

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

اکبر ساعتی زارعی<sup>۱</sup> - غلامرضا شعبانی بهار<sup>۲\*</sup> - مجید سلیمانی<sup>۳</sup>

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

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

### چکیده

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

### واژه‌های کلیدی

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

## مقدمه

مختلف به تأمین و توانمندسازی نیروی انسانی و همگامسازی آنها با سیستم سازمان بپردازد. دو مورد از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی که در دو دههٔ اخیر به تدریج به کانون توجه تبدیل شده و نتایج قابل توجهی به همراه داشته‌اند، فرایندهای مدیریت استعداد و توانمندسازی است (۱۴). هدف اصلی این فرایندها این است که دانش، استعداد، تجربه و انگیزهٔ منابع انسانی را توسعه دهند و زمینهٔ به کارگیری بهتر و بیشتر آنها در سازمان را فراهم سازند. سازمانی که هم استعدادهای کاری توانمند و هم فناوری روز را در اختیار داشته باشد، سازمان هوشمند محسوب می‌شود. در سازمان هوشمند سرعت و کیفیت فرایندها و عملکردها در سطح بالایی قرار دارد. به صورت کاربردی‌تر می‌توان گفت همان‌طور که اعتقاد وجود دارد انسان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که به خوبی استعداد‌ایابی شده و پرورش یافته‌اند و هم‌زمان از درجهٔ هوشی بالایی برخوردارند، در دنیای مدیریت نیز این توافق وجود دارد که سازمان‌های موفق، دارای منابع انسانی مستعد و توانمندند و هوش سازمانی بالایی دارند. برخی خبرگان مدیریت، مدیریت استعداد و توانمندسازی را به عنوان نوعی سلاح پنهان مورد استفاده توسط سازمان‌های موفق و هوشمند امروزی در جنگ کسب استعدادهای و منابع قلمداد می‌کنند (۳۰). مدیریت استعداد ۱ مشتمل بر امور کشف، جذب، انتخاب، ارزیابی، پرورش، توسعه، استقرار، به کارگیری و نگهداری استعدادهای شغلی است. توانمندسازی ۲ مکمل مدیریت استعداد بوده و استعدادهای سازمانی را ارتقای شغلی می‌دهد. طی فرایند توانمندسازی، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. در واقع مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است (۱۴). هدف نهایی سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر

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

یکی از ابعاد اصلی سیستم سازمانی در ادارات ورزش و جوانان مانند هر سازمان دیگری بعد منابع انسانی است. منابع انسانی، کانون اصلی رفتار و عملکرد در سازمان است و به همین دلیل در دو دههٔ اخیر همواره بیشترین توجه مدیران و محققان علوم مدیریتی به آن معطوف بوده است (۱۳). شواهد مختلف نشان داده‌اند هر اندازه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های درونی و بیرونی برمی‌خیزند و سعی بر دستیابی به حداکثر بهره‌وری دارند، نیاز بیشتری به حمایت منابع انسانی و ذی‌نفعان و درگیر کردن آنها در کار خواهند داشت (۳۹). از این‌رو منابع انسانی همواره باید دارای توانایی و آمادگی لازم باشند و سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان باید از طریق اقدامات و برنامه‌های

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

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

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

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

روی مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان، دست‌یابی به درجه بالایی از هوش سازمانی<sup>۱</sup> است. سازمان هوشمند از کلیه فعالیت‌های سازمانی اعم از خرد و کلان آمارگیری می‌کند و دانشی فراگیر از تمامی عوامل وابسته مثل جامعه، مخاطبان، ارباب رجوع و رقبا، محیط اقتصادی، عملیات و فرایندهای سازمانی (مالی، فروش، تولید، منابع انسانی و ...) دارد. یکی از زمینه‌های اجتماعی که تنوع بالایی در مخاطبان دارد و پیچیدگی فراوانی در فرایندهای آن به چشم می‌خورد، صنعت ورزش است. در واقع محیط پویا، رقبتی و پیچیده ورزش سبب شده است سازمان‌های ورزشی نیازمند تقویت مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و مدیریت دانش باشند، زیرا مخاطبان مختلفی که در انواع زمینه‌های ورزشی مشارکت دارند بسیار تنوع طلب و نوگرا هستند. ادارات ورزش و جوانان به عنوان متولیان اصلی تأمین نیازهای ورزشی جامعه باید دائمًا قابلیت‌های ساختاری - کارکردی خود را ارتقا دهند تا بتوانند نقش ورزش در تأمین سلامت و نشاط اجتماعی را توسعه دهند. از طرف دیگر بررسی مبانی نظری و پیشینهٔ پژوهش در حوزه مدیریت ورزشی نشان می‌دهد که توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوشمندسازی از جمله مباحث نوپا در مدیریت ورزشی‌اند. فشارهای روزافرون محیطی ضرورت استفاده درست از توانایی، استعداد سازمانی و انسانی، هم‌چنین اثربخشی اهداف و برنامه‌های حوزه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد (۲۲). همان‌گونه که در دنیای امروز، انسان‌هایی موفق و کارا خواهند بود که هم دارای استعداد و هوش مناسب باشند و هم به خوبی آموزش ببینند، سازمان‌ها نیز به قابلیت و هوشمندی بالایی نیاز دارند. به خصوص اینکه در عصر حاضر هرچه زمان به جلوتر می‌رود، با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید، سازمان‌ها پیچیده‌تر و اداره آنها نیز

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

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

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

داده‌اند (۳۲، ۳۳).

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

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

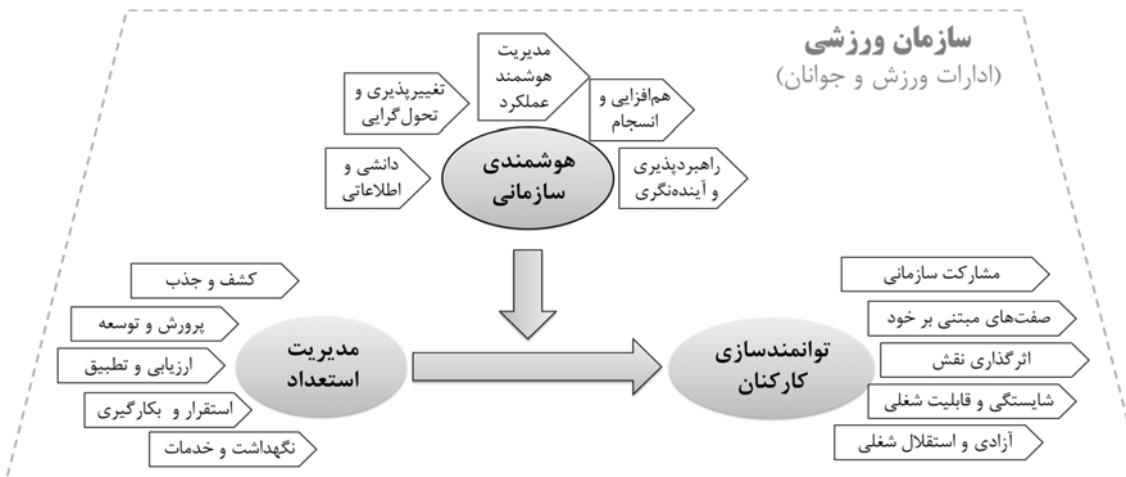
بررسی ارتباط مدیریت استعداد و هوش سازمانی در حوزه ورزش، کمتر مورد توجه بوده است. با این وجود قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقات داخلی و آیلیس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) و آی بیهی و هنری<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، توماسز<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و عاریف و یودین<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقات خارجی، رابطه مثبت بین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

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

با ساده‌سازی کل سیستم به درک بهتری از تمامیت سیستم دست یابیم. مدل‌سازی به ما کمک می‌کند مسائل را بهتر طبقه‌بندی کنیم و همچنین مدل‌ها شناسی یافتن پاسخ‌های صحیح را بالا می‌برند. در واقع مبانی اصلی دانش در هر حوزه‌ای بر پایه مدل‌های شناسایی شده مناسب (نه یافته‌های جزئی و پراکنده) قرار دارد؛ زیرا داده‌ها در قالب مدل می‌توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند. مدل‌سازی نمی‌تواند روابط پدیده‌های محیطی را به‌طور کامل توضیح دهد، اما درک مکانیسم‌های اساسی آن را آسان‌تر می‌کند. مدیریت منابع انسانی دارای استانداردهای کمی و کیفی برای سنجش بوده و نیازمند روش قابل قبول برای شناسایی ریسک‌هایی است که ضعف‌های سازمان را بر روی رفتار و عملکرد اعضا تحمیل می‌کنند. سازمان‌های ورزشی کشور با کمبود روش‌های قابل قبول برای سنجش و ارزیابی درست میزان انطباق بین چگونگی مدیریت کارکنان و عملکرد آنها در قبال سازمان، مواجه‌اند. در این مدل کوشش می‌شود این عناصر و روابط رفتاری-عملکردی در سازمان مورد مطالعه، به‌گونه‌ای هماهنگ تحلیل شوند. این مدل مفهومی به صورت یک مدل ساختاری از عوامل مورد بررسی است.

توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی در این جامعه‌آماری به چه میزان است؟ این متغیرها چه رابطه‌ای با هم دارند؟ و آیا مدیریت استعداد، به‌واسطه هوش سازمانی می‌تواند پیش‌بینی کننده توانمندسازی کارکنان باشد؟ هدف از تحقیق حاضر پاسخ به بخش اصلی از این سؤالات بوده و محقق در صدد آن است تا از طریق بازطراحی ابزارهای پیشین (پرسشنامه‌ها) و ارزیابی وضعیت قابلیت‌های ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور در زمینه توانمندسازی کارکنان، مدیریت استعداد و هوش سازمانی از یک طرف و تحلیل روابط بین این متغیرها از طرف دیگر، ضمن تعیین میزان نسبی کارآمدی خرده سیستم‌های مدیریت استعداد، توانمندسازی و هوشمندسازی و همسویی بین آنها در این ادارات، حدود کلی میزان نیاز به تغییرات و مداخله جهت بهبود عملکرد این سه بخش را توصیف و تحلیل کند.

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



مبانی جدول مورگان نیز جهت افزایش قابلیت تعمیم‌پذیری استفاده شد. براساس جدول مورگان برای تعداد جامعه بین ۵۰۰۰ تا ۶۰۰۰ نفر، تعداد نمونه حدود ۲۹۱ نفر برآورد شد. ازین‌رو ۳۰۰ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شد و جهت افزایش احتمال دریافت تعداد پرسشنامه‌ها با پاسخ مناسب، پرسشنامه‌ها بین ۳۳۰ نفر توزیع شد. از بین پرسشنامه‌های توزیع شده، پرسشنامه‌های ۳۰۵ نفر که به‌طور کامل و مناسب پاسخ داده شده بودند انتخاب وارد فرایند تجزیه و تحلیل شدند. روش توزیع به‌صورت خوشه‌ای طبقه‌ای بود. بر این اساس ۳۱ استان کشور، در سه تیپ توسعه‌نیافته، کمتر توسعه‌یافته و نسبتاً توسعه‌یافته (براساس تقسیم‌بندی وزارت ورزش و جوانان) قرار گرفتند و ۱۱ استان از سه طبقه (تیپ) با رعایت پراکندگی جغرافیایی انتخاب شدند: تیپ ۱: گیلان (۳۵ نفر)، تهران (۴۶ نفر) و خوزستان (۲۸ نفر). تیپ ۲: همدان (۳۴ نفر)، آذربایجان غربی (۳۱ نفر)، یزد (۳۳ نفر) و کرمانشاه (۲۹ نفر). تیپ ۳: هرمزگان (۲۳ نفر)، چهارمحال و بختیاری (۲۵ نفر) و خراسان شمالی (۲۱ نفر). نسبت انتخاب تعداد از هر استان براساس نسبت کلی تعداد کارکنان آن استان به کل کارکنان ادارات کل کشور بود. پرسشنامه‌ها به دو صورت الکترونیکی (شبکه اجتماعی و ایمیل) و نسخه چاپی (حضوری) و با همکاری تعداد لازم از دانشجویان تربیت بدنه استان‌ها و کارمندان ادارات کل ورزش و جوانان – که با تیم تحقیق ارتباط و آشنایی داشتند – توزیع و جمع‌آوری شدند. نمونه آماری شامل ۱۲۴ زن و ۱۸۱ مرد بود. وضعیت تحصیلات آن‌ها به‌صورت ۳۰ نفر فوق‌دیپلم، ۱۲۸ نفر لیسانس، ۱۰۹ نفر فوق‌لیسانس و ۳۸ نفر دکتری بود. میانگین سنی نمونه  $\frac{39}{46}$  سال و میانگین سابقه شغلی آنها ۱۶/۱۱ سال بود.

ابزار اصلی پژوهش پرسشنامه بود. پرسشنامه‌ها براساس پرسشنامه‌های تحقیقات قبلی تدوین و سپس مناسب با

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

### روش‌شناسی

این تحقیق از نظر نوع توصیفی همبستگی، از نظر هدف کاربردی، از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، میدانی بود. جامعهٔ آماری تحقیق را تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان کشور تشکیل می‌دادند (در حدود ۵۰۰۰ نفر از ۳۱ استان). برای تخمین نمونه، همهٔ ادارات کل به‌مثابهٔ یک نظام اداری جامع در زیرمجموعهٔ وزارت ورزش توصیف و از ترکیب دو روش استفاده شد: (الف) نمونهٔ آماری بر مبنای تعداد قابل کفایت جهت مدل‌سازی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس به تعداد ۱۰ تا ۲۰ برابر ابعاد متغیرهای اصلی انتخاب شد (۱۱). از این رو برای متغیرهای توانمندسازی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی که هر کدام دارای ۵ بُعد بودند (مجموع = ۱۵ بُعد)، در این پژوهش مبنای ۲۰ برابر در نظر گرفته شد و تعداد نمونه ۳۰۰ نفر محاسبه شد (۳۰۰ =  $20 * 15$ ). ب) از طرف دیگر با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش تعمیم نمونه به جامعه (و نه صرفاً آزمون فرضیه) بود و تعداد جامعه آماری تقریباً مشخص است از

قابلیت تغییرپذیری و تحول‌گرایی، قابلیت دانشی و اطلاعاتی و قابلیت مدیریت عملکرد بود. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط ۸ تن از استادان مدیریت ورزشی (دارای تخصص مدیریت منابع انسانی) و ۷ تن از مدیران ادارات ورزش و جوانان (دارای تحصیلات دکتری) ارزیابی شد. سپس پایایی و روایی سازه به صورت مراحل گزارش شده در قسمت یافته‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسماارت پی‌ال‌اس<sup>۲</sup> تأیید شد. به‌منظور تحلیل یافته‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری در دو بخش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم سازه سه متغیر و تحلیل مسیر بین آنها استفاده شد. براساس نتایج آزمون چولگی و نیاز به آزمون فرضیات میانجی، از نرم‌افزار اسماارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

#### یافته‌ها

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

جامعه مورد مطالعه اعتباریابی شد. پرسشنامه‌های توانمندسازی کارکنان (برگرفته از تحقیقات مین‌هاجول، ۲۰۱۶ و جاویدمهر و بهفروز، ۱۳۹۵)، مدیریت استعداد (برگرفته از تحقیقات فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹ و کامیاب خانقا، ۱۳۹۳) و هوش سازمانی (برگرفته از تحقیقات آلبرخت، ۲۰۰۳ و ذهبی، ۱۳۹۲) هرکدام دارای پنج بعد و ۲۵ سؤال بود که براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (بسیار مخالفم تا بسیار موافقم) نمره‌بندی شدند. توانمندسازی کارکنان شامل ابعاد؛ اثرگذاری نقش، آزادی و استقلال شغلی، شایستگی و قابلیت شغلی، تقویت صفت‌های مبتنی بر خود و مشارکت سازمانی بود. مدیریت استعداد نیز دارای ابعاد؛ کشف و جذب استعدادها، استقرار و توسعه استعدادها، ارزیابی و تطبیق استعدادها، استقرار و به‌کارگیری استعدادها و نگهداشت و خدمات به استعدادهای است. همچنین هوش سازمانی شامل ابعاد؛ قابلیت راهبردپذیری و آینده‌نگری، قابلیت هم‌افزایی و انسجام،

جدول ۱. توصیف متغیرهای پژوهش

هوش سازمانی						مدیریت استعداد						توانمندسازی کارکنان					
S.D	M	مؤلفه	S.D	M	مؤلفه	S.D	M	مؤلفه	S.D	M	مؤلفه	S.D	M	مؤلفه	S.D	M	مؤلفه
۱/۳۲	۴/۰۵	قابلیت راهبردپذیری و آینده‌نگری	۰/۷۵	۴/۲۸	کشف و جذب استعدادها	۰/۸۳	۳/۹۷	اثرگذاری نقش									
۱/۵۳	۴/۱۵	قابلیت هم‌افزایی و انسجام	۰/۹۵	۳/۵۳	پروژه و توسعه استعدادها	۰/۹۵	۴/۲۱	آزادی و استقلال شغلی									
۱/۲۵	۴/۱۷	قابلیت تغییرپذیری و تحول‌گرایی	۰/۸۴	۳/۹۲	ارزیابی و تطبیق استعدادها	۰/۹۶	۳/۷۶	شایستگی و قابلیت شغلی									
۱/۴۹	۳/۹۴	قابلیت دانشی و اطلاعاتی	۰/۸۶	۴/۱۹	استقرار و به‌کارگیری استعدادها	۱/۱۷	۴/۲۲	تقویت صفت‌های مبتنی بر خود									
۱/۱۳	۴/۶۷	قابلیت مدیریت عملکرد	۱/۰۶	۳/۹۶	نگهداشت و خدمات به استعدادها	۰/۸۸	۴/۰۱	مشارکت سازمانی									
۱/۱۶	۴/۲۰	مجموع	۱/۰۸	۳/۹۸	مجموع	۱/۱۲	۴/۰۳	مجموع									

گرفت. در این پژوهش میزان<sup>۲</sup> تمامی متغیرهای پژوهش بسیار بالاتر از ۰/۳۳ و در محدوده ۰/۶۷ یا بزرگتر از آن بود، بدین معنا که مدل ساختاری پژوهش دارای برازش قوی است. معیار<sup>۲</sup> قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. براساس خروجی نرمافزار در این پژوهش قدرت پیش‌بینی اکثر سازه‌ها (مقدار<sup>۲</sup> Q) دارای شدت بزرگتر از ۰/۳۵ (قوی) است.

به منظور برازش مدل کلی (هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری) از معیار GOF استفاده شد. مقادیر به دست آمده از طریق فرمول GOF می‌تواند با سه مقدار ۱/۳۶، ۰/۲۵ و ۰/۰۲ در سه سطح قوی، متوسط و ضعیف تقسیم‌بندی شوند. با توجه به آنکه معیار نامیرده برابر ۰/۶۹۳ است بنابراین برازش کلی مدل در حد "بسیار قوی" تأیید می‌شود.

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

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

به منظور سنجش برازش مدل اندازه‌گیری؛ از پایابی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. پایابی شاخص برای سنجش پایابی درونی، شامل سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایابی ترکیبی است. روایی همگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد و روایی واگرا نیز میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هاییش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌های است. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از ۰/۴ است. بارهای عاملی همه سنجه‌ها در سازه مربوط به خود بالاتر از ۰/۴ بود؛ و در ادامه، تجزیه و تحلیل پژوهش براساس سؤال‌های تأییدشده صورت گرفته است. روایی همگرا با استفاده از معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) ارزیابی می‌شود که میزان مطلوب آن مساوی و بالاتر از ۰/۵ است. نتایج خروجی از مدل برای (AVE)، نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) است (۶). جبهه منظور بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از دو ماتریس روایی همبستگی متغیر لاتنت<sup>۳</sup> و معیار فرونل و لاکر<sup>۴</sup> استفاده شد. در این پژوهش مشخص می‌شود که همبستگی هر سازه با خودش بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است. در نتیجه روایی واگرایی مدل، تأیید می‌شود. تمامی متغیرها دارای مقدار آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ و پایابی ترکیبی بالای ۰/۸ بودند که نشان‌دهنده این است که مدل دارای پایابی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحظه پایابی ترکیبی (CR)) مناسبی است.

برازش مدل ساختاری: با استفاده از معیارهای ضریب معنادار (T-values)، ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q<sup>2</sup>)، برازش مدل ساختاری، مورد ارزیابی قرار

اثر مثبت و معناداری دارد. متغیر هوش سازمانی نیز به طور مستقیم با ضریب  $0.306^{+}$  بر توانمندسازی کارکنان، اثر مثبت و معناداری دارد. اثر غیرمستقیم مدیریت استعداد بر توانمندسازی کارکنان (از طریق هوش سازمانی) با ضریب  $0.441^{+}$  معنادار بود، اما از اثر مستقیم آن کمتر بود.

(۸۲۶/۰)، مدیریت عملکرد ( $0.800^{+}$ )، دانشی و اطلاعاتی ( $0.785^{+}$ ) و تغییرپذیری و تحول‌گرایی ( $0.775^{+}$ ) به ترتیب میزان اثر، به طور معناداری تبیین‌کننده هوشمندی سازمانی بودند.

همچنین براساس تحلیل مسیر مشخص شد که: متغیر مدیریت استعداد به طور مستقیم با ضریب  $0.562^{+}$  بر توانمندسازی کارکنان و با ضریب  $0.900^{+}$  بر هوش سازمانی،

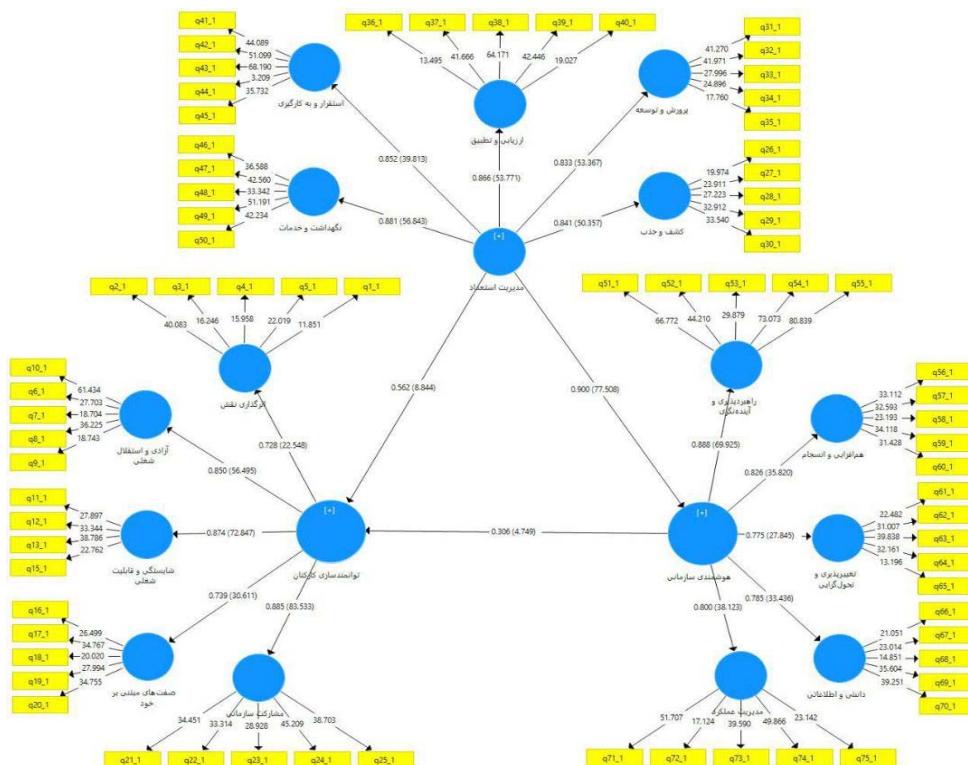
جدول ۲. خلاصه شاخص‌های رواجی مدل

T-values	F2	شاخص	AV E	CR	R2	Q <sup>2</sup>	شاخص
$1/96 \leq$	$0/15 \leq$	میزان مطلوب آن	$0/5 \leq$	$0/70 \leq$	$0/33 \leq$	$0/15 \leq$	میزان مطلوب آن
$60/509$	$2/659$	توانمندسازی کارکنان -> آزادی و استقلال شغلی	$0/536$	$0/846$	$0/725$	$0/279$	آزادی و استقلال شغلی
$23/898$	$1/154$	توانمندسازی کارکنان -> اثرباری نقش	$0/463$	$0/844$	$0/528$	$0/353$	اثرباری نقش
$73/905$	$3/292$	توانمندسازی کارکنان -> شایستگی و قابلیت شغلی	$0/585$	$0/851$	$0/750$	$0/384$	ارزیابی و تطبیق
$31/085$	$1/224$	توانمندسازی کارکنان -> صفت‌های مبتنی بر خود	$0/608$	$0/926$	$0/725$	$0/389$	استقرار و به کارگیری
$86/068$	$3/702$	توانمندسازی کارکنان -> مشارکت سازمانی	$0/557$	$0/889$	$0/599$	$0/321$	تغییرپذیری و تحول‌گرایی
$4/253$	$0/1066$	توانمندسازی کارکنان -> هوشمندی سازمانی	$0/559$	$0/788$	$0/702$	$0/317$	توانمندسازی کارکنان
$55/215$	$3/1056$	مدیریت استعداد -> ارزیابی و تطبیق	$0/544$	$0/877$	$0/615$	$0/367$	دانشی و اطلاعاتی
$41/084$	$2/762$	مدیریت استعداد -> استقرار و به کارگیری	$0/727$	$0/836$	$0/790$	$0/118$	راهبردپذیری و آینده‌نگری
$48/963$	$2/396$	مدیریت استعداد -> توانمندسازی کارکنان	$0/576$	$0/831$	$0/763$	$0/290$	شایستگی و قابلیت شغلی
$60/183$	$3/544$	مدیریت استعداد -> نگهداشت و خدمات	$0/558$	$0/810$	$0/543$	$0/370$	صفت‌های مبتنی بر خود
$17/006$	$0/924$	مدیریت استعداد -> هوشمندی سازمانی	$0/584$	$0/891$	برونزا		مدیریت استعداد
$49/277$	$2/259$	مدیریت استعداد -> پژوهش و توسعه	$0/620$	$0/823$	$0/641$	$0/444$	مدیریت عملکرد
$49/234$	$2/242$	مدیریت استعداد -> کشف و جذب	$0/620$	$0/789$	$0/785$	$0/392$	مشارکت سازمانی
$27/803$	$1/530$	هوشمندی سازمانی -> تغییرپذیری و تحول‌گرایی	$0/642$	$0/826$	$0/777$	$0/097$	نگهداشت و خدمات
$32/973$	$1/625$	هوشمندی سازمانی -> دانشی و اطلاعاتی	$0/596$	$0/832$	$0/681$	$0/411$	هم‌افزایی و انسجام
$68/850$	$0/828$	هوشمندی سازمانی -> راهبردپذیری و آینده‌نگری	$0/507$	$0/873$	$0/821$	$0/424$	هوشمندی سازمانی
$37/798$	$1/802$	هوشمندی سازمانی -> مدیریت عملکرد	$0/581$	$0/876$	$0/694$	$0/389$	پژوهش و توسعه
$34/063$	$2/209$	هوشمندی سازمانی -> هم‌افزایی و انسجام	$0/556$	$0/950$	$0/706$	$0/251$	کشف و جذب

جدول ۳. نتایج مدل نهایی پژوهش

روابط هریک از عامل‌های اصلی با یکدیگر	ضریب معناداری	تی و لبو	نتیجه فرضیه
توانمندسازی کارکنان- <آزادی و استقلال شغلی	.۰/۸۵۰	۵۶/۴۹۵	تأثیر
توانمندسازی کارکنان- <اثرگذاری نقش	.۰/۷۲۸	۲۳/۵۴۸	تأثیر
توانمندسازی کارکنان- <شایستگی و قابلیت شغلی	.۰/۸۷۴	۷۲/۸۴۷	تأثیر
توانمندسازی کارکنان- <صفتهای مبتنی بر خود	.۰/۷۳۹	۳۰/۶۱۳	تأثیر
توانمندسازی کارکنان- <مشارکت سازمانی	.۰/۸۸۵	۸۳/۵۳۳	تأثیر
مدیریت استعداد- <ارزیابی و تطبیق	.۰/۸۶۶	۵۳/۷۷۱	تأثیر
مدیریت استعداد- <استقرار و به کارگیری	.۰/۸۵۲	۳۹/۸۱۳	تأثیر
مدیریت استعداد- <نگهداشت و خدمات	.۰/۸۸۱	۳۹/۸۱۵	تأثیر
مدیریت استعداد- <پیوشر و توسعه	.۰/۸۳۳	۵۳/۳۶۷	تأثیر
مدیریت استعداد- <کشف و جذب	.۰/۸۴۱	۵۰/۳۵۷	تأثیر
هوشمندی سازمانی- <تفعیل‌بازیری و تحول‌گرایی	.۰/۷۷۵	۲۷/۸۴۵	تأثیر
هوشمندی سازمانی- <دانشی و اطلاعاتی	.۰/۷۸۵	۳۳/۴۳۶	تأثیر
هوشمندی سازمانی- <راهبرد‌بازیری و آینده‌نگری	.۰/۸۸۸	۶۹/۹۲۵	تأثیر
هوشمندی سازمانی- <مدیریت عملکرد	.۰/۸۰۰	۳۸/۱۲۳	تأثیر
هوشمندی سازمانی- <هم‌افزاری و انسجام	.۰/۸۲۶	۳۵/۸۲۰	تأثیر
مدیریت استعداد- <توانمندسازی کارکنان	.۰/۵۶۲	۸/۸۸۴	تأثیر
مدیریت استعداد- <هوشمندی سازمانی	.۰/۹۰۰	۷۷/۵۰۸	تأثیر
هوشمندی سازمانی- <توانمندسازی کارکنان	.۰/۳۰۶	۴/۷۴۹	تأثیر

فرضیه میانجی تحقیق	Sobel test	VAF	نتیجه فرضیه
مدیریت استعداد- < هوشمندی سازمانی -> توانمندسازی کارکنان	۱۴/۵۶۹	۰/۴۴۱	تأثیر



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش (شامل مقادیر میزان ضریب اثر و ضریب معناداری)

## بحث و نتیجه‌گیری

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

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

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

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

ابعاد راهبردپذیری و آینده‌نگری، همافزایی و انسجام، مدیریت عملکرد، دانشی و اطلاعاتی و تغییرپذیری و تحول‌گرایی به ترتیب میزان اثر، به طور معناداری تبیین‌کننده هوش سازمانی بودند. براساس اصول علم مدیریت، در ادارات ورزش و جوانان زمانی که تمام یا اکثر افراد و واحدها بدانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، چه هدف مشترکی دارند و موفقیت سازمان تا چه اندازه و چگونه به رفتار و عملکرد فردی آنها وابسته است، سازمان از هوشمندی برخوردار است (۱، ۲). ترتیب مفاهیم و نکات موجود در این تعریف با اولویت ابعاد ذکر شده همسویی دارد. در واقع می‌توان گفت قابلیت هوش سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور با اصول علمی این متغیر سازمانی همخوانی دارد. این تعریف هم‌چنین به منظور داشتن آگاهی نسبت به مقصد و ظرفیت کاری، برای بیان هدف در سازمان ضرورت دارد. هوش سازمانی به ادارات ورزش و جوانان این امکان را می‌دهد که واحدها، استنباط مناسبی از موضع اجرایی خاص خود و حوزه عملکردشان پیدا کنند و مدیران آنها و رهبران بتوانند با اعتقاد بر اهداف معتبر، مفهوم فشار عملکرد را ترویج داده و از آن پشتیبانی نمایند (۱۶). این تحقیقات با مطالعات پیشین در این زمینه همسویی دارد (۱۷، ۱۸، ۲۴، ۲۵).

از طرف دیگر، با توجه به نقش فزاینده دانش و فناوری در دنیا امروز و پیچیده شدن محیط فعالیت سازمان‌ها، قابلیت هوش سازمانی برای ادارات ورزش و

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

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

متغیر هوش سازمانی نیز به طور مستقیم بر توانمندسازی کارکنان، اثر مثبت و معناداری دارد. در سازمان‌های هوشمند چاپکی و دانایی یک اصل اساسی است، زیرا تغییرات سراسام‌آور محیط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی امروز، نیاز به چاپکی در عملکرد و هوشمندی در تصمیم‌گیری دارد و رعایت این اصل نیازمند سرمایه انسانی توسعه یافته است (۶). یکی از روش‌های رایج امروزی توسعه سرمایه انسانی اثربخش برای سازمان، مقوله توانمندسازی است. قرائی‌ترشیزی (۱۳۹۱) نشان داد که، بین هوش سازمانی و توانمندسازی در دبیران تربیت‌بدنی، رابطه معناداری وجود دارد (۲۱). جاویدمهر و بهفروز (۱۳۹۵)، زارع زیدی (۱۳۹۶) و قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقات داخلی و آیلیس و همکاران (۲۰۱۰) و آی‌بیهی و هنری (۲۰۱۵) و توماسز (۲۰۱۶) در تحقیقات خارجی رابطه قابل توجهی بین این دو متغیر گزارش کرده بودند که تأیید‌کننده نتایج این پژوهش بودند (۴۰، ۳۷، ۳۴۲۰، ۲۰، ۱۴، ۹). به صورت کلی در تفسیر این یافته‌ها می‌توان

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

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

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

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

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

## منابع و مأخذ

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

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

۱۹. فولادلو نژاد، فرزاد و سلیمانی، توران. (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد با تعهد حرفه‌ای و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان کانون پرورش فکری استان اردبیل». ارائه شده در کنفرانس بین‌المللی تحقیقات نو در حوزه مدیریت، اقتصاد، حسابداری و منابع انسانی در ایران و جهان، شیراز: دانشگاه بین‌المللی شیراز.
۲۰. قاسمی، محمد؛ جودزاده، مهتا و بیگی‌راد، الهام. (۱۳۹۴). «تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی». پژوهش‌های مدیریت عمومی، ش ۸(۳۰)، ص ۱۴۵-۱۶۴.
۲۱. قرائی ترشیزی، مرجان. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین هوش سازمانی و توانمندسