

مقاله اصلی

# شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: دبیران تربیت بدنی)

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۰۶ - تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۱۶

## خلاصه

**مقدمه:** توانمندسازی منابع انسانی در در ساختار تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش یکی از موضوعات مهم در ارتباط با دبیران می باشد. هدف: هدف این تحقیق شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی نیروی تربیت بدنی در وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران بود.

**روش کار:** تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت از نوع اکتشافی - تحلیلی بوده و به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری کلیه دبیران و آموزگاران تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ایران بودند. نمونه آماری به روش خوشه‌ای مرحله‌ای ۶۰۰ نفر تعیین شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی سازه از طریق تحلیل عاملی (۶۷/۲۰) و پایایی از طریق آلفا کرونباخ (۰/۹۵۵) محاسبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل مسیر و معادلات ساختاری انجام شد ( $\alpha = 0/05$ ).

**نتایج:** به طور کلی شش شاخص شناسایی شده (ساختار سازمانی، شخصیتی، انگیزش، فرهنگی-اجتماعی، آموزش-تخصص، تجهیزاتی) در تبیین توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت بدنی آموزش و پرورش بود که از بین این شاخص‌ها، شاخص شخصیتی ۹۵ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین و در اولویت اول قرار گرفت و شاخص تجهیزاتی ۲۵ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین و در اولویت ششم قرار گرفت.

**نتیجه گیری:** به نظر می‌رسد تعادل در بین ابعاد (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و (اندازه، تکنولوژی، استراتژی و محیط) در وزارت آموزش و پرورش و آموزش مستمر منابع انسانی از اولویت‌های مهم می باشد.

**کلمات کلیدی:** توانمندسازی، نیروی تربیت بدنی، آموزش و پرورش، مدل سازی

علیرضا زربخش<sup>۱</sup>

شهرام علم<sup>۲\*</sup>

مهدی ضرغامی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد یادگار امام

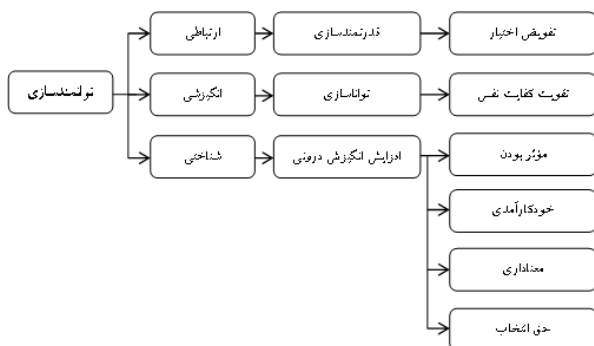
خمنی (ره)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

Email: Shahramalam@yahoo.com

## مقدمه

همچنین توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) بُعد روانشناختی را به توانمندسازی افزوده و آن را به عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی - انگیزشی تعریف می‌کنند که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه‌ی دیگر شناختی (خودمختاری یا حق انتخاب، معناداری و مؤثر بودن) را شامل می‌شود. مطابق این دیدگاه، هر وظیفه باید دارای ویژگی‌هایی نظیر خودمختاری یا حق انتخاب<sup>۲</sup> (داشتن آزادی عمل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظیفه)، معناداری<sup>۳</sup> (با ارزش تلقی شدن وظیفه محوله توسط منابع انسانی سازمان) و مؤثر بودن<sup>۴</sup> (یعنی وظیفه در جهت تحقق اهداف تعیین شده گام بردارد) باشد. به طور خلاصه، رویکردهای اساسی توانمندسازی کارکنان و مؤلفه‌های آن‌ها را می‌توان در شکل (۱) مشاهده نمود:



شکل ۱. رویکردهای اساسی توانمندسازی (۹)

نتایج بسیاری از پژوهش‌ها درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی، بر این نکته تأکید دارند که هیچ جامعه‌ای توسعه نیافته نیست، مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد (۱۰). تحقیقات منون<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۳) معنی‌دار بودن توانمندسازی از نظر هویت کار و اهمیت کار، که دو شاخص مهم از منابع کار است را نشان می‌دهد (۱۱). جنا و پرادهان<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۷) نیز در مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهند، تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقا گروه دارد (۱۲). همچنین کاسیو و بودریو<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۷)، در تحقیقی مروری با بررسی مطالعات صورت گرفته در مورد مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و مدیریت استعداد نشان می‌دهند که مدیریت صحیح منابع و کارکنان

در شرایط حاضر، نیروی فزاینده و نوظهوری برای جهانی شدن سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز با محیط اطراف در تعامل می‌باشند و آنچه بقای سازمان را تضمین می‌کند، منابع انسانی توانمند است (۱). سازمان‌ها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده خود نیازمند، افکار، اندیشه‌ها و نظرات نو و تازه هستند تا با دریافت دیدگاه‌های نو، بتوانند پویایی خود را تضمین کنند؛ و گرنه به زوال و نابودی محکوم خواهند شد (۲). از سوی دیگر، توانمندسازی نیروی انسانی زمان بیشتری را در اختیار مدیریت می‌گذارد تا برنامه‌های وسیع‌تر و هدف‌های دراز مدت سازمان را مورد بررسی قرار دهد (۳ و ۴). در واقع نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است.

توانمندسازی نیروی انسانی یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. محققان معتقدند که توانمندسازی نقش مهمی در ارائه بازخورد (هانگ،<sup>۲</sup> ۲۰۱۲)، مشارکت خلاق (زانگ و بارتول،<sup>۳</sup> ۲۰۱۰)، رفتار نوآورانه (پیترز و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۰) و به طور کلی ارتقای رفتارهای فعالانه دارد (۵). تا قبل از دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی به معنای اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان و سهمین شدن کارکنان در اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت تلقی می‌شد، اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه پردازان توانمندسازی را از منظر باورها و احساسات کارکنان مورد توجه قرار دادند. اوج به کارگیری اصطلاح توانمندسازی در خلال دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ بود و توسط نظریه‌پردازانی چون کانگر و کانگو<sup>۵</sup> ۱۹۸۵، اسپریتزر<sup>۶</sup> ۱۹۹۵، توماس و ولتهوس،<sup>۷</sup> کنت بلانچارد،<sup>۸</sup> جان پی کارلوس<sup>۹</sup> و الن راندلف<sup>۱۰</sup> ۲۰۰۰ گسترش یافت (۶-۹).

۱. Empowerment

۲. Huang

۳. Zhang & Bartol

۴. Pieterse, van Knippenberg, Schippers, & Stam

۵. Conger & Konungo

۶. Spritzer

۷. Thomas & Veelhous

۸. Kent Blanchard

۹. Jhon P. Carlos

۱۰. Alan Randolph

۱. Thomas & Velthouse 1  
 ۱. Self Determination 2  
 ۱. Meaning 3  
 ۱. Impact 4  
 ۱. Menon 5  
 ۱. Jena & Pradhan 6  
 ۱. Cascio and Boudreau 7

راستا، می‌توان شاهد افزایش توانایی علمی در حیطه‌ها و زمینه‌های مختلف دانش‌آموزان و در نتیجه، توسعه علوم و پیشرفت جامعه بود و در نتیجه، توانمندسازی کارکنان اثرات دیگری چون اثربخشی آموزش‌های ورزشی و کارآمدی آن را در پی خواهد داشت (۱۸).

دبیران تربیت‌بدنی برای سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده در عرصه ورزش و در نتیجه افزایش اثربخشی آموزش‌های ارائه شده در اداره آموزش و پرورش به توانمندسازی نیاز دارند. اما در این زمینه مربیان و دبیران اغلب مواقع با چالش‌های متعددی مواجه می‌باشند. در مقابل این چالش‌ها بحث توانمندسازی مربیان و معلمان مطرح می‌گردد. توانمندسازی آن‌ها دو فایده مهم برای اداره آموزش و پرورش دارد: اولاً کارکنان توانمند، انگیزه‌مندتر و متعهدتر بوده و حداکثر توان خود را برای رفع چالش‌ها به کار می‌گیرند، دوماً؛ از بروز بعضی از چالش‌ها پیشگیری می‌نمایند. زیرا بسیاری از این چالش‌ها ریشه در ناتوانایی مربیان و معلمان دارد (۱۷-۱۶).

نیروی تربیت‌بدنی به ویژه دبیران تربیت‌بدنی پی‌ریزی‌کنندگان جامعه‌ای فعال، پویا و پرتحرک هستند، این افراد کشف‌کنندگان و پرورش‌دهندگان استعدادها و ورزشی یک کشور هستند. با توجه به نقش و جایگاه نیروی انسانی در توسعه وزارت آموزش و پرورش، توجه به مقوله توانمندسازی نیروی انسانی به ویژه نیروی تربیت‌بدنی به منظور ایفای مؤثر نقش‌های آنها یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود. در وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران توانمندسازی نیروی تربیت‌بدنی، به لحاظ نقش مهمی که در سلامت جامعه در ابعاد متعدد دارند، از اهمیت بیش‌تری برخوردار است.

