز

عوامل	نقاط قوت توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز	میانگین رتبه‌ها
S13	نگرش مدیریت نسبت به توانمندسازی	۸/۹۰
S7	تمایل کارکنان به یادگیری و پیشرفت	۸/۷۸
S4	سبک رهبری و مدیریت مسئولان سازمان	۸/۵۸
S11	تعداد رایانه‌های موجود	۷/۸۸
S8	میزان اعتماد و ارتباط میان کارکنان و مدیران	۷/۷۵
S10	فراهم کردن شرایط برای ادامه تحصیل کارکنان	۷/۴۳

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن رتبه‌بندی ضعف‌های توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز

عوامل	ضعف‌های توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز	میانگین رتبه‌ها
W8	اعتماد کارکنان به نظام تشویق و تنبیه کارکنان	۱۳/۹۰
W9	نسبت انتصابات و شایسته‌سالاری در سازمان	۱۳/۶۸
W4	وضعیت استخدامی کارکنان	۱۲/۶۳
W6	رضایت کارکنان از حقوق و دستمزد خود	۱۲/۴۳
W5	نحوه استخدام و جذب کارکنان	۱۲/۲۳

در جدول‌های ۱ و ۲ نقاط قوت و ضعف توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز با استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن اولویت‌بندی شد. از میان نقاط قوت توانمندسازی کارکنان می‌توان به نگرش مدیریت نسبت به توانمندسازی کارکنان با بیشترین اهمیت و در گام‌های بعدی به تمایل کارکنان به پیشرفت و یادگیری و سبک

رهبری و مدیریت مسئولان اشاره کرد. از میان ضعف‌های توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز، می‌توان به بی‌اعتمادی کارکنان به نظام تشویق و تنبیه کارکنان با بیشترین اهمیت و در گام‌های بعدی عدم اعتماد به انتصابات و شایسته‌سالاری در سازمان و وضعیت استخدامی کارکنان اشاره کرد.

جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی فرصت‌های توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز

عوامل	فرصت‌های توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز	میانگین رتبه‌ها
O9	طراحی نرم‌افزارهای کاربردی	۸/۰۵
O6	سطح تحصیلات افراد در جامعه	۷/۹۰
O8	وجود نظام شناسایی و پرورش استعدادها	۷/۸۰
O10	میزان سطح علمی	۷/۱۸
O3	تعداد متخصصان در انواع تکنولوژی	۷/۰۳
O7	میزان ارتباط سازمان با سایر مراکز آموزشی	۶/۱۰

در جدول ۳ فرصت‌های توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز با استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن اولویت‌بندی شده است. از میان فرصت‌های موجود می‌توان به ترتیب اولویت به طراحی نرم‌افزارهای کاربردی، سطح تحصیلات افراد در جامعه، وجود نظام شناسایی و پرورش استعدادها و میزان سطح علمی افراد جامعه اشاره کرد.

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی تهدیدهای توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز

عوامل	تهدیدهای توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز
T9	نرخ تورم و هزینه‌های زندگی در جامعه
T8	اعمال نفوذهای ارتباطی در سازمان در موضوع جذب، استخدام و انتصاب افراد
T7	اعتبارات و هزینه سازمان به منظور توانمندسازی کارکنان
T2	اعمال فشارهای سیاسی خارج از سازمان
T6	سطح آموزش و فرهنگ جامعه
T1	شرایط اقتصادی موجود در جامعه

نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن در جدول ۴، جهت یکسان بودن اولویت‌بندی عوامل تهدید در توانمندسازی نشان می‌دهد که با توجه به عدد معناداری بالای ۰/۰۵ مؤلفه‌ها از لحاظ آماری نسبت به هم هیچ ارجحیتی ندارند و هر کدام از مؤلفه‌ها را می‌توان به عنوان نقاط تهدید توانمندسازی کارکنان انتخاب کرد. پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آمد که در آن، قوت‌ها و ضعف‌های اصلی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی را تدوین و ارزیابی می‌شود و در جدول‌های ۵ و ۶ نشان داده شده است.

جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ردیف	عوامل تأثیرگذار داخلی	امتیاز عامل	وزن	امتیاز وزنی
نقاط قوت				
S1	وضعیت سنی کارکنان در سازمان	۳/۳۵	۰/۰۴	۰/۱۳۴
S2	وضعیت مدرک تحصیلی	۳/۵	۰/۰۳	۰/۱۰۵
S3	برنامه‌ها و دوره‌های آموزش ضمن خدمت	۳/۵	۰/۰۳	۰/۱۰۵
S4	سیک رهبری و مدیریت مسئولان سازمان	۳/۵	۰/۰۳	۰/۱۱۱
S5	شفافیت ساختار سازمانی برای کارکنان	۳/۴۵	۰/۰۲	۰/۰۶۹
S6	میزان اهمیت یادگیری در سازمان	۳/۶۵	۰/۰۳	۰/۱۰۹۵
S7	تمایل کارکنان به یادگیری و پیشرفت	۳/۷	۰/۰۳	۰/۱۱۱
S8	میزان اعتماد و ارتباط میان کارکنان و مدیران	۳/۷	۰/۰۳	۰/۱۱۱
S9	وجود سیستم پیشنهادها و اتاق فکر	۳/۴۵	۰/۰۵	۰/۱۷۲۵
S10	فراهم کردن شرایط برای ادامه تحصیل کارکنان	۳/۵۵	۰/۰۳	۰/۱۰۶۵
S11	تعداد رایانه‌های موجود	۳/۷	۰/۰۳	۰/۱۱۱
S12	وجود امکانات فیزیکی اداره	۳/۵۵	۰/۰۲	۰/۰۷۱
S13	نگرش مدیریت نسبت به توانمندسازی	۳/۸	۰/۰۳	۰/۱۱۴
نقاط ضعف				
W1	شفاف نبودن اهداف و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی	۱/۶۵	۰/۰۳	۰/۰۴۹۵
W2	وضعیت نامناسب توزیع جنسیت کارکنان	۱/۳۵	۰/۰۲	۰/۰۲۷
W3	رشته تحصیلی و تخصص نامرتبط کارکنان	۱/۵۵	۰/۰۲	۰/۰۳۱
W4	وضعیت نامناسب استخدامی کارکنان	۱/۶	۰/۰۵	۰/۰۸
W5	نحوه استخدام و جذب نامناسب کارکنان	۱/۷	۰/۰۳	۰/۰۵۱
W6	نارضایتی کارکنان از حقوق و دستمزد خود	۱/۷	۰/۰۲	۰/۰۳۴
W7	عدم برنامه‌های رفاهی کارکنان و تشکیل صندوق رفاه کارکنان	۱/۶	۰/۰۲	۰/۰۳۲
W8	بی‌اعتمادی کارکنان به نظام تشویق و تنبیه کارکنان	۱/۷	۰/۰۲	۰/۰۳۴
W9	نسبت انتصابات و شایسته‌سالاری نامناسب در سازمان	۱/۷	۰/۰۴	۰/۰۶۸
W10	میزان انگیزه‌های ناکافی فردی کارکنان	۱/۷	۰/۰۳	۰/۰۵۱
W11	میزان تخصص کم کارکنان در کار خود	۱/۶۵	۰/۰۲	۰/۰۳۳
W12	میزان به‌کارگیری کم کارکنان در تصمیم‌گیری	۱/۶	۰/۰۳	۰/۰۴۸
W13	میزان مشارکت کم اعضا در امور سازمان و وظایف محوله	۱/۵	۰/۰۳	۰/۰۴۵
W14	عدم تطابق ساختار سازمانی با مأموریت و اهداف	۱/۷	۰/۰۲	۰/۰۳۴
W15	عدم تناسب شرح وظایف فرد با عملکرد واقعی او	۱/۵	۰/۰۴	۰/۰۶
W16	نبود اعتبارات در حوزه منابع انسانی	۱/۶۵	۰/۰۳	۰/۰۴۹۵
W17	عدم حمایت سازمان از تبلیغ و توانمندسازی کارکنان	۱/۷۵	۰/۰۳	۰/۰۵۲۵
W18	عدم همکاری و همبستگی میان کارکنان	۱/۶۵	۰/۰۵	۰/۱۰۵
W19	تملک ناکافی کارکنان نسبت به اهداف سازمانی	۱/۶	۰/۰۱	۰/۰۱۶
W20	ناسازگاری کارکنان در برابر تغییر	۱/۶	۰/۰۴	۰/۰۶۴
W21	عدم رسیدگی به شکایات و اعتراضات کارکنان	۱/۴۵	۰/۰۲	۰/۰۲۹
جمع			۱	۲/۳۷۵

جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

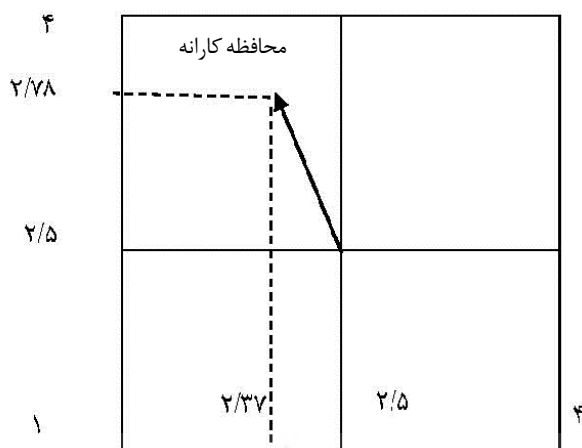
ردیف	عوامل تأثیرگذار خارجی	امتیاز عامل	وزن	امتیاز وزنی
فرصتها				
O1	شرایط فرهنگی موجود در جامعه	۳/۵	۰/۰۸	۰/۲۸
O2	ظرفیت تطبیق و اجرای نوآوری‌ها	۴	۰/۰۷	۰/۲۸
O3	تعداد متخصصان در انواع تکنولوژی	۳/۷۵	۰/۰۶	۰/۲۲۵
O4	میزان فارغ‌التحصیلان رشته تربیت بدنی آماده‌به‌کار	۳/۴۵	۰/۰۳	۰/۱۰۳۵
O5	توزیع سنی جمعیت در کشور	۴	۰/۰۴	۰/۱۶
O6	سطح تحصیلات افراد در جامعه	۳/۹	۰/۰۵	۰/۱۹۵
O7	میزان ارتباط سازمان با سایر مراکز آموزشی	۳/۵۵	۰/۰۴	۰/۱۴۲
O8	وجود نظام شناسایی و پرورش استعدادها	۳/۹۵	۰/۰۳	۰/۱۱۸۵
O9	طراحی نرم‌افزارهای کاربردی	۴	۰/۰۳	۰/۱۲
O10	میزان سطح علمی	۳/۸	۰/۰۶	۰/۲۲۸
O11	میزان ابقای نقش رسانه در توسعه و نگرش تواناسازی کارکنان و معرفی کارکنان نمونه و توانمند	۳/۴	۰/۰۴	۰/۱۳۶
O12	بخشنامه و دستورالعمل‌های متعدد در رابطه با منابع انسانی و توانمندی آنها	۳/۴	۰/۰۳	۰/۱۰۲
تهدیدها				
T1	شرایط اقتصادی موجود در جامعه	۱/۶	۰/۰۸	۰/۱۲۸
T2	اعمال فشارهای سیاسی خارج از سازمان	۱	۰/۰۷	۰/۰۷
T3	سرعت تغییر تکنولوژی	۲/۰	۰/۰۶	۰/۱۲
T4	قوانین استخدامی و ارتقای شغلی	۲/۰	۰/۰۵	۰/۱
T5	دخالت‌های سازمان‌های دیگر	۲/۰	۰/۰۵	۰/۱
T6	پایین بودن سطح آموزش و فرهنگ جامعه	۱/۹	۰/۰۴	۰/۰۷۶
T7	اعتبارات و هزینه سازمان به‌منظور توانمندسازی کارکنان	۱/۰۵	۰/۰۳	۰/۰۳۱۵
T8	اعمال نفوذهای ارتباطی در سازمان در موضوع جذب، استخدام و انتصاب افراد	۱/۱	۰/۰۳	۰/۰۳۳
T9	نرخ تورم و هزینه‌های زندگی در جامعه	۱/۱	۰/۰۳	۰/۰۳۳
جمع			۱	۲/۷۸۱۵

آن غلبه دارد. در جدول ۶ نقاط قوت داخلی در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی قرار داده شده است. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. این ماتریس موقعیت توانمندسازی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان البرز را نشان می‌دهد. برای تشکیل این ماتریس، باید نمرات حاصل ماتریس‌های ارزیابی عوامل

با توجه به جداول ۵ و ۶ نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۳۷۵ و نمره ماتریس عوامل خارجی ۲/۷۸۱ به‌دست آمد. از آنجا که جمع امتیاز وزنی عوامل داخلی کمتر از ۲/۵ است، نشان‌دهنده غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز است. طبق جدول ۶ چون جمع امتیاز وزنی عوامل خارجی بیشتر از ۲/۵ است، فرصت‌های توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز بر تهدیدهای

اتخاذ کرد. شکل ۱ موقعیت راهبردی توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز را نشان می‌دهد.

داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه توانمندسازی کارکنان در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان استراتژی مناسبی برای آن



شکل ۱. ماتریس داخلی و خارجی توانمندسازی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان البرز

مشمول بر ۱۳ سؤال در بخش قوت‌ها، ۲۱ سؤال مربوط به ضعف‌ها، ۱۲ سؤال در بخش فرصت‌ها و ۹ سؤال مربوط به تهدیدهای توانمندسازی کارکنان، در قالب مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت بود، ارزیابی شد، از این‌رو در تعیین تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی، برای بررسی طبیعی یا غیرطبیعی بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج نشان‌دهنده توزیع طبیعی داده‌ها بود. بنابراین برای آزمون این فرضیه که آیا تفاوت معناداری بین عوامل وضع موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان وجود دارد یا خیر، از آزمون تی استودنت زوجی استفاده شد. نتایج نشان داد که تفاوت معناداری $(P < 0.001)$ بین وضع موجود و مطلوب برای قوت‌ها $(t = -8/18, P < 0.001)$ ، ضعف‌ها $(t = -9/83, P < 0.001)$ ، فرصت‌ها $(t = -8/89, P < 0.001)$ ، تهدیدها $(t = -7/88, P < 0.001)$ توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز وجود دارد.

نتایج حاکی از آن است که موقعیت توانمندسازی کارکنان در موقعیت محافظه‌کارانه قرار گرفته، بنابراین مهم‌ترین استراتژی مؤثر برای توانمندسازی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان البرز، استراتژی WO (استراتژی محافظه‌کارانه) خواهد بود. سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج باید بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. وضعیت WO بیانگر محدودیت سازمان است و سازمان باید تلاش کند تا ضعف‌های خود را برطرف سازد، زیرا سازمان به سبب داشتن ضعف‌های داخلی نمی‌تواند از فرصت‌های مناسبی که در خارج سازمان وجود دارد بهره‌برداری کند. البته برطرف کردن ضعف‌ها به توان مدیریتی و عملیاتی سازمان بستگی دارد که سازمان می‌تواند با استفاده از رویکردهای اثربخش ضعف‌های خود را بپوشاند.

با توجه به اینکه وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان البرز، با استفاده از نظر متخصصان و پرسشنامه دوسویه‌ای که

بحث و نتیجه گیری

سرمايه انسانی به عنوان مهم ترین دارایی و مزیت رقابتی هر سازمان نیازمند مطالعه و پژوهش در قالب شناسایی چالش ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف و همچنین شناسایی و بررسی زمینه ها و عوامل توسعه و توانمندی آنهاست. بنابراین فهم میزان توانمندی کارکنان و مطلع شدن از وضعیت موجود آن در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز می تواند به ایجاد استراتژی هایی در جهت ارتقا و توسعه توانمندسازی کارکنان و رسیدن به آینده ای مطلوب کمک کند. بر این اساس تحقیق حاضر با هدف مقایسه وضع موجود و مطلوب و همچنین تعیین موقعیت استراتژیک توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز انجام گرفت. از جمله قوت های به دست آمده توانمندسازی کارکنان اداره مذکور، نگرش مدیریت نسبت به توانمندسازی، تمایل کارکنان به یادگیری و پیشرفت، سبک رهبری و مدیریت مسئولان سازمان، تعداد رایانه های موجود، میزان اعتماد و ارتباط میان کارکنان و مدیران است. نتایج این تحقیق با نتایج باباخانی (۱۳۹۱)، جزینی (۱۳۸۵) و عباچی (۱۳۸۷)، نقی زاده و غفاری (۱۳۹۶)، هانای شا^۱ (۲۰۱۶)، کانگ^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، همخوانی دارد (۲۳، ۲۱، ۱۷، ۱۶، ۷، ۵) و با نتایج امین و همکاران (۱۳۹۳) و نیازی (۱۳۸۸) ناهمخوان است (۱۷، ۴). براساس یافته های محمدی و همکاران (۱۳۹۳) بین مهارت های یارانه ای و توانمندسازی کارکنان سازمان تربیت بدنی، فدراسیون های ورزشی و اداره کل تربیت بدنی ارتباط معناداری وجود دارد (۱۵). همچنین براساس نتایج پژوهش کانگ کیم (۲۰۱۷) به کارگیری فناوری اطلاعات موجب شایستگی، تصمیم گیری و خودکنترلی و در نهایت توانمندی می شود (۲۳). عباچی (۱۳۸۷) در پژوهش خود به تدوین استراتژی توانمندسازی نیروی انسانی پرداخت و به نقاط

