

# Model of the Impact of Human Resources Empowerment of the Sports and Youth Organization of West Azerbaijan Province on Their Efficiency with Emphasis on Some Islamic Dimensions

## ARTICLE INFO

**Article Type**  
Research Article

### Authors

Nazanin Hashemzadeh <sup>1</sup>,  
Hamid Foroughipour <sup>2\*</sup>,  
Reza Sabounchi <sup>3</sup>

### How to cite this article

Nazanin Hashemzadeh, Hamid Foroughipour, Reza Sabounchi, Model of the Impact of Human Resources Empowerment of the Sports and Youth Organization of West Azerbaijan Province on Their Efficiency with Emphasis on Some Islamic Dimensions. *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:4(4); 289-294

1. PhD Student, Department of Physical Education, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Physical Education, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran (Corresponding Author).

3. Assistant Professor, Department of Physical Education, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran.

## ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of this model is to determine the impact of human resources empowerment of the Sports and Youth Organization of West Azerbaijan Province on their efficiency with emphasis on some Islamic dimensions.

**Materials and Methods:** First, the empowerment impact model was designed using the opinions of 15 experts and through a questionnaire. In this section, due to the volume of samples, which was less than 200 people, the model was presented using Smart PLS 2 software.

**Findings:** The results showed the confirmation of 8 extracted indicators (including 39 items) in the study population, which are: individual factors, organizational culture, technical, organizational support, educational, systemic, environmental and job-related.

**Conclusion:** Therefore, in order to succeed in today's dynamic business environment, organizations need the knowledge, energy and creativity of all employees and managers. Empowerment is considered as one of the useful tools to improve the quality of employees and increase organizational effectiveness.

**Keywords:** Empowerment, Human resources, Sport, Efficiency, West Azerbaijan Province.

\* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: foroghaborujerd@yahoo.com

### Article History

Received: 2020/12/30

Accepted: 2021/03/12

ePublished: 2021/03/15

## مدل تاثیر توانمند سازی منابع انسانی سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی بر کارایی آنان با تاکید بر برخی ابعاد اسلامی

نازنین هاشم زاده<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

حمید فروغی پور<sup>۲\*</sup>

استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران (نویسنده مسئول).

رضا صابونچی<sup>۳</sup>

استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف این تدوین مدل تاثیر توانمندسازی منابع انسانی سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی بر کارایی آنان با تاکید بر برخی ابعاد اسلامی است.

**مواد و روش ها:** ابتدا با استفاده از نظرات ۱۵ فرد خبره و از طریق پرسشنامه به طراحی مدل تاثیر توانمندسازی پرداخته شده است. در این بخش با توجه به حجم نمونه ها که کمتر از ۲۰۰ نفر بود، با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس ۲ به ارائه مدل پرداخته شد. یافته ها: نتایج نشان از تایید ۸ شاخص استخراج شده (شامل ۳۹ گویه) در جامعه مورد مطالعه داشت که عبارتند از: عوامل فردی، فرهنگ سازمانی، فنی، حمایت سازمانی، آموزشی، سیستمی، محیطی و مرتبط با شغل.

**نتیجه گیری:** بنابراین به منظور کسب موفقیت در محیط پویای کسب و کار امروزی، سازمان ها به دانش، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان و مدیران نیازمندند. توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد.

**کلید واژگان:** توانمندسازی، منابع انسانی، ورزش، کارایی، استان آذربایجان غربی.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۲

\* نویسنده مسئول: foroghborjerd@yahoo.com

### مقدمه

نیروی انسانی کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان ها غیرقابل انکار است. مدیریت این منابع به عنوان یک ابزار رقابتی و رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی مورد بحث بسیاری از مطالعات بوده است. محققین مختلف مدعی شده اند یکی از راه های توسعه مزیت رقابتی سازمان و بهبود عملکرد سازمانی تمرکز بر مدیریت منابع انسانی است. منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهم ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی خلق مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های اساسی هر سازمان به ویژه سازمان های با فرهنگ اسلامی است. یکی از مهم ترین چالش های مدیران عصر حاضر در سازمان ها عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان ها از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را بکارگیرند. به عبارت دیگر افراد توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت ها به طور مطلوب بهره برداری نمی شود. توانمند سازی، فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان از طریق ایجاد گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه ها در تمام حوزه ها و وظایف است که در عملکرد کلی سازمان اثر می گذارد. توسعه با اجرای توانمندسازی، افراد کاراتر و با انگیزه تر ایفای نقش خواهند کرد، در این صورت مشاهده افراد موفق نیروی محرکه ای برای سایر کارکنان خواهد بود که آنها نیز به خودباوری رسیده و بتوانند در ایفای نقش خود موفق باشند. استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود.