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی نیروی تربیت‌بدنی (دبیران و مربیان) در وزارت آموزش و پرورش کشور طراحی شده است. بررسی‌ها حاکی از آن است که تاکنون مطالعات قابل توجهی در این ارتباط در آموزش و پرورش کشور صورت نگرفته است. بنابراین؛ این مهم ضرورت توجه به انجام چنین پژوهشی و اهمیت آن را بیش از هر چیز آشکار می‌سازد. بینشی که این مدل به مدیران وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران ارائه می‌کند؛ می‌تواند به آنها در زمینه استفاده کارآمد و اثربخش در بکارگیری شیوه‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی کمک کند و سبب افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و ایجاد فضای بهتری برای مشارکت افراد در سازمان شود. هم‌چنین از طریق مدل توانمندسازی، ظرفیت‌های کاری با تفویض اختیار، ضرورت‌های انجام این تحقیق را در موارد زیر می‌توان خلاصه نمود:

می‌تواند به توانمندی آن‌ها کمک کرده و این امر از طریق مدیریت استعداد میسر است (۱۳). لالتاندن کزاری (۲۰۱۹) نیز در نتایج مطالعاتش نشان می‌دهد افزایش توانمندی در میان کارکنان، حس کنجکاوی بیشتری را برای درک بهتر بودن خود از نظر شخصی و زمینه‌های حرفه‌ای در نیروی انسانی ایجاد می‌کند (۱۴).

فرآیند مدیریت منابع انسانی بر چهار پایه «جذب و استخدام»، «بکارگیری و انتصاب»، «آموزش و بهسازی» و «نگهداشت» استوار است. بنابراین توجه و تمرکز مطلوب به منابع انسانی خواهد توانست چرخه حیات سازمان را سالیان سال با کیفیت و مطلوبیت در گردش و بقا نگاه دارد (۱۵). مطالعات نشان می‌دهد در بسیاری از کشورهای جهان، ارتقای سطح مهارت‌های حرفه‌ای معلمان و تخصص‌گرایی، به مشارکت بیش‌تر آنان در فرایند تصمیم‌گیری منجر شده است. یکی از بارزترین تفاوت‌های نظام‌های آموزشی با سازمان‌های دیگر این است که برونداد نظام آموزشی، درون داد نیروی انسانی سایر بخش‌ها را تشکیل می‌دهد (۱۲-۱۵).

آموزش و پرورش آجریان جامعه‌پذیری یا اجتماعی کردن اعضای جدید جامعه است. طی جامعه‌پذیری، مجموعه اعتقادات، رسوم و اخلاق، هنجارها، ارزش‌ها، رفتارها، دانش‌ها، مهارت‌ها و فنون جامعه به نسل‌های جدید منتقل می‌شود (۱۶). آموزش و پرورش یکی از سازمان‌های بزرگ و کلیدی در کشور ما محسوب می‌شود که از یک سو وظیفه‌ی انتقال ارزش‌ها و فرهنگ و همچنین جامعه‌پذیری افراد و از سوی دیگر وظیفه‌ی تربیت نیروی انسانی ماهر و شایسته‌ی جامعه در بخش‌های مختلف را بر عهده دارد. انجام چنین وظایف خطیر و سنگینی نیازمند کارکنان شایسته و کارآمدی است که متعهد به بهبود مستمر، کارآمدی، انعطاف‌پذیری و آمادگی برای آینده هستند. بنابراین توانمندسازی منابع انسانی، کارکرد حیاتی چنین سازمان‌هایی می‌باشد که وظیفه تشخیص استعدادها و بالقوه و سپس تسهیل رشد و بالندگی آنان را بر عهده دارد. آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی که در این راستا رسالت سنگینی بر عهده دارد، اما در حال حاضر این سازمان فاقد یک چارچوب مناسب و راهنمای عمل، برای توانمندسازی منابع انسانی خویش، به ویژه معلمان مدارس است (۱۶-۱۷).

توانمندسازی به خصوص در سازمان‌های ورزشی؛ شامل مدیران و مربیان تربیت‌بدنی نقش مهمی را ایفا می‌کند، به طوری که در این

<sup>1</sup> . Lalatendu Kesari

<sup>2</sup> . Education

<sup>3</sup> . Socialization

در این تحقیق؛ ابتدا مهمترین شاخص‌های توانمندسازی برگرفته از دیدگاه‌های باون و لاولر و تابز و موس و دیدگاه‌های صاحب‌نظرانی نظیر اسپریتزو، توماس و ولتهوس، آلفرد باندورا بررسی شده و سپس شاخص‌های نهایی توانمندسازی کارکنان با استفاده از دیدگاه خبرگان گزینش شدند.

بدین منظور از رابطه همبستگی میان شاخص‌ها و متغیرها استفاده گردید. در ادامه و با توجه به هدف و روش تحقیق که شناسایی مدل مناسب بود، شاخص‌های تعدیل شده توسط مدل، سنجش و مورد ارزیابی قرار گرفته و تأثیرات آن تبیین گردیده است.

شرکت کنندگان: جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه دبیران تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ایران (که در سال تحصیلی ۹۷-۹۶ مشغول به کار بوده‌اند) می‌باشد. نظر به آنکه این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است، مراحل انتخاب حجم نمونه به شرح ذیل است:

۱. بخش کیفی، که برای انجام این مرحله از روش هدفمند (نظری) استفاده شده است. این بخش به شناسایی معیارهای توانمندسازی نیروی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران اختصاص دارد. در این بخش، با مشارکت ۳۰ نفر از دبیران و مدیران با سابقه و باتجربه در استان‌های مختلف، محقق به اشباع نظری از لحاظ شناسایی معیارها رسید. در مجموع با این روش ۴۴ شاخص شناسایی شد و با ارسال پرسشنامه‌های باز برای دبیران شاخص‌های تکراری مشخص شد. لازم به ذکر است که در این بخش سؤالات پرسش‌نامه باز بر مبنای پیشینه پژوهش طراحی شد. منابع مورد استفاده برای شاخص‌های مورد ارزیابی در جدول ۱ ارائه شده است.

- تعدد و تنوع مشکلات و چالش‌های مربوط به منابع انسانی در ساختار تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش؛
- جایگاه رفیع و رسالت خطیر آموزش و پرورش در انتقال آموزه‌ها و اهمیت آن در تربیت نیروی انسانی سالم و اثربخش برای آینده کشور؛
- عدم انجام مطالعات مشابه در وزارت آموزش و پرورش و بدنه ورزش این سازمان در گذشته؛

## روش کار

روش تحقیق در این پژوهش با توجه به اهداف و ماهیت آن توصیفی از نوع اکتشافی و عمدتاً کاربردی است. بدین منظور، ابتدا مباحث و مدل‌های مربوط به توانمندسازی که توسط پژوهشگران در کشورهای مختلف ارائه شده بود، و نیز تحقیقات انجام شده در ایران که اغلب از نوع تبیینی و توصیفی بودند مورد بررسی قرار گرفتند. با توجه به آنکه جملگی مدل‌های بیان شده مربوط به کشورهای اروپایی و آمریکایی بوده و با شرایط موجود در کشور ما هم‌خوانی نداشتند، به بررسی ابعاد مختلف آن مدل‌ها در وزارت آموزش و پرورش ایران پرداخته شد. بدین صورت که با مصاحبه مقدماتی با تعدادی از دبیران و مدیران ارشد که البته به صورت تصادفی انتخاب شده بودند، ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت فصل مشترک آنها به عنوان مدلی که بومی شده کشور ایران است، ارائه شده است. سوالات اصلی تحقیق به شرح زیر است:

۱. آیا شاخص‌های شناسایی شده بر توانمندسازی نیروی انسانی در بخش تربیت بدنی آموزش و پرورش تأثیرگذارند؟
۲. میزان اثرگذاری شاخص‌های شناسایی شده چگونه است؟

## جدول ۱- پیشینه مطالعات توانمندسازی نیروی انسانی جهت استخراج شاخص‌های ارزیابی (منبع: نگارنده براساس مبانی نظری)

عوامل	صاحب نظران و پژوهشگران
غنی سازی شغل	بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ لایدن، ۲۰۰۴؛
تیم سازی	بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ بوج، ۲۰۰۷؛ طوسی، ۱۳۸۰؛ اسپریتزو، ۱۹۹۷؛
مشارکت	بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ کارن و لاوسون، ۲۰۰۸؛ لایدن، ۲۰۰۴؛
مسئولیت پذیری	فراگوسو، ۱۹۹۴؛ دافی و همکاران، ۱۹۹۳؛
تسهیم قدرت	نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ کفاشی و حاتمی‌نژاد، ۱۳۸۸؛ اورعی و یزدانی، ۱۳۸۱؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛

1. Liden  
2. Spritzo

3. Karen & Lawson  
4. Fragoso  
5. Duffy, Barragan & Riley  
6. Karakok

نصرافهانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ سان و همکاران، ۲۰۱۲؛ کارول، ۱۹۹۵؛ معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹؛ کانونی، ۲۰۰۵؛ لایدن، ۲۰۰۴؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛	سبک رهبری
شعبانی‌بهار و همکاران، ۱۳۹۲؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ اسپریتزو، ۱۹۹۷؛	چشم انداز
شعبانی‌بهار و همکاران، ۱۳۹۲؛ کفاشی و حاتمی‌نژاد، ۱۳۸۸؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ فرهنگی، ۱۳۷۴؛ کارول، ۱۹۹۵؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛	بازخورد
ساندرا و همکاران، ۲۰۱۶ <sup>۳</sup> ؛ کفاشی و حاتمی‌نژاد، ۱۳۸۸؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ کارول، ۱۹۹۵؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ کارن و، لاوسون، ۲۰۰۸؛ کینلا، ۱۳۸۳؛	آموزش کارکنان
چیانگ و هستی، ۲۰۱۲؛ کفاشی و حاتمی‌نژاد، ۱۳۸۸؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۵؛ امینی، ۱۳۷۹؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ تاریخ‌مانی و حسن، ۲۰۱۰ <sup>۴</sup> ؛	تسهیم اطلاعات
توماس و ولتهاس، ۱۹۹۳؛ کانونی، ۲۰۰۵؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛	اعتماد
توماس و ولتهاس، ۱۹۹۳؛ ادوارد لاور، ۲۰۰۲؛ تاریخ‌مانی و حسن، ۲۰۱۰؛	مهارت
کانونی، ۲۰۰۵؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ کینلا، ۱۳۸۳؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛	دانش
مارکارت ارستاد، ۱۹۹۷؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛	ساختار سازمانی
کارکوک، ۲۰۰۹؛ فیلامون، ۲۰۱۳؛ دافی و همکاران، ۱۹۹۴؛ تاریخ‌مانی و حسن، ۲۰۱۰؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛	نظام پرداخت
کارکوک، ۲۰۰۹؛ اسپریتزو، ۱۹۹۷؛ کارن و لاوسون، ۲۰۰۸؛ فیلامون، ۲۰۱۳؛	ارتباطات
کارکوک، ۲۰۰۹؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ اسوین، ۲۰۱۳؛	حمایت مدیران
فیلامون، ۲۰۱۳؛ دافی و همکاران، ۱۹۹۴؛	استقلال
دافی و همکاران، ۱۹۹۴؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛	تعهد
کارکوک، ۲۰۰۹؛ ادوارد لاور، ۲۰۰۲؛ تاریخ‌مانی و حسن، ۲۰۱۰؛ بادن و لاولر، ۱۹۹۲؛ کانگر و کانتگو، ۱۹۸۸؛ بیم، ۲۰۰۸؛	پذیرش تغییر
	پاداش

1. Kanooni

2. Mc Lagan & Nel

3. Sandra & et al

4. Thamizhmanii & Hasan

5. Swain

6. Yim



سپس با توزیع مجدد پرسشنامه‌های بسته بین افراد مجرب و با تحصیلات بالای دانشگاهی و جمع‌آوری این پرسشنامه‌ها، از طریق تحلیل عاملی روایی پرسشنامه بدست آمد. در گام نخست تحلیل عاملی با استفاده از نمودار سنگریزه، تعداد عامل‌های برجسته موجود در ساختار عاملی پرسش‌نامه توانمندسازی شناسایی شدند (شکل ۲).

## شکل ۲.

همانطور که در نمودار مشاهده می‌شود، شیب نمودار از عامل ششم به بعد تخت می‌شود. پس تحلیل عاملی براساس شش عامل پیش‌فرض صورت گرفت و بر اساس تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس عوامل و ماده‌های آن‌ها شناسایی شد که نتایج ماتریس چرخش یافته آن در جدول ۲ آمده است. سپس به منظور اطمینان از انسجام درونی متغیرها و کفایت تعداد آن‌ها برای آزمون تحلیل عاملی، از آزمون KMO و بارتلت استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که مقدار آماره KMO، ۰/۸۳۹ بوده و آماره بارتلت ۷۹۹۲/۶۱۵ با سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱، بنابراین متغیرها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. برای انجام تحلیل عاملی مدل‌های مختلفی وجود دارد، که با توجه به این که در این تحقیق هدف تحلیل عاملی، تلخیص متغیرها و دستیابی به تعداد محدودی عامل برای اهداف پیش‌بینی می‌باشد، از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای استخراج عامل‌ها استفاده می‌شود. براساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی، چهار عامل که قابلیت تبیین بخشی از واریانس کل متغیرها را دارند، استخراج شد و پس از چرخش عاملی عامل‌های استخراج شده به شیوه وریماکس، مشخص شد که این شش عامل در مجموع ۶۷/۲۰ درصد از تغییرات متغیر شناسایی عوامل توانمندسازی را تبیین می‌کند. سپس برای شناسایی متغیرهای مربوط به هر عامل و نیز به منظور تفسیرپذیرتر نمودن عامل‌ها، از ماتریس مربوط به بار عاملی متغیرها استفاده شده است. در ماتریس به دست آمده هر متغیری که بار بیشتری بر یک عامل داشته باشد به آن تعلق می‌گیرد و متغیرهایی که بار عاملی بیشتر از ۰/۵ داشته‌اند، سطح معنی‌داری بسیار قابل قبولی با عامل مربوطه دارند.

تحلیل عاملی نشان داد که مقیاس توانمندسازی متشکل از شش عامل است که در مجموع ۶۷/۲۰ درصد از واریانس کل مقیاس را تبیین می‌کنند (جدول ۲).

۲. بخش کمی، این بخش مربوط به برازش مدل توانمندسازی نیروی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و محاسبه روایی و پایایی مدل است که به روش معادلات ساختاری انجام شده است. برای این منظور ابتدا جامعه هدف معرفی می‌شود، جامعه هدف این پژوهش دبیران تربیت بدنی سراسر کشور است.

از آن‌جا که روش شناسایی مدل‌یابی معادلات ساختاری، تا حدود زیادی با برخی از جنبه‌های رگرسیون چند متغیری شباهت دارد، می‌توان از اصول تعیین حجم نمونه در تحلیل رگرسیون چند متغیری برای تعیین حجم نمونه در مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده نمود. از دیدگاه جیمز استیونس<sup>۱</sup> در نظر گرفتن ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر پیش‌بین در تحلیل رگرسیون چندگانه با روش معمولی کمترین مجذورات استاندارد، استفاده می‌شود. به طور کلی در روش شناسایی مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:

$$5Q < n < 15Q$$

که در آن Q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌ها (سؤالات) پرسش‌نامه و n حجم نمونه است (۱۹). در نتیجه با احتساب شناسایی ۴۴ شاخص، حجم نمونه را می‌توان بین اعداد ۲۲۰ تا ۶۶۰ محاسبه نمود که در این پژوهش حجم نمونه انتخابی، تعداد ۶۰۰ در نظر گرفته شد که در بازه مورد نظر می‌باشد (طبق فرمول کوکران با خطای انتخاب برآورد نمونه ۰/۰۵). در ادامه، کل کشور بر اساس نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای به ۴ منطقه تقسیم شد و هر منطقه به ۸ استان تقسیم گردید (به جز یک منطقه که به ۷ استان تقسیم شد) و براساس حجم کل جامعه مدیران و دبیران آموزش و پرورش که ۳۳۲۰۱ نفر هستند، به تناسب درصد هر استان، حجم نمونه انتخاب و تخصیص یافت. پرسش‌نامه‌ها به صورت تصادفی و با توجه به درصد جامعه دبیران هر استان با طبقه‌بندی انجام شده است.

**روش گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل:** روش اندازه‌گیری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از کارشناسان و دبیران خبره آموزش و پرورش و همچنین در بخش تحلیل اکتشافی و تاییدی استفاده از پرسشنامه بسته طیف لیکرت پنج مقیاسی بر اساس شاخص‌های شناسایی شده بود. برای تهیه پرسشنامه محقق ساخته ابتدا با استفاده از پرسشنامه باز و با مراجعه به ۳۰ نفر از متخصصین و کارشناسان خبره در این موضوع، شاخص‌های مهم و عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی شناسایی شده و پس از ویرایش تبدیل به پرسشنامه بسته گردیده است،

<sup>۱</sup> J. J. Amos

تجهیزاتی و انگیزشی) است. طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت بوده که امتیاز مربوط به هر گزینه از کاملاً مخالفم (=۱) تا کاملاً موافقم (=۵) متغیر بوده است.

برای گردآوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز جهت پاسخگویی به سؤالات تحقیق، از ابزارهای کتابخانه‌ای و جستجوی اینترنتی و روش‌های میدانی (مشاهدات مستقیم، بررسی مستندات، پرسشنامه و مصاحبه‌های آزاد) استفاده گردیده است. پایایی و روایی پرسشنامه به ترتیب توسط آلفای کرونباخ و اعتبار محتوا صورت گرفت. از ترکیب پرسشنامه‌های استاندارد تأیید شده و نیز تحلیل مسیر، معادلات ساختاری و تحلیل داده‌های آماری در این تحقیق استفاده شد. در مدل بومی، از نرم‌افزار SPSS برای تحلیل داده‌های آماری و نرم‌افزار Amos نسخه ۲۲ برای تحلیل مسیر و تعیین روابط بین متغیرها «که قبلاً با توزیع پرسشنامه‌ها با مقیاس لیکرت و تعیین روایی و پایایی آنها تهیه شده» استفاده شده است. همچنین؛ به منظور رتبه‌بندی شاخص‌ها از آزمون فریدمن استفاده گردید. فرآیند کلی تحقیق در شکل ۳ ارائه شده است.

**جدول ۲.** عوامل استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی

ردیف	عامل‌ها	تعداد سؤالات	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	ساختار سازمانی	۱۱	۸/۰۷	۱۵/۸۳	۱۵/۸۳
۲	شخصی	۱۰	۶/۵۲	۱۲/۷۹	۲۸/۶۲
۳	انگیزشی	۹	۵/۶۴	۱۱/۰۶	۳۹/۶۸
۴	فرهنگی - اجتماعی	۴	۴/۹۸	۹/۷۷	۴۵/۴۵
۵	تخصصی	۶	۴/۷۰	۹/۲۲	۵۸/۶۸
۶	تجهیزاتی	۴	۴/۳۴	۸/۵۲	۶۷/۲۰

در تحقیق حاضر برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. به این ترتیب که با توزیع پرسشنامه‌ها بین ۳۰ نفر از اساتید و دبیران با تجربه تربیت‌بدنی به عنوان خبرگان و کارشناسان برای پرسش‌نامه توانمندسازی برابر ۰/۹۵۵ به دست آمد (جدول ۳).

**جدول ۳.** ضرایب پایایی پرسش‌نامه

شاخص آماری	ضرایب پایایی	
	آلفای کرونباخ	تصنیف
کل پرسش‌نامه	۰/۹۵۵	۰/۹۲۰
ساختار سازمانی	۰/۸۸۲	۰/۸۹۰
شخصی	۰/۸۵۹	۰/۷۵۱
انگیزشی	۰/۸۶۴	۰/۶۴۱
فرهنگی - اجتماعی	۰/۸۳۱	۰/۸۶۰
آموزشی - تخصصی	۰/۶۴۷	۰/۶۱۹
تجهیزاتی	۰/۸۲۴	۰/۸۰۷

**شکل ۳.** نمودار مراحل اجرایی پژوهش به صورت مجزا



## نتایج

نتایج تحقیق، در چند بخش جداگانه ارائه می‌گردد.

### محاسبه ضریب توافقی و جمع‌بندی نهایی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها

با استفاده از امتیازات داده شده توسط کارشناسان به پرسشنامه طیف ۵ مقیاسی لیکرت، ضریب همبستگی کندال محاسبه می‌شود که این همبستگی، میزان همگرایی کارشناسان در پاسخ‌گویی به گویه‌ها را نشان می‌دهد (جدول ۴).

در نهایت تعداد ۶۰۰ پرسشنامه را بین جامعه آماری توزیع کرده و پس از جمع‌آوری آن‌ها شروع به استخراج اطلاعات از داده‌ها کرده و از طریق تحلیل عاملی اکتشافی شاخص‌های اصلی را پیدا نموده و نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر از درست بودن آن‌ها اطمینان حاصل گردید. این پرسشنامه دارای دو بخش سؤال می‌باشد. بخش اول شامل اطلاعات فردی و سابقه داشتن کارت مربیگری، و بخش دوم که حاوی ۳۱ سوال بوده و هدف آن سنجش توانمندسازی نیروی انسانی (دبیران تربیت بدنی) وزارت آموزش و پرورش ایران می‌باشد و شاخص‌های آن شامل چهار شاخص (سازمانی، تخصصی،



## بررسی نرمال بودن داده‌ها

در این بخش نرمال بودن داده‌های پرسش‌نامه مورد بررسی قرار می‌گیرد (جدول ۶) که شکل این آزمون صورت زیر است:

H0: توزیع داده‌ها نرمال است.

H1: توزیع داده‌ها نرمال نیست.

جدول ۶- نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف - خروجی نرم

افزار SPSS

تعداد سؤالات	SIG	آماره آزمون	شاخص‌ها
۱۱	۱/۰۵۱	۱/۳۵	ساختار سازه‌مانی
۱۰	۰/۰۵۷	۱/۵۴	شخصی
۹	۰/۰۵۶	۱/۳۷	انگیزه
۴	۰/۱۰۳	۱/۲۱	فرهنگی و اجتماعی
۶	۰/۰۷۶	۱/۲۸	آموزشی و تخصصی
۴	۰/۰۵۳	۱/۴۹	تجهیزاتی

باتوجه به اینکه مقادیر آماره آزمون از مقدار بحرانی ۱/۹۶ کمتر است و مقادیر SIG نیز از سطح بحرانی ۰/۰۵ بیشتر است در نتیجه فرض صفر که بر نرمال بودن داده‌ها تأکید دارد پذیرفته می‌شود؛ در نتیجه در انتخاب آزمون‌های آماری با توجه به نرمال بودن داده‌های شاخص‌های اصلی می‌توان از مجموعه آزمون‌های پارامتری مانند آزمون تی در بررسی اثرگذاری شاخص‌های اصلی استفاده کرد.

## اولویت‌بندی طراحی و ارائه الگوی شاخص‌های توانمندسازی

## نیروی انسانی در تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران

به منظور مقایسه بین میانگین رتبه‌های شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران از دیدگاه مدرسين از آزمون فریدمن استفاده شده است. باتوجه به اطلاعات حاصل از جدول فوق و با تأکید بر  $\chi^2$  بدست آمده که در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد (جدول ۷ و ۸).

## جدول ۷- آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی شاخص‌های توانمندسازی

نیروی انسانی در تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران از دیدگاه دبیران

نتیجه آزمون	سطح خطا	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار ضریب (خی دو)
رد	۰/۰۵	۰/۰۰۱	۵	۵۸۹/۸۵**

## جدول ۴- آزمون همبستگی کندال، ضریب توافق روش دلفی

N	۳۰
Kendall's Wa	۰/۶۱۲
Chi-Square	۴۱۱/۱۰۱
DF	۴۳
.Asymp. Sig	۰/۰۰۱

a. Kendall's Coefficient of Concordance

حرف N نشان‌دهنده تعداد کارشناسان است که عدد ۳۰ می‌باشد و DF درجه آزادی آزمون کندال است که از تعداد گویه‌ها یکی کم می‌شود و عدد ۴۳ است و مقدار توافق، همان عدد آماره آزمون کندال است که ۰/۶۱۲ است. یعنی تقریباً ۶۱ درصد بین نظرات کارشناسان در پاسخ‌گویی به گویه‌ها همگرایی وجود دارد و با توجه به مقدار SIG که صفر است و از سطح بحرانی ۰/۰۵ کمتر است پس این ضریب معنی‌دار است؛ در نتیجه ضریب توافقی، همبستگی درونی پاسخ کارشناسان را نشان می‌دهد و در این مرحله می‌توان گویه‌هایی که بر اساس متوسط طیف ۵ مقیاسی لیکرت که عدد سه است و کمتر می‌باشند بر اساس این توافق و همگرایی در نظرات کارشناسان حذف کرد. اما با توجه به مقادیر محاسبه شده در جدول بالا، تمامی گویه‌ها بالاتر از حد متوسط نظری ۳ می‌باشند؛ در نتیجه هیچکدام از گویه‌ها حذف نمی‌شود و در بخش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی که بر مبنای روش معادلات ساختاری است استفاده شوند.

## جدول ۵- شاخص‌ها و گویه‌های شناسایی شده

شاخص/زیر شاخص	تعداد گویه
ساختار سازه‌مانی	۱۱
شخصی	۱۰
انگیزه	۹
فرهنگی و اجتماعی	۴
آموزشی و تخصصی	۶
تجهیزاتی	۴
جمع	۴۴

**همبستگی میان متغیرها**

در ادامه، سؤالات مورد بررسی و تحلیل آماری قرار گرفت که نتایج آن به شرح ذیل ارائه می‌گردد. قبل از انجام مرحله تحلیل عاملی مرتبه اول پیش‌نیاز این موضوع وجود همبستگی بین متغیرها است بررسی شد. به منظور بررسی متغیرهای پنهان مدل توانمندسازی که شامل متغیر درونی توانمندسازی و متغیرهای بیرونی ساختارسازمانی، انگیزش، شخصیتی، آموزش-تخصص، فرهنگی-اجتماعی، تجهیزاتی و متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، جنس، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، کارت مربی‌گری و سابقه کار و تجربه کاری) می‌باشد، با استفاده از نرم‌افزار آموس از روش تحلیل مسیر استفاده شد. همانطور که در مقادیر استاندارد شده جدول (۹) و مدل تحلیل مسیر شماره (۱) ملاحظه می‌شود به منظور بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی ابتدا وجود همبستگی بین متغیرهای بیرونی به صورت مستقیم مورد بررسی قرار گرفت تا در مرحله اول متغیرهایی که بصورت مستقیم با توانمندسازی رابطه دارند مشخص شوند. همچنین در شکل شماره ۸ همبستگی بین شاخص‌های اصلی پژوهش ارایه شده است.

 **$H_0$** 

همانطور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، طبق رتبه‌بندی آزمون فریدمن از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران، شاخص شخصی با میانگین رتبه (۴/۳۹) بالاترین و شاخص تجهیزاتی با میانگین رتبه (۲/۱۷) پایین‌ترین تأثیر را در طراحی و ارائه الگوی شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران داشته است.

**جدول ۸.** رتبه‌بندی فریدمن برای شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران از دیدگاه دبیران

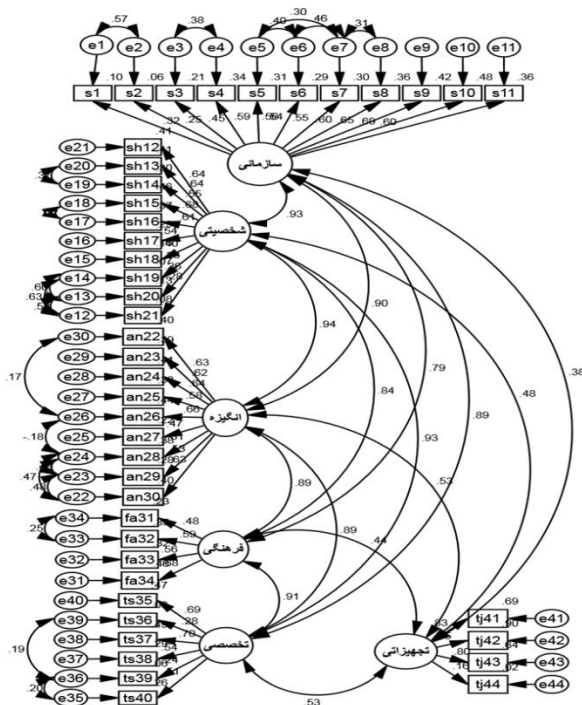
اولویت‌بندی	میانگین رتبه	
۴	۳/۱۹	شاخص سازمانی سازمانی
۱	۴/۳۹	شاخص شخصی
۲	۳/۹۹	شاخص انگیزشی
۵	۳/۰۵	شاخص فرهنگی-اجتماعی
۳	۳/۶۰	شاخص آموزشی و تخصصی
۶	۲/۱۷	شاخص تجهیزاتی

**جدول ۹-رابطه همبستگی بین متغیرها**

ردیف	روابط همبستگی	شدت همبستگی	مقدار P	آماره آزمون
۱	ساختارسازمانی با شخصیتی	۰/۹۳	۰/۰۰۱	۳/۱۹۷
۲	ساختارسازمانی با انگیزش	۰/۹۰	۰/۰۰۱	۴/۳۱۴
۳	ساختارسازمانی با فرهنگی و اجتماعی	۰/۷۹	۰/۰۰۱	۴/۲۳۱
۴	ساختارسازمانی با آموزش-تخصص	۰/۸۹	۰/۰۰۱	۴/۰۷۱
۵	ساختارسازمانی با تجهیزاتی	۰/۳۸	۰/۰۰۱	۳/۵۴۰
۶	شخصیتی با انگیزش	۰/۹۴	۰/۰۰۱	۳/۸۸۰
۷	شخصیتی با فرهنگی-اجتماعی	۰/۸۴	۰/۰۰۱	۳/۸۴۲
۸	شخصیتی با آموزش-تخصص	۰/۹۳	۰/۰۰۱	۳/۷۰۴
۹	شخصیتی با تجهیزاتی	۰/۴۸	۰/۰۰۱	۳/۵۵۴
۱۰	انگیزش با فرهنگی-اجتماعی	۰/۸۹	۰/۰۰۱	۶/۷۲۹
۱۱	انگیزش با آموزش-تخصص	۰/۸۹	۰/۰۰۱	۵/۸۶۹
۱۲	انگیزش با تجهیزاتی	۰/۵۳	۰/۰۰۱	۵/۷۷۴
۱۳	فرهنگی-اجتماعی با آموزش و تخصص	۰/۹۱	۰/۰۰۱	۵/۹۵۰
۱۴	فرهنگی-اجتماعی با تجهیزاتی	۰/۸۹	۰/۰۰۱	۴/۸۸۴
۱۵	آموزش-تخصص با تجهیزاتی	۰/۵۳	۰/۰۰۱	۵/۱۶۲

می‌توان با اطمینان ۹۵٪ به این نتیجه رسید که بین میانگین رتبه‌های شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران از دیدگاه مدرسین تفاوت معناداری وجود دارد که

شکل ۴ همبستگی میان شاخص‌های اصلی پژوهش را نشان می‌دهد و در جدول ۱۰ شاخص‌های نیکویی برازش مدل آورده شده است.



شکل ۴. همبستگی بین شاخص‌های اصلی پژوهش

جهت بررسی بیشتر و اولویت این عوامل به جدول رتبه‌بندی فریدمن مراجعه می‌شود. با توجه به آنکه شدت همبستگی به غیر از رابطه همبستگی بین انگیزش با تجهیزاتی و بین شاخص شخصیتی با تجهیزاتی و بین ساختار سازمانی با تجهیزاتی که دارای همبستگی ضعیف می‌باشند، سایر متغیرها از ۷۰ درصد به بالا هستند و علامت این همبستگی نیز مثبت می‌باشد که حاکی از شدت همبستگی مناسب بین متغیرها می‌باشد و همچنین جهت تغییرات با توجه به علامت مثبت همسو می‌باشد؛ یعنی با افزایش یک متغیر شاهد افزایش در متغیر دیگر هستیم و با کاهش یک متغیر شاهد کاهش در متغیر دیگر هستیم. اما آیا این همبستگی‌ها معنی‌دار هستند؟ در پاسخ به این سؤال، مقدار P باید مشخص شود. همانطور که در جداول مشخص شده است، همگی کمتر از ۰,۰۵ می‌باشند و آماره‌های آزمون نیز از ۱,۶۵ بیشتر می‌باشند که نشان‌دهنده معنی‌داری این روابط همبستگی می‌باشند که این معنی‌داری نیز در همبستگی‌های ضعیف مشاهده می‌شود.

### شاخص‌های نیکویی برازش مدل همبستگی

جدول ۱۰- شاخص‌های نیکویی برازش مدل

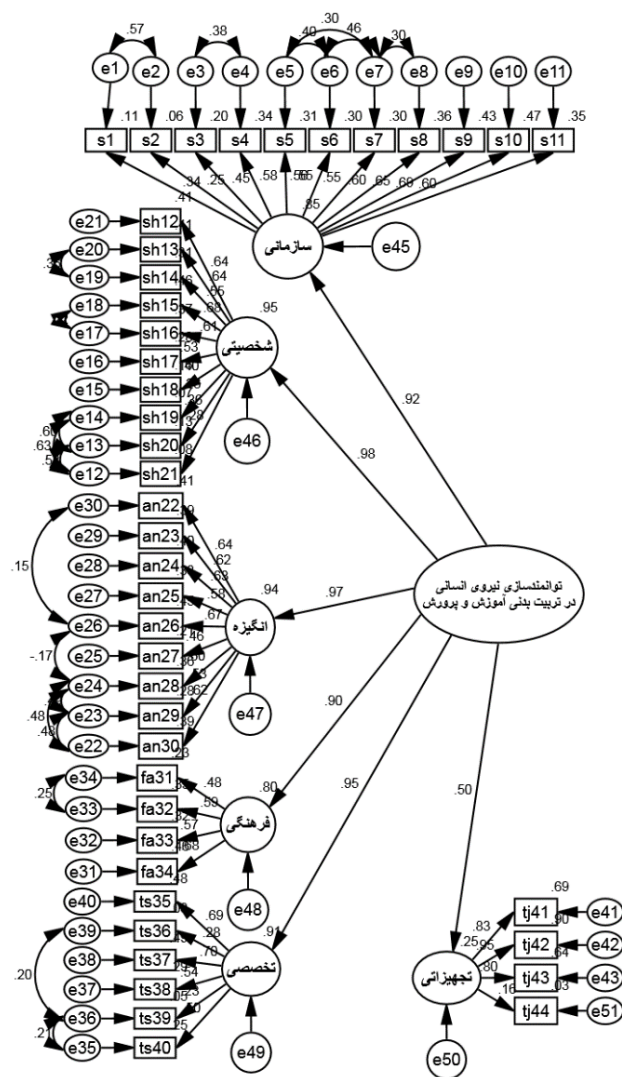
	RMSE	IFI	GFI	Cmin/df
حد استاندارد	کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	کمتر از ۵
مقادیر مدل	۰/۰۷۴	۰/۹۱۱	۱/۱۲	۲/۰۱۱

این شاخص‌های اصلی بر توانمندسازی نیروی انسانی تأثیر گذارند؟" پاسخ داده شده است و سوم، میزان توضیح‌دهندگی این عوامل چقدر با مدل تحلیل عاملی تأییدی مشخص شده است. همچنین به منظور تحلیل نهایی روایی و پایایی ترکیبی سازه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نیکویی برازش مدل نیز در شکل ۵ و جزییات در جدول شماره ۱۱ ارائه شده است.

شاخص‌های برازش مدل نشانگر نیکویی (حد استاندارد) می‌باشند. با توجه به اجرای مدل تحلیل عاملی رتبه دوم و محاسبه ضرایب مسیر کلیه مسیرها معنی‌دار می‌باشند که می‌توان نتیجه گرفت که مجموعه سازه «توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران» از روایی لازم برخوردار است.

### مدل تحلیل عاملی تأییدی

در ادامه شاخص‌های اصلی از چند جنبه بررسی شده‌اند. اول، روایی و پایایی سازه مدل مورد بررسی قرار گرفته است و دوم، به پرسش "آیا



شکل ۵. مدل تحلیل عاملی تأییدی، خروجی نرم افزار AMOS

جدول ۱۲ نیز مقادیر ضرایب مسیر را برای شش شاخص اصلی نشان می‌دهد. این شاخص‌ها عبارتند از: ساختار سازمانی، شخصیتی، انگیزش، فرهنگی - اجتماعی، آموزشی - تخصصی و تجهیزاتی. در پاسخ به پرسش اول که آیا شاخص‌های شناسایی شده بر توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت بدنی آموزش و پرورش تاثیر گذارند؟ پاسخ در جدول زیر می‌باشد.

جدول ۱۱- شاخص‌های نیکویی برازش مدل همبستگی

	RMSE	IFI	GFI	Cmin/df
حداستاندار	کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	کمتر از ۵
مقادیر برآورده شده	۰/۰۷	۰/۹۳	۰/۹۲	۴/۲۳

### روایی و پایایی ترکیبی سازه‌ها

با توجه به اجرای مدل تحلیل عاملی رتبه دوم و محاسبه ضرایب مسیر می‌توان این نتیجه را گرفت که مجموعه سازه «توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران» از روایی لازم برخوردار است.

جدول ۱۲- مقادیر ضرایب مسیر

شاخص‌ها	ضریب مسیر ( $\beta$ )	مقدار P	C. R (آماره آزمون)	مجذور همبستگی چندگانه (مجذور R)	واریانس خطاها
عامل ساختار سازمانی	۰,۹۲	۰۰۰	۵/۱۸۶	۰,۸۵	۰,۱۲۱
عامل شخصیتی	۰,۹۸	۰۰۰	۴/۴۸۰	۰,۹۵	۰,۱۱۸
عامل انگیزش	۰,۹۷	۰۰۰	۱۰/۴۳	۰,۹۴	۰,۱۰۳
عامل فرهنگی-اجتماعی	۰,۹۰	۰۰۰	۱۰/۴۰	۰,۸	۰,۰۵
عامل آموزشی-تخصصی	۰,۹۵	۰۰۰	۸/۱۵۱	۰,۹۱	۰,۰۲
عامل تجهیزاتی	۰,۵۰	۰۰۰	۷/۹۱	۰,۲۵	۰,۰۵

پرورش است. که میزان اثرگذاری این متغیرها به شرح ذیل می‌باشد:

\* میزان تأثیرات شاخص شخصیتی بر توانمندسازی نیروی انسانی، براساس مجذور R به میزان ۰/۹۵ است، یعنی شاخص شخصیتی ۹۵ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند.

\* میزان تأثیرات شاخص انگیزش بر توانمندسازی نیروی انسانی، براساس مجذور R به میزان ۰/۹۴ است، یعنی شاخص انگیزه ۹۴ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند.

\* میزان تأثیرات شاخص آموزش و تخصص بر توانمندسازی نیروی انسانی، براساس مجذور R به میزان ۰/۹۱ است، یعنی شاخص تخصصی ۹۱ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند.

\* میزان تأثیرات شاخص ساختار سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی، براساس مجذور R به میزان ۰/۸۵ است، یعنی شاخص ساختار سازمانی ۸۵ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند.

\* میزان تأثیرات شاخص فرهنگی و اجتماعی بر توانمندسازی نیروی انسانی، براساس مجذور R به میزان ۰/۸۰ است، یعنی شاخص سازمانی ۸۰ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند.

\* میزان تأثیرات شاخص تجهیزاتی بر توانمندسازی نیروی انسانی، براساس مجذور R به میزان ۰/۲۵ است، یعنی شاخص تجهیزاتی ۲۵ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند.

پایایی ترکیبی مدل (سازه) پیشنهادی از معادله پایایی ترکیبی که به صورت زیر است محاسبه می‌شود:

$$PC = \frac{(\sum \alpha)^2}{(\sum \alpha)^2 + (\sum \theta)}$$

که آلفا ( $\alpha$ ) عبارتند از بارهای عاملی مربوط به شاخص‌ها و تنا ( $\theta$ ) واریانس خطاهای شاخص‌ها و PC پایایی ترکیبی می‌باشد و نتیجه جای‌گذاری اعداد به صورت زیر است:

$$PC = \frac{(۰,۵۰+۰,۹۶+۰,۹۷+۰,۹۵+۰,۹۲+۰,۸۰)^2}{(۰,۵۰+۰,۹۶+۰,۹۷+۰,۹۵+۰,۹۲+۰,۸۰)^2 + (۰,۱۲۱+۰,۱۱۸+۰,۱۰۳+۰,۰۵+۰,۰۲+۰,۰۵)}$$

که حاصل آن عدد ۰,۹۷ است که این عدد بیشتر از ۰/۶۰ است در نتیجه مدل (سازه) پایا می‌باشد (مقادیر واریانس‌های خطا در جدول فوق آمده است).

با توجه به جدول ۱۲ کلیه ضرایب مسیر از مقدار ۰,۰۷ بیشتر است. همچنین با توجه به مقدار P که همگی صفر هستند و از سطح ۰,۰۵ کمتر است و مقادیر آماره آزمون (C.R) از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است، در نتیجه کلیه مسیرها معنی‌دار می‌باشند. در نتیجه روایی کل سازه مورد تأیید است و شاخص‌های شناسایی شده به خوبی متغیر توانمندسازی نیروی تربیت‌بدنی را تبیین می‌کنند.

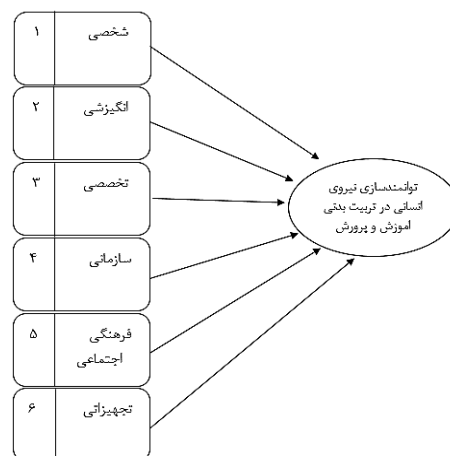
در پاسخ به این پرسش که "آیا شاخص‌های شناسایی شده در توانمندسازی نیروی انسانی مؤثر هستند؟" با توجه به آنکه مقدار P برای کلیه مقادیر صفر است و از سطح بحرانی ۰/۰۵ کمتر است و آماره‌های آزمون نیز از مقدار بحرانی ۱,۹۶ نیز بیشتر است که نشان‌دهنده تأیید اثرگذاری شش متغیر شناسایی شده بر توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت‌بدنی آموزش و

توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران داشته است.

همانطور که یافته‌ها نشان می‌دهد، پیاده‌سازی مدل توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران مستلزم توجه به شش بُعد یا عامل ذیل می‌باشد:

عامل اول در توانمندسازی دبیران تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران، شاخص شخصیتی است. این عامل ۹۵٪ از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند. متغیرهایی که بار این عامل گردیدند شامل: تعهد اخلاقی، ارتقا و رشد معنوی، رفتار مناسب، روحیات، خلاقیت و نوآوری، کارایی و عملکرد بالا، حس افتخار و ریسک پذیر بودن می‌باشند. این امر مبین این نکته است که همبستگی معقولی بین این متغیرها وجود دارد. وجه اشتراک این متغیرها بیش تر به رشد فردی و توسعه سازمانی توجه دارد، هر چه مدیریت سازمان غنی‌سازی شغل را در پاسخ به ارضای نیازهای سطح بالای کارکنان به کار ببرد، باعث خواهد شد کارکنان به نوعی احساس ارزش مندی در کار، هدفمندی و به عبارتی معنادار بودن شغل را تجربه نمایند. ارتقا شاخص شخصیتی و توجه به این عامل در جهت بالا بردن سطح توانمندسازی کارکنان امری لازم و ضروری است و این عامل نیز تنها از طریق آموزش مداوم کارکنان قابل حصول است. دبیران تربیت بدنی برای اینکه بتوانند محیط آموزشی را بشناسند، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کنند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهند، تصمیمات مؤثر اتخاذ کنند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازند، باید از توانمندی فردی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشند. این یافته با نتایج مطالعات کارکوک (۲۰۰۹) در حوزه کارایی و عملکرد بالا و تحقیقات کارکوک (۲۰۰۹)؛ فیلامون (۲۰۱۳)؛ تاریخمانی و حسن (۲۰۱۰) (۲۰)؛ مک لاگان ونل (۱۹۹۷) در حوزه رفتار مناسب و ارتباطات، پژوهش‌های فیلامون (۲۰۱۳) در حوزه تعهد اخلاقی و مسئولیت‌پذیری، و پژوهش‌های کانونی (۲۰۰۵) در حوزه مهارت، خلاقیت و نوآوری که همگی در حوزه توانمندسازی نیروی انسانی انجام شده‌اند همسو می‌باشد.

طبق نتایج مقادیر ضرایب مسیر مشخص شد که شاخص‌های شناسایی شده به خوبی متغیر توانمندسازی نیروی تربیت بدنی را تبیین می‌کنند. لذا این مدل به عنوان مدل نهایی پذیرفته شد و بر اساس رتبه‌بندی آزمون فریدمن و مقدار مجذور  $R$  تعدیل یافته طراحی شد.



شکل ۶. مدل نهایی (بومی شده) توانمندسازی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر ارتباط بین رهبری معنوی و حس خ با بهره‌گیری از دیدگاه‌های صاحب‌نظران حوزه مدیریت دولتی و منابع انسانی و نیز نظرات اساتید و کارشناسان خبره تربیت بدنی شش بُعد (ساختار سازمانی، شخصیتی، انگیزش، فرهنگی-اجتماعی، آموزشی-تخصصی، تجهیزاتی) و ۴۴ زیرشاخص که در تبیین و طراحی مدل توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت بدنی آموزش و پرورش مؤثر می‌باشند، شناسایی شده است. همچنین نتایج نشان‌دهنده تأیید اثرگذاری شش متغیر شناسایی شده بر توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت بدنی آموزش و پرورش است. از سوی دیگر طبق رتبه‌بندی آزمون فریدمن از دیدگاه مدیران و دبیران تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران، از بین شش بُعد شناسایی شده شاخص شخصیتی با میانگین رتبه (۴/۳۹) بالاترین و شاخص تجهیزاتی با میانگین رتبه (۲/۱۷) پایین‌ترین تأثیر را در طراحی و ارائه الگوی شاخص‌های

بودن اهداف و برنامه‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات، محیط کاری، بهینه‌سازی فرایندها و روش کاری، غنی‌سازی شغل و ارتقای شغلی، شایسته‌سالاری و شایسته‌مداری، افزایش ظرفیت شغلی می‌باشند.

صاحب‌نظران و پژوهش‌گران مدیریت مطرح می‌کنند که ساختارهای دیوان‌سالار و سبک‌های مستبدانه مدیریت به پرورش وابستگی کارکنان، انکار عقاید آن‌ها، با مهارت انجام ندادن کار، عدم معنی‌دار بودن اهداف سازمانی، ناتوانی در کارکنان را تشویق می‌کنند. در سازمان‌های توانمند، ساختار سازمانی به گونه‌ای طراحی شده است که کارکنان می‌توانند برای نیل به نتایج مورد نظرشان و آنچه انجام دادن آن‌ها لازم است، مار کنند، نه این که صرفاً ادای تکلیف کنند و از بابت آن پاداش دریافت نمایند (۲۴-۲۲).

عامل پنجم در توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی، توجه به بُعد فرهنگی-اجتماعی است. این عامل بیش از ۸۰ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند. متغیرهایی که بار عامل پنجم گردیدند شامل جامعه‌پذیری، موقعیت اجتماعی، ارتباط با همکاران، اعتماد به همکاران می‌باشند. این یافته با نتایج مطالعات هان و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد.

عامل ششم در توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی، توجه به بُعد تجهیزاتی است. این عامل بیش از ۲۵ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین و پایین‌ترین تأثیر را در طراحی و ارائه الگوی شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران داشته است. متغیرهایی که بار عامل ششم گردیدند شامل فضاهای ورزشی، تجهیزات ورزشی، منابع مالی می‌باشند. یافته‌های پژوهش‌های دی‌بوسچر و همکاران (۲۰۰۹)، بوهلک و روبینسون (۲۰۰۹) نیز فضاهای ورزشی، تجهیزات ورزشی و منابع مالی را از عوامل مهم تجهیزات و امکانات ورزشی معرفی کرده‌اند، اما نتایج آن‌ها مبنی بر تأثیر این عوامل بر توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی نمی‌باشد، بلکه نتایج یافته‌های آن‌ها بیان می‌کند که وجود امکانات و زیرساخت‌های ورزشی مناسب و توسعه یافته، جنبه‌ای

عامل دوم در توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی، توجه به انگیزش نیروی انسانی است. این عامل بیش از ۹۴ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند. متغیرهایی که بار عامل دوم گردیدند شامل تشویق و قدردانی، توجه به فرد، حقوق و مزایا، آزادی بیان و عمل می‌باشند. به عبارتی هرچه قدر مدیریت سازمان به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، محرم دانستن کارکنان در ارائه اطلاعات به آن‌ها، بهره‌گیری از کار تیمی با انجام حمایت‌های لازم و قدردانی از عملکرد خوب باور و اعتقاد داشته باشد، وضعیت توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان از سطح مطلوب‌تری برخوردار خواهد بود. افراد در بسیاری از موارد با یکدیگر تفاوت دارند، زیرا مردم از ارزش، شخصیت‌ها نیازها و توانمندی‌های مختلفی برخوردارند. این تفاوت‌های فردی به طرق مختلف انگیزش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اگرچه برای شناخت هرچه بهتر این تفاوت‌ها مطالعات بی‌شماری انجام شده است.

بسیاری بر این باورند که نیازهای فردی زیر بنای اختلاف در انگیزه‌هاست. تشویش خاطر و اضطرابی که به خاطر نیاز ایجاد می‌شود تبدیل به نیروی انگیزه می‌گردد و فرد برای کاهش تشویش و اضطراب به رفع نیاز یاد شده اقدام می‌کند و بنابراین از شدت نیروی انگیزش می‌کاهد (۲۱). در نهایت اینکه عوامل انگیزش افراد به فرهنگ و موقعیت‌های خاص آنان بستگی دارد. عامل سوم در توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی، توجه به آموزش-تخصص نیروی انسانی است. این عامل بیش از ۹۱ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند. متغیرهایی که بار عامل سوم گردیدند شامل دانش و مهارت، نوع و ارتباط مدرک با شغل، یادگیری مستمر، مهارت‌های ارتباطی، دوره‌های داوری و مربی‌گری می‌باشند. این یافته از تحقیق با نتایج تحقیق چوی (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

عامل چهارم در توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی، توجه به ساختار سازمانی است. این عامل بیش از ۸۵ درصد از تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی را تبیین می‌کند. متغیرهایی که بار عامل چهارم گردیدند شامل ارتباطات، تعلق سازمانی، مشخص

1. Chiou

فرهنگی-اجتماعی، آموزشی-تخصصی، تجهیزاتی) می‌باشند با استفاده از دیدگاه خبرگان گزینش شدند. در انتها مشخص گردید علاوه بر وجود ارتباط مناسب بین متغیرهای مستقل مدل و توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته؛ شاخص‌های شناسایی شده به خوبی متغیر توانمندسازی نیروی تربیت‌بدنی را تبیین می‌کنند. به طور کلی مدل تهیه شده و عوامل موجود آن ۹۵٪ از کل تغییرات توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی را نشان می‌دهد و همچنین متغیرهای سن، جنسیت و سطح تحصیلات از طریق تعهد با توانمندسازی ارتباط برقرار می‌کنند، متغیرهای ساختار سازمانی و شخصیتی از دو طریق رابطه با مشارکت و سازگاری با توانمندسازی ارتباط مثبت برقرار می‌نمایند، و متغیر ساختار سازمانی با آموزش-تخصص از طریق یادگیری مستمر و ارتقاء شغلی ارتباط مثبت برقرار می‌کنند، و در نهایت متغیر شخصیتی با انگیزش از طریق ارتباط مثبت با توجه به فرد و رفتار مناسب با توانمندسازی و متغیر فرهنگی-اجتماعی نیز از طریق ارتباط مثبت با جامعه‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی با آموزش و تخصص با توانمندسازی مرتبط می‌گردد. از نکات جالب مدل طراحی شده تأثیر منفی شاخص شخصیتی با تجهیزاتی و ساختار سازمانی با شاخص تجهیزاتی می‌باشد که می‌تواند حاصل بومی‌سازی مدل در زمینه تحقیقاتی آن یعنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران باشد همین دو نکته می‌تواند راه برای تحقیقات بیشتری را در این زمینه باز گرداند. در انتها پیشنهاد می‌گردد محققان با شناسایی مدل‌های توانمندسازی برای جامعه آماری دیگر چون سازمان‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی، به مقایسه شاخص‌های مؤثر در توانمندسازی و نتایج حاصله از هر یک به طور انطباقی در این جوامع پردازند و به تهیه یک مدل جامع در راستای توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ایرانی کمک کنند.

### نکات کاربردی

بر اساس یافته‌های تحقیق، می‌توان موارد زیر را به عنوان راهکارهای کاربردی و اجرایی برشمرد: ساختار سازمانی اثربخش و کارآمد در وزارت آموزش و پرورش باید به گونه‌ای باشد که بتواند بین ابعاد (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و (اندازه،

مهم در ارتقای کمی و کیفی عملکردهای ورزشی است. سوتریادو (۲۰۰۹)؛ نیز بیان می‌کند که مریان تربیت‌بدنی قلب و روح ورزش هستند. مریان به عنوان تربیت‌کنندگان و هدایت‌گران ورزشکاران در تمامی سطوح نقش بسیار مهمی در توسعه ورزش ایفا می‌کنند.

از نظر دی‌بوسچر و همکاران (۲۰۰۹)؛ موفقیت ورزشی مستلزم کسب دانش و اطلاعات علمی در مورد عوامل مؤثری است که منجر به این موفقیت‌ها می‌شوند. متولیان ورزشی بایستی با استفاده بهینه از منابع که از ابعاد مختلف از جمله تأثیرات منابع انسانی، منابع مالی، منابع سخت‌افزاری و تجهیزات و اماکن ورزشی، عوامل روانی و انگیزشی مورد توجه قرار داده که با شناخت این عوامل می‌توان به بسیاری از مسائل در این خصوص پاسخ داد.

### نتیجه‌گیری

در این تحقیق سعی بر آن شد با طراحی یک مدل به شناسایی شاخص‌ها و زیرشاخص‌های توانمندسازی با جامعه آماری دبیران تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش کشور پرداخته شود؛ برای دستیابی به مهمترین شاخص‌های توانمندسازی، با بررسی نظرات مختلف درباره ابعاد توانمندسازی، ابتدا شاخص‌های محیط که اساس آن را در دیدگاه‌های فولام<sup>۱</sup> و لاندو<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) جستجو شد (۲۱). شاخص‌های آموزشی-تخصصی که برگرفته از دیدگاه‌های باون<sup>۳</sup> و لاولر<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) و تابز<sup>۵</sup> و موس<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، هستند و دیگر شاخص‌ها که از دیدگاه‌های صاحب‌نظرانی نظیر اسپریتزر<sup>۷</sup> (۱۹۹۵)، توماس<sup>۸</sup> و ولتهوس<sup>۹</sup> (۱۹۹۰)، هوجینسکی<sup>۱۰</sup> و باخنان<sup>۱۱</sup> بررسی شده و در نهایت شاخص‌های نهایی توانمندسازی کارکنان که شامل شش شاخص (ساختار سازمانی، شخصیتی، انگیزش،

1. Fullam

2. Lando

3. Bowen

4. lawler

5. Tubbs

6. Moss

7. Spreitzer

8. Thomas

9. Velthouse

10. Huczynski

11. Bachnan



تکنولوژی، استراتژی و محیط) در سازمان تعادل برقرار کند. مدیران با به‌کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آن‌ها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهادات جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌توانند به عنوان عوامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی در وزارت آموزش و پرورش تأثیرگذار باشند. همچنین؛ تلاش کنند که در سازمان با توجه به نیازهای فردی و همچنین با توجه به تجربه‌ی فردی هر شخص به او مسیولیت

اختصاص دهند. همچنین؛ در جذب نیروی تربیت‌بدنی تخصصی سعی کنند که افراد متعهد و نوآور جذب سازمان آموزش و پرورش شوند تا از لحاظ مالی بتوانند بر اساس شایستگی بودجه اختصاص دهند. نابرابری‌ها در سیستم کنترل شود و لازم است تا به طور مستمر از نظرات و پیشنهادهای دبیران استفاده شود. آموزش مستمر منابع انسانی در دستور کار قرار گیرد. آموزش و پرورش باید به منظور به‌روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی مربیان تربیت‌بدنی و افزایش محتوای مربیگری اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین‌پروری در وزارت آموزش و پرورش باید از فون چرخش کاری استفاده کند.

## References

1. Scott I, Abdou N, Parker M. Teacher Empowerment, School Leadership, and Student Performance in North Carolina's Charter Schools. 2019.
2. Khatri N, Gupta V, Varma A. The relationship between HR capabilities and quality of patient care: the mediating role of proactive Work behaviors. *Human Resource Management*, 2016.
3. Pradhan R.K., Panda M, Jana L.K. Transformational Leadership ana Psychological Empowerment: Mediating effect of Organisational Culture in Indian Retail Industry, *Journal of Enterprise Information Management*, 2017, 30(1), 82-95, Emerald Publishers.
4. Hanaysha J. Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2016, Volume 229, Pages 298-306
5. Huang J. Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 2012, 42, E103-E127.
6. Spreitzer G.M, Doneson D. "Musings on the past and future of employee empowerment", Forthcoming in the handbook of organizational development (Edited by tom Cummings). Thousand Oaks, CA: Sage, 2005, pp1-12
7. Bowen D.E, lawler E.E. Empowerment Sear vice Employees, *Solan Management Review*. Summer, 1995. 234p.
8. Pieterse A.N., Knippenberg D, Schippers M, Stam D. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31, 609-623.
9. Sandra M, Malin K, Ida H. Managing production complexity by empowering workers: six cases, *Variety Management in Manufacturing*. Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems, 2014.
10. Baird K, Wang H. Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. *Personnal Review*, 2010, col.30, No.5, pp. 574-599.
11. Menon S. Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*, 2013, 50,153,180.
12. Jena L.K, Pradhan S. Joy at wark: Lnitial Measurement and Validation in Indian context, *The Psychologist-Manager Journal*, American Psychological Association (APA), 2017, 20, 106-122.
13. Cascio W, Boudreau J.W. The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 2017, 51(1), 103-114.
14. Lalatendu K.J. Am I empowered Meaningful Work? The moderating role of Perceived Flexibility connecting Meaningful Work and Psychological Empowerment. Accepted Manuscript, 2019.

15. Huang J. the relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: self-efficacy as mediator. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 2017, Vol. 45 Issue 7, p1157-1165. 9p. DOI: 10.2224/sbp.6609.
16. Hamidi M., *Physical Education Teachers Balanced Education System*, Islamic Republic of Iran News Agency, Code: 82789505, Reporter: Masoumeh Javadabadi Publisher: Moussa Activists. 2017.
17. Bagheri A.A. *The Importance of the Role of Educational Instructor in Improving Students' Physical and Mental Health*, Tehran Education, 2017, 231 pp.
18. Salarvand A. Who is a good physical education teacher? Ministry of Education Comprehensive Information Base, Student Association Forum, Eighth Physical Education. 2016. 135 pp.
19. Cho T, Faerman S.R. An integrative model of empowerment and individuals' in- role and extra-role performance in the Korean public sector: Moderating effects of organizational individualism and collectivism. *International Public Management Journal*, 2010, 13(2), 130-154
20. Thamizhmanii S. Hasan S. A Review on an employee empowerment in TQM practice. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 2010. 39(2), 204-210.
21. Fullam Ch, Lando A.R. *The Trade of Empowerment: Leadership, Environment and Professional Traits*, 2010. *Nursing Economic*, vol.16.Issue.5.
22. Spreitzer G. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38 No. 5, 1995, pp. 1442-65.
23. Rojas R. A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness among for Profit and Nonprofit Organizations, *Non Profit Management and Leadership*, 2013, 11(1).
24. Wadhwa D.S., Verghese M. Impact of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation with special reference to selected cement industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, 2015, 3(3), 280-286.

*Original Article*

## Identifying and explaining the human resource empowerment model Ministry of Education and Training in the Islamic Republic of Iran (Case Study: Physical Education Teachers)

Received: 28/08/2019 - Accepted: 07/12/2019

Alireza Zarbakhsh<sup>1</sup>  
Shahram Alam<sup>2\*</sup>  
Mahdi Zarghami<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhD Student, Department of Sports Management, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Sport Management, Yadegar Branch of Imam Khomeini, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Sports Management, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran

Email: Shahramalam@yahoo.com

**Abstract**

**Introduction:** Empowering human resources in the physical education structure of the Ministry of Education is one of the important issues related to teachers.

**Methods:** The purpose of this study was to identify and explain the model of physical education empowerment in the Ministry of Education of the Islamic Republic of Iran. Methods: The present study was applied in terms of purpose and exploratory-analytical in nature and field. The statistical population was all teachers and physical education teachers of the Ministry of Education of Iran. The statistical sample was determined by 600 cluster sampling method. The data collection tool was a researcher-made questionnaire that identified 30 important experts and influential factors using an open questionnaire and referred to the questionnaire after editing. Structural validity was calculated through factor analysis (67.20) and reliability was calculated through Cronbach's alpha (0.955). Data were analyzed using descriptive and inferential statistics (frequency of data, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, path analysis and structural equations) ( $\alpha = 0.05$ ).

**Results:** In general, six identified indicators (organizational structure, personality, motivation, cultural-social, training-specialty, equipment) were used to explain human resource empowerment in physical education, among which 95% of personality changes Empowerment explained and ranked first and equipment index explained 25% of changes in Empowerment and ranked sixth. The fit indices of the model represent goodness of fit (standard limit) and the validity of the whole construct is confirmed and the identified indices explain well the variable of training strength training.

**Conclusion:** Balancing the dimensions (formality, focus and complexity) and (size, technology, strategy, and environment) at the Ministry of Education and the continuous training of human resources seems to be an important priority.

**Key words:** Empowerment, Physical Education Force, Education & Training, Modeling.