قوت چون نگرش صحیح مدیران به کارکنان و به کارگیری سبک های نوین مدیریت انسانی، تمایل کارکنان به یادگیری و پیشرفت، برخورداری از سیستم های مناسب و امکانات رفاهی و وجود اعتبارات کافی در زمینه نیروی انسانی اشاره کرده است (۱۲). بختیاری و احمدی مقدم (۱۳۸۹) در مقاله ای با عنوان «نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران» به این نتیجه دست یافتند که، رتبه بندی راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی مدیران به ترتیب شامل تدارک منابع، شفافیت نقش، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار بوده است (۶). با توجه به عوامل قوت به نظر می رسد نگرش مدیریت نسبت به توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در تواناسازی آنها ایفا می کند. با وجود کارکنان توانمند، مدیریت نباید هیچ گونه نگرانی درباره عملیات و مسئولیت های واگذار شده، داشته باشد. با تسهیل انتقال قدرت از مدیران به زیردستان و با قرار دادن اختیارات بیشتر به کارکنان، مدیران می توانند در وقت و زمان خود صرفه جویی کنند (۲۴). همچنین تمایل افراد برای یادگیری و پیشرفت بسیار مهم است، زیرا این امر بر پشتکار و خلاقیت آنان تأثیر می گذارد و سبب می شود تا محیط سازمان به محیط یادگیری تبدیل شود و این امر موجب بهبود صلاحیت افراد و توانمندسازی آنها می شود. از مهم ترین ضعف های توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز بی اعتمادی کارکنان به نظام تشویق و تنبیه کارکنان، فقدان شایسته سالاری و نسبت انتصابات در سازمان، وضعیت استخدامی کارکنان، نارضایتی کارکنان از حقوق و دستمزد خود است که با نتایج حاصل از ضعف های توانمندسازی با نتایج ابطحی و موسوی (۱۳۸۸)، باباخانی و همکاران (۱۳۹۱) و عباچی (۱۳۸۷) همخوان (۱۲، ۵، ۱) و با نتایج امین و همکاران (۱۳۹۳)، بختیاری و احمدی

1. Hanaysha

2. Kang

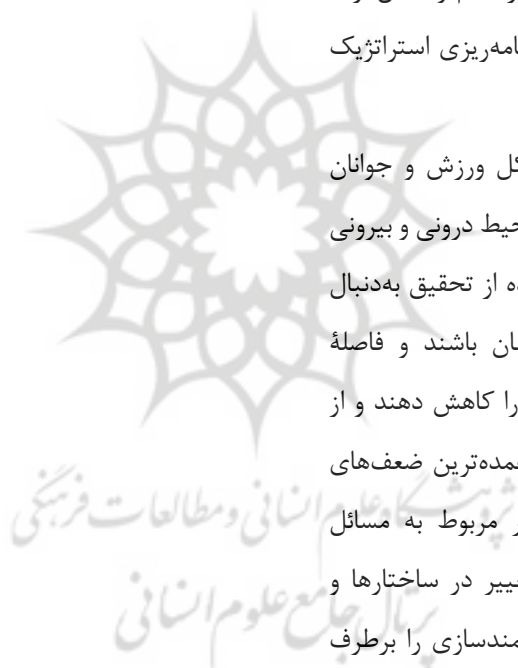
دانش و مهارت کارکنان مدیریت را در نیل به اهداف سازمان و حل مسائل عمده کمک خواهد کرد. به طور کلی می توان گفت که به دلیل تنوع فعالیت ها و تغییرات زود هنگام داده ها و گستردگی عملیات بخش ورزش، مدیران و کارکنان ملزم اند تا از نرم افزارهای کاربردی برای افزایش بهره وری سازمان استفاده کنند. از تهدیدهای توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز وجود نرخ تورم و هزینه های زندگی در جامعه، اعمال نفوذهای ارتباطی در سازمان در موضوع جذب، استخدام و انتصاب افراد، اعتبارات و هزینه سازمان به منظور توانمندسازی کارکنان، اعمال فشارهای سیاسی خارج از سازمان، سطح آموزش و فرهنگ جامعه، شرایط اقتصادی موجود در جامعه، قوانین استخدامی و ارتقای شغلی، سرعت تغییر فناوری و دخالت های سازمان های دیگر عنوان شد که از لحاظ آماری هیچ ارجحیتی نسبت به هم ندارند و هر کدام از مؤلفه ها می توانند به عنوان تهدید در نظر گرفته شوند. تهدیدهای توانمندسازی کارکنان با تهدیدهای ذکر شده در نتایج ابطی و موسوی (۱۳۸۸)، امین و همکاران (۱۳۹۳)، باباخانی و همکاران (۱۳۹۱) و عباچی (۱۳۸۷) همخوانی دارد (۱، ۴، ۵، ۱۲). با توجه به نتایج می توان گفت وضعیت فعلی توانمندسازی کارکنان از وضع مطلوب بسیار فاصله دارد. این نتایج با نتایج تحقیق اعرابی و فیاضی (۱۳۸۷)، باباخانی و همکاران (۱۳۹۱)، نگویا و جزوزا (۲۰۱۴) و یوساپانیپون (۲۰۱۴) همخوانی دارد (۲۸، ۲۵، ۵، ۲). نگویا و جزوزا (۲۰۱۴)، معتقدند که بخش عمده مشکلات سازمان های امروزه عدم توانمندسازی کارکنان و فاصله سازمان از آنچه باید باشد است. همچنین اذعان داشتند فقدان چارچوب کلی برای اجرای توانمندسازی کارکنان مانع از اجرای استراتژی توانمندسازی می شود (۲۵). با توجه به نتایج این پژوهش ها می توان گفت که به موضوع

مقدم (۱۳۸۹) و تامسنگ^۱ (۲۰۱۷) ناهمخوان است (۲۶)، ۴، ۶. داست^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان «رهبری با اخلاق و موفقیت کارکنان»، اذعان کرده اند که سبک رهبری در توانمندسازی کارکنان و موفقیت آنها در آینده بسیار مهم است (۱۹). لطیفی (۱۳۹۶) یکی از عمده ترین ضعف هایی را که مانع اجرای پروژه های توانمندسازی کارکنان می شود، مدیریت رئیس مآبانه عنوان کرده است (۱۴). زرد چقایی (۱۳۹۷) در بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی به این نتیجه رسید که توجه به اعضای سازمان و حمایت و پشتیبانی از آنها و در نهایت رفع مشکلات آنها بیشترین رابطه را با توانمندسازی کارکنان دارد (۱۰). باباخانی (۱۳۹۱) در تحقیق خود به ضعف های توانمندسازی کارکنان چون عدم تمایز میان افراد شایسته و مسئولیت پذیر در مقابل افراد نالایق و غیرمسئول، ایجاد محدودیت عددی برای انتخاب افراد شایسته و بی توجهی مدیران به عملکرد و راندمان کاری کارکنان در نظام پاداش دهی اشاره کردند. به نظر می رسد عمده ضعف های سازمان مربوط به مسائل مدیریتی است که با کمی تغییر در ساختارها و برنامه ها می توان ضعف ها و موانع توانمندسازی را برطرف کرد (۵). طراحی نرم افزارهای کاربردی، سطح تحصیلات افراد در جامعه، وجود نظام شناسایی و پرورش استعدادها، میزان سطح علمی افراد جامعه و تعداد متخصصان در انواع تکنولوژی از جمله فرصت های توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز را تشکیل می دهد که با نتایج ابطی و موسوی (۱۳۸۸)، باباخانی و همکاران (۱۳۹۱) و عباچی (۱۳۸۷) همخوانی دارد (۱۲، ۵، ۱). تامسونگ (۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که دانش، سطح تحصیلات و ارزش ها رابطه مستقیم و معنادار با توانمندی دارد (۲۶). استفاده از نرم افزارهای کاربردی و متخصصان جهت ارتقای

توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها توجهی نمی‌شود. درحالی‌که مفهوم توانمندسازی را می‌توان در متون مدیریتی، سیاست‌هایی در زمینه افزایش بهره‌وری و تربیت نیروی انسانی و برنامه‌های توسعه و تحول اداری بعد از انقلاب مشاهده کرد. با توجه به نتایج وضعیت توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز در موقعیت محافظه کارانه قرار دارد. سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج باید بکوشد ضعف‌های داخلی را بهبود بخشد. اداره کل ورزش و جوانان اگر به دنبال رقابت برای کسب برتری در تمامی جنبه‌های تربیت بدنی و ورزشی است، باید از منابع موجود استفاده بهینه ببرند و توانمندی‌ها و برتری‌های خود را به‌طور تمام و کمال ارائه دهند و این امر مستلزم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک است.

در پایان پیشنهاد می‌شود اداره کل ورزش و جوانان استان البرز با توجه به تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی خویش و با در نظر گرفتن نتایج برآمده از تحقیق به دنبال راهکارهایی برای توانمندسازی کارکنان باشند و فاصله شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب را کاهش دهند و از آنجا که نتایج تحقیق نشان می‌دهد عمده‌ترین ضعف‌های توانمندسازی کارکنان سازمان مذکور مربوط به مسائل مدیریتی و برنامه‌ای است، با کمی تغییر در ساختارها و برنامه‌ها می‌توان ضعف‌ها و موانع توانمندسازی را برطرف کرد. نگرش مدیریت نسبت به توانمندسازی کارکنان بسیار حائز اهمیت است. مدیران می‌توانند با تأکید بر اصل شایسته‌سالاری، ارائه آموزش‌های مورد نیاز سازمان و کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تشکیل تیم‌های خودگردان، استخدام و گماردن کارکنان در مشاغل مرتبط با رشته و سطح تحصیلات آنها و توافق با مراکز آموزشی و متخصصان برای برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی شرایط بهینه‌ای را در سازمان فراهم

کنند. همچنین با توجه به اهمیت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها، لزوم انجام تحقیقات علمی و کاربردی در این زمینه ضروری است. از آنجا که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی بسیار پیچیده و مهم در سازمان‌هاست و متغیرهای مختلفی دخیل‌اند، ازاین‌رو به محققان علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود که به بررسی این عوامل و ارتباط و تأثیر آنها بر طراحی و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک بپردازند.



منابع و مآخذ

۱. ابطی، سید حسین؛ موسوی، سید محمد. (۱۳۸۸). «تدوین استراتژی منابع انسانی مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، ش ۳، صص ۲۳-۱.
۲. اعرابی، سید محمد؛ فیاضی، مرجان. (۱۳۸۷). «متدولوژی تدوین و جاری‌سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی در بستر فرهنگی ایران»، فصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال اول، ش ۱، صص ۱۸-۱.
۳. امیدی، علیرضا؛ صفری، سمیه؛ مرادی، محمدرضا. (۱۳۹۱). «رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی»، فصلنامه مدیریت ورزشی، دوره ۴، ش ۱۵، صص ۸۵-۶۹.
۴. امین، فرشته؛ سید جوادین، سید رضا؛ رضایی، علی. (۱۳۹۳). «تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان»، مدیریت بازرگانی، دوره ۶، ش ۲، صص ۲۷۰-۲۵۱.
۵. باباخانی، بهزاد؛ روغنیان، عماد؛ جبری، سیمین. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی توانمندسازی کارکنان با روش چارچوب جامع تدوین استراتژی مطالعه: شرکت گاز استان کرمانشاه، اولین همایش ملی بررسی راهکارهای ارتقاء مباحث مدیریت در سازمان‌ها، صص ۱۵-۱.
۶. بختیاری، حسن؛ احمدی مقدم، اسماعیل. (۱۳۸۹). «نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران»، مطالعات نیروی انتظامی، سال پنجم، ش ۱، صص ۵۳-۳۹.
۷. جزینی، علیرضا. (۱۳۸۵). «عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا»، فصلنامه دانش انتظامی، ش ۳۱، صص ۲۵-۷.
۸. حمیدی امانی، هادی. (۱۳۸۹). طراحی استراتژی‌های منابع انسانی در جهاد دانشگاهی، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، صص ۱۶.
۹. دنیس کیلا. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، مهدی؛ سلیمیان، معصوم علی، نشر مدیران، صص ۳.
۱۰. زردچقایی، فرشاد. (۱۳۹۷). «اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آنها با توانمندسازی کارکنان»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ش ۹، صص ۲۱-۱۲.
۱۱. شعبانی بهار، غلامرضا؛ علی بخشی، محسن؛ صمدی، عباس. (۱۳۹۲). «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان»، مدیریت ورزشی، دوره ۵، ش ۳، صص ۵۲-۳۷.
۱۲. عباچی، امیر. (۱۳۸۷). تدوین استراتژی توانمندسازی نیروی انسانی در بانک کشاورزی و راهکارهای توسعه آن (مطالعه موردی: شعب شرق تهران)، پایان‌نامه ارشد رشته مدیریت MBA دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد دانشگاه پیام نور، ص ۱.
۱۳. عبدالهی، بیژن؛ نوه‌ابراهیمی، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: ویرایش، ص ۱۲.
۱۴. لطیفی، الهام. (۱۳۹۶). راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان و بررسی موانع آن، دوازدهمین کنفرانس ملی کیفیت و بهره‌وری.
۱۵. محمدی، سردار؛ اسماعیلی، نرگس؛ صالحی، نسیم. (۱۳۹۳). «بررسی توانمندی‌ها و اهمیت مهارت‌های رایانه‌ای در سازمان‌های ورزشی ایران»، نشریه علمی-پژوهشی، فصلنامه علوم ورزشی، سال ششم، ش ۱۳، صص ۴۴-۲۷.

۱۶. نقی‌زاده، یاسمن؛ غفاری، سعید. (۱۳۹۶). «تأثیر فناوری اطلاعات بر توانمندی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران»، مدیریت اطلاعات، سال سوم، ش ۳، صص ۱۰۴-۸۳.
۱۷. نیازی، محسن. (۱۳۸۸). «توانمندسازی براساس راهبرد سرمایه اجتماعی»، ماهنامه تدبیر، ش ۲۰۳، صص ۲۷-۲۱.
18. Awamleh, N.A. (2013). "Enhancing Employees Performance via Empowerment: A Field Survey". *Asian Journal of Business Management*, 5(3): 313-319.
19. Dust, S., Resickb, Ch., Margolisc, J., Mawritzb, M., Greenbaumd, R. (2018). "Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotionalexhaustion". <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317308639?via%3Dihub>.
20. Elnaga, A. A., & Imran, A. (2014). "The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study". *American Journal of Research Communication*, 2(1): 13-26. www.usa-journals.com, ISSN: 2325-4076.
21. Hanaysha, J. (2016). "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment ". *Social and Behavioral Sciences*, 229, PP 298 – 306.
22. Harvey, L. (2000). "An employability performance indicator?", *Perspectives*, 4(4), pp 90–105.
23. Kang a, L., Lee, K., & Kim, H. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing". *Computers in Human Behavior* 74, 175-187.
24. Karakoc, N., & Kucuk Yilmaz., A. (2009). "Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda". *Enterprise Risk Management*, 1(2): 1937-7916.
25. Negwaya, E., & Chazuza, T. (2014). "An Investigation of Factors Influencing Levels of Employee Empowerment in a Government Training Institution The Case of Management Training Bureau: Zimbabwe". *International Review of Management and Business Research*. 3(1).
26. Tamsang, B., Mohsin., A & Lengler, J. (2017). "How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia". *Tourism Management Perspectives*, (22), pp 44-53.
27. Weerakoon, R. (2016). " Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues". *Physical culture and sport studies and research*, 69(1), 2-15.
28. Yousapronpaiboon, K. (2014). "Measuring higher education service quality in Thailand". 5Th World Conference on Educational Science. WCES , Social and Behavioral Science, vol.116, 1088-1059.