توانمند سازی می تواند عملکرد شغلی کارکنان را ارتقا دهد. در این زمینه تحقیق سلطانی نژاد و خنیفر نتایج جالبی را نشان داد. آنان در پژوهشی دریافته اند که عملکرد شغلی کارکنان تحت تاثیر عواملی همچون توانمندسازی روانشناختی، رفتار شهروندی و حمایت سازمانی قرار دارد. همچنین میرصفیان و راسخ، در تحقیقی نتیجه گرفتند تأکید بر ارتقاء توانایی های روانشناختی کارکنان می تواند علاوه بر گسترش بیشتر عملکردهای شغلی و حرفه ای آنان بر بازدهی بیشتر آن ها در زمان ایجاد تغییرات شغلی و حرفه ای در سازمان و در زمان وقوع بحران های سازمانی اثرگذار بوده است (۱).

توانمندسازی به عنوان عامل افزایش بهره وری مطرح است. چنان که پژوهش بنسپردی و همکاران نشان دادند، رهبری تحول گرا بر توانمندسازی روانشناختی و بهره وری نیروی انسانی اثر مثبت دارد (۲). توانمند سازی همچنین به عنوان عامل مهمی برای افزایش نوآوری در سازمان دیده شده است و برخی مطالعات این را تایید می کنند، چنان که وبستر، در پژوهشی به بررسی تاثیر توانمندسازی سازمانی بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان پرداخت (۳). یافته های پژوهش نشان داد که الگوی پیشنهادی دارای برازش مطلوبی است و توانمندسازی سازمانی علاوه بر تأثیر مستقیم به صورت غیرمستقیم و از طریق

حاصل از تحقیق فراهم آید. برای دستیابی به هدف‌های بالا مراحل زیر طی شده است:

ابتدا از روش کتابخانه‌ای، مقالات و جستجوی اینترنتی در زمینه مبانی نظری و همچنین ادبیات پژوهش استفاده شده است. سپس پرسشنامه طراحی شده در مرحله اول به خبرگان برای رتبه بندی گزینه‌ها و در مرحله دوم پرسشنامه در اختیار کارکنان اداره ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی تحویل داده و با مراجعات مکرر توسط محقق جمع‌آوری گردید. پس از آن پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. از الگوریتم پی ال اس برای ارزیابی بیرونی و درونی مدل‌های تحقیق استفاده شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس و اسمارت پی‌ال‌اس ۲ مورد استفاده قرار گرفت.

#### یافته ها

برای تجزیه و تحلیل ابتدا از طریق آزمون تحلیل عاملی اکتشافی بررسی انجام شد و پس از بررسی مفروضات و مناسب بودن نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به طراحی مدل معادلات ساختاری پرداخته شده است لازم به ذکر است با توجه به اینکه حجم نمونه کمتر از ۲۰۰ بود، لذا محقق جهت طراحی مدل از نرم افزار اسمارت پی ال اس ۲ استفاده نموده است.

با توجه به نتایج مقدار آماره آزمون KMO برابر با ۰/۸۳ و بزرگتر از ۰/۷ است، لذا کفایت نمونه‌گیری برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی وجود دارد. همچنین از آنجائیکه سطح معناداری آماره بارتلت برابر با صفر و کمتر از ۰/۰۵ است، ساختار داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی مناسب است. نتایج در جدول ۲ ارائه شد است.

جدول ۱. آزمون کفایت نمونه‌گیری KMO	
کیزر- مایر و اولکین	۰/۸۳۶
خی دو	۴۶۸۰/۶۹
درجه آزادی	۷۴۱
سطح معنی داری	۰/۰۰۱

نتایج بررسی بارهای عاملی و شاخص‌های استخراج شده حاکی از این است که بارهای عاملی از وضعیت مناسب برخوردار هستند. برای بررسی کیفیت کلی مدل در حداقل مربعات جزئی، از شاخص GOF استفاده می‌شود. برازش بالای مدل نشان می‌دهد که این مدل توسط حداقل مربعات جزئی به خوبی تبیین شده است. شاخص نیکویی برازش بین صفر و یک است و سه مقدار ۰/۰۱؛ ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF قرار می‌گیرد.

جدول ۲. شاخص نیکویی برازش	
متوسط شراک	ضرب تعیین
۰/۶۹۲	۰/۴۱
شاخص نیکویی برازش (GOF)	۰/۵۳

رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نیز بر عملکرد نوآرانه سازمان تأثیر می‌گذارد. کشتکار، به بررسی و شناسایی رابطه بین ارگونومی محیطی (عوامل فیزیکی موجود در محیط کار) و عملکرد کارکنان پرداخت و نتیجه گرفت آگاهی از اصول ارگونومی و کاربرد آن‌ها در طراحی پست‌های کاری رابطه مثبت و معنی داری با افزایش کارایی کارکنان در محیط اداری و عملکرد کارکنان دارد (۴).

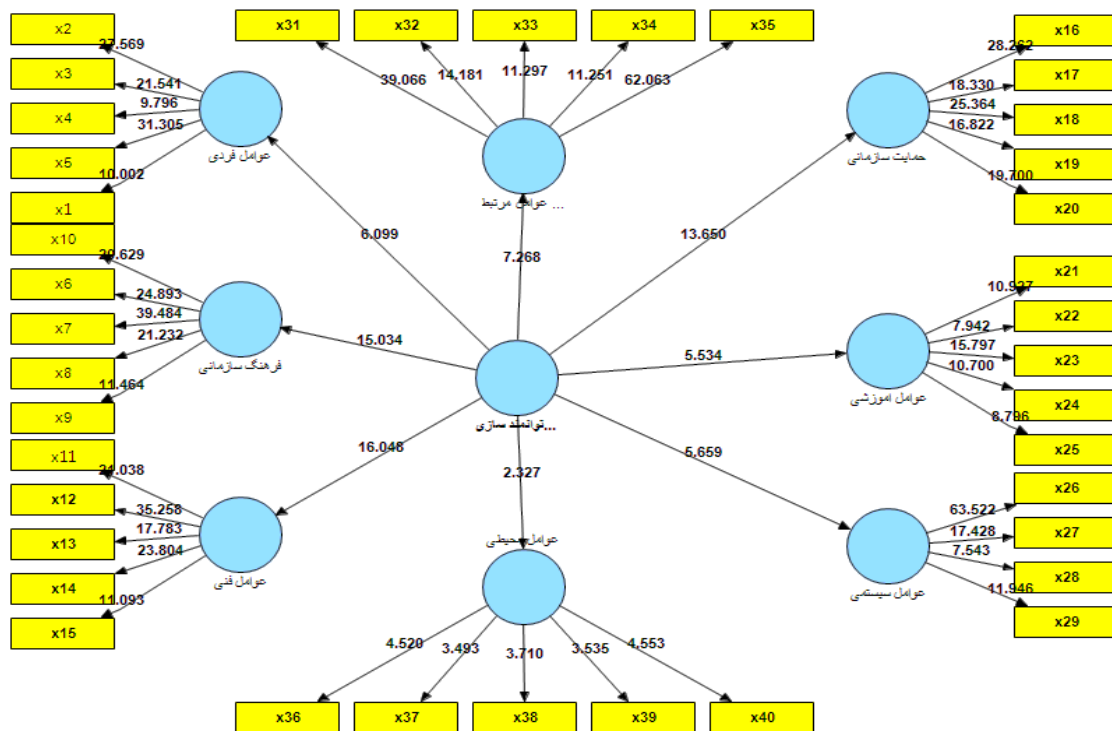
بررسی‌ها نشان داد که پژوهش‌های جدیدی در سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی به ویژه با رویکرد اسلامی دیده نمی‌شود، همین امر لزوم مطالعه و تحقیق در این مورد را خاطر نشان می‌سازد. توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از تأثیر سازمانی و مدیریتی است. تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، تأثیر گذاری سازمانی را افزایش می‌دهد. راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد. نتایج احتمالی چنین مطالعه‌ای می‌تواند به مدیران این سازمان کمک نماید تا با توانمندسازی کارکنان سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند.

#### مواد و روش‌ها

روش تحقیق توصیفی-تحلیلی است و داده‌ها به صورت میدانی گردآوری شده است. ابزار اصلی مورد استفاده پرسشنامه محقق ساخته بود. جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس ۲۴ و تکنیک حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۲ استفاده شد. قلمرو مکانی تحقیق سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی، و قلمرو زمانی بهار ۱۳۹۸ است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، در بخش اول شامل ۱۵ نفر خبرگان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی و در بخش دوم کلیه کارکنان ادارات وابسته بود که با استفاده از جدول مورگان ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش برآورد گردید (۱۰۰ نفر مرد و ۵۰ نفر زن)، و نمونه‌گیری به صورت تصادفی در دسترس انجام شد.

در قسمت مربوط به ارزیابی پایایی پرسشنامه‌ها از دو آزمون آماری ضریب آلفای کرونباخ جهت ارزیابی همسانی درونی پرسشنامه‌ها و روش پایایی (اعتمادپذیری) ترکیبی جهت ارزیابی پایایی گویه‌های پرسشنامه‌ها استفاده شد، که نتایج بدست آمده مربوط به هر دو آزمون آماری مناسب ارزیابی شد (پایایی مقیاس به این موضوع بر می‌گردد که تا چه اندازه می‌توان با تکرار اندازه‌گیری به نتایجی یکسان دست یافت). در تفسیر نتایج مربوط به شاخص پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ نقطه برش مورد قبول بیشتر از ۰/۷ در نظر گرفته شده است (۵)، که در این پژوهش این شرط رعایت شد. جهت ارزیابی روایی همگرای مؤلفه‌های نیز از شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. هنسلا و همکاران نقطه برش شاخص مورد نظر را بیشتر از ۰/۵ گزارش کرده‌اند. در تفسیر این امر و مقایسه شاخص در نظر گرفته شده با نتایج داده‌ها نیز شرط روایی همگرای بین تمامی متغیرها رعایت گردید. در این پژوهش سعی شده است ضمن دقت و توجه در جمع‌آوری مطالب مرتبط با موضوع، زمینه‌ای نیز برای درک بهتر نتایج

با توجه به جدول ۳ مقدار  $GOF$  برای مدل پژوهش ۰/۵۳ محاسبه شده است که از مطلوبیت مدل حکایت دارد. با استفاده از نرم افزار پی ال اس تحلیل لازم روی داده ها انجام گرفت، مدل مفهومی حاصل در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل خروجی نرم افزار پی ال اس در حالت معنی داری

### نتیجه گیری

با توجه به نتایج مدل حاصل فرهنگ اسلامی سازمانی، حمایت سازمانی و عوامل فنی بیشترین تاثیر را در توانمندسازی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی دارد. سازمان های امروزی به دنبال استفاده از کارکنانی هستند که علاوه بر انجام کارهای خویش، بتوانند در محدوده فعالیت هایشان تصمیم گیری، نوآوری و خلاقیت داشته، بر کار خویش نظارت کرده و مسئولیت فعالیت هایشان را بپذیرند (دیمتریدیس، ۲۰۰۵). برای دستیابی به این ویژگی ها، سازمان باید مهم ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی خویش را توانمند سازند. توانمندسازی یکی از این رویکردهایی است که در چند دهه اخیر منجر به تحولات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت های کاری کارکنان شده است. در شرایط متغیر امروزی سازمان چاره ای جز بهره برداری مناسب از نیروی انسانی ندارد و تنها عامل ایجاد تعادل در سازمان توانمندسازی کارکنان خواهد بود. در واقع توانمندسازی ابزاری است که هدف های فردی را با اهداف سازمانی همسو کرده و این باور را ایجاد می کند که رشد و پیشرفت سازمان منافع کارکنان را در بر خواهد داشت (آلتر، ۲۰۰۵). فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می تواند شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی

مدل خروجی ضرایب مسیر تاثیرگذاری توانمندسازی منابع انسانی بر کارایی آنان را به ترتیب نشان می دهد که در جدول ۴ ارایه شده است. با توجه به نتایج جدول ۴ فرهنگ سازمانی، ۰/۷۹، حمایت سازمانی ۰/۷۶، عوامل فنی ۰/۷۴، عوامل فردی ۰/۶۵۳، عوامل مرتبط با شغل ۰/۶۴۶، عوامل آموزشی ۰/۵۹۸، عوامل سیستمی ۰/۴۹۵ و عوامل محیطی با ۰/۳۶۷ به ترتیب حاکی از توانمندسازی نیروی انسانی از دیدگاه پاسخ دهندگان بودند.

جدول ۳. بررسی ضرایب مسیر مدل

متغیرهای پنهان	ضریب مسیر	مقدار معنی داری	نتیجه
فرهنگ اسلامی سازمانی	۰/۷۹۰	۱۵/۰۳	تایید
حمایت سازمانی	۰/۷۶۰	۱۳/۶۵	تایید
عوامل فنی	۰/۷۴۰	۱۶/۰۴	تایید
عوامل فردی	۰/۶۵۳	۶/۰۹	تایید
عوامل مرتبط با شغل	۰/۶۴۶	۷/۲۶	تایید
عوامل آموزشی	۰/۵۹۸	۵/۵۳	تایید
عوامل سیستمی	۰/۴۹۵	۵/۵۳	تایید
عوامل محیطی	۰/۳۶۷	۲/۳۲	تایید

کارکنان و توان بخشیدن به آنها، از فنون جدید برای آزاد کردن استعداد و توانایی‌ها در سازمان است و چهار جزء کلیدی قدرت، اطلاعات و دانش، مهارت، و پاداش را شامل می‌گردد. توانمند سازی روش نوینی برای سازمان‌های پیشرو در محیط‌های رقابتی است. البی و همکاران (۲۰۱۱) نشان دادند که توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان در هتل‌های پنج ستاره‌ی ترکیه تأثیر معناداری داشته است. بدون شک توجه ویژه به عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان می‌تواند به عنوان مهم ترین عامل پویایی و اثربخشی هرچه بیشتر سازمان و افزایش کارایی آن باشد. بنابراین توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای موثر برای افزایش کارایی کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. سازمان‌هایی موفق به اجرای فرایند بهبود عملکرد کارکنان می‌شوند که دارای فرهنگ سازمانی حمایت کننده و تقویت کننده باشند. مدیرانی که از ارتباط میان عملکرد مطلوب با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند، سعی می‌کنند تا محیطی به وجود آورند که زمینه‌ی بهبود عملکرد کارکنان را فراهم سازد. در واقع گروه‌های کاری زمانی موفق و اثربخش خواهند بود که مدیران محیطی را فراهم سازند تا کارکنان بتوانند با به کارگیری استعدادها، دانش، مهارت و تجربیات برای تحقق اهداف گام بردارند. اهمیت فرهنگ سازمانی در شکل دادن به رفتار کارکنان و اتصال تعهد درونی آن به حدی است که می‌تواند همانند یک سازمان غیررسمی در افراد نوعی تعهد و احساس مسئولیت به وجود آید. بر این اساس و با توجه به مجموع مطالب بیان شده چنین مشخص می‌شود که عوامل و متغیرهای اثرگذاری در توانمندسازی و افزایش کارایی منابع انسانی سازمان وجود دارند که با شناسایی آن‌ها و تحلیل صورت گرفته روی آنها و همچنین اثرگذاری که بر روی توانمندسازی سازمان دارند، می‌توانند کارایی منابع انسانی سازمان را افزایش دهند. لذا مطلوب است مدیران و مسئولان سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی با توجه ویژه به این عوامل در راستای اجرایی کردن و پیاده سازی آن‌ها در سازمان تلاش کنند.

## References

1. Mirsafian, Hamid Reza and Rasekh, Nazanin (1397), Development of a model of the effect of psychological empowerment of employees on crisis management with regard to the role of change management in sports and youth departments of Isfahan province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6 (1) pp. 51-67.
2. Bansbardi, Ali, and Ismaili, Mohsen (2015), A Study of the Effect of Transformational Leadership on Manpower Productivity with Considering the Mediating Role of Employee Psychological

در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است.

همچنین رفتارهای حمایت کننده مدیران و جو سازمانی می‌تواند موجب فراهم آوردن حمایت سازمانی ادراک شده شود که منظور از جو سازمانی، حمایت و احساس باورهای تعمیم یافته افراد در این راستاست و نشان دهنده آن است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قابل است و نگران و دلواپس خوشبختی آینده آنهاست. بر این اساس می‌توان گفت ادارات ورزش و جوانان باید به فرهنگ و حمایت سازمانی از کارکنان خود در کنار سایر شاخص‌های مورد نظر اهمیت بیشتری بدهند زیرا یک سازمان هر قدر پویاتر و توانمندتر باشد می‌تواند نتایج بهتر و مثمر ثمرتری ایجاد نماید. اولویت عوامل فنی نیز نشان دهنده اهمیت بهره گیری از فناوری های نوین در سازمان است که می‌تواند آن را به روز نگهداشته و موجبات توسعه روزافزون آن را فراهم می‌آورد. نتایج بدست آمده از سایر پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه نیز بر اهمیت این موارد تأکید داشته و بیان می‌کنند که توانمندسازی کارکنان بر کارایی منابع انسانی در سطوح مختلف سازمانی اثرگذار است (۴، ۸، ۹).

در زمینه‌ی عامل حمایت سازمانی و گزینه‌های آن نتایج نشان داد که توانایی (برخوردری از حمایت مالی و معنوی) دارای بیشترین وزن از دیدگاه خبرگان بوده است؛ بطوری که این مهم می‌تواند در راستای توانمندسازی کارکنان و افزایش کارایی آنها مؤثر باشد. میرصفیان و راسخ (۱) بیان می‌کنند که ارتقاء توانایی‌های روانشناختی کارکنان می‌تواند علاوه بر گسترش بیشتر عملکردهای شغلی و حرفه‌ای آنان بر بازدهی بیشتر آن‌ها در زمان ایجاد تغییرات شغلی و حرفه‌ای در سازمان و در زمان وقوع بحران‌های سازمانی اثرگذار بوده که نتیجه آن می‌تواند به بهره وری بیشتر ادارات از یک طرف و کاهش خسارات سازمانی در ابعاد مالی، انسانی، اجتماعی و سیاسی می‌انجامد.

در زمینه‌ی عوامل فنی (تکنولوژی، ارتباطات و اطلاعات) و گزینه‌های آن نتایج نشان داد که بکارگیری سیستم نگه‌داری و تعمیرات پیشگیرانه دارای بیشترین وزن از دیدگاه خبرگان بوده است؛ بطوری که این مهم می‌تواند در راستای توانمندسازی کارکنان و افزایش کارایی آنها مؤثر باشد. فعلی و همکاران (۸) در نتایج تحقیق خود نشان دادند، ویژگی‌های سازمانی، اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و شغلی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری تأثیر دارند. همچنین سلطان‌نژاد و خنیفر (۱۰) نیز توانمندسازی روان‌شناختی را از عوامل مهم و مؤثر بر ارتقای عملکرد کارکنان می‌دانند.

از آنجایی که مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و لازم است بیشترین زمان خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند، می‌بایست سایر وظایف روزمره را بر عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که در این زمینه می‌تواند به مدیران کمک موثری نماید، فرایند توانمند سازی است. به طوری که مشارکت

9. Elbeyi P, Ozturk Y & Aeslanturk Y (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; 23 (6): 784-802
10. Soltaninejad, Nima, Rashid, Ali Asghar, and Khanifar, Hossein (1397), The effect of psychological empowerment and organizational support on improving the job performance of employees of the General Department of Cooperatives, Labor and Social Welfare of Kerman Province, *Journal of Cooperatives and Agriculture*, Volume 7, Number 26, Summer 1397, pp. 184-157.
- Empowerment (Case Study: Ministry of Sports and Youth), *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, Volume 5 20. Winter 1397, pp: 44-31.
3. Webster, C. (2016). An empirical analysis of the relationships between the interactive use of performance measurement systems, creativity and performance: the intervening role of psychological empowerment. In Monash University, EAA and AFAANZ conferences for their comments, P (Vol. 72).
4. Keshtkar, Zahra (2016), The Impact of Environmental Ergonomics (Physical Factors of Workplace) on Increasing Employee Efficiency in Office Environment, Second National Conference on Civil Engineering, Architecture with Emphasis on Employment in Construction Industry, Tehran, Permanent Secretariat of the Conference, <https://www.civilica.com/Paper->
5. Henseler, J., Dijkstra, TK, Sarstedt, M., Ringle, CM, Diamantopoulos, A., Straub, DW, Ketchen, DJ, Hair, JF, Hult, GTM, and Calantone, RJ 2014. Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013), *Journal of Organizational Research Methods*, 17 (2): 182-209.
6. Dimitriades, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26 (1), 80-92.
7. Alter, A. E. (2005). Knowledge workers need better management. Retrieved from <http://www.ciainsight.com/article2/0,1540,1846780,00.asp-94k>.
8. Faheli, Javad, Gorji Karsami, Ali, and Payrvand, Mohammad Hadi (1397), *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 10th year, issue (consecutive number 32), summer 1397, pp. 75-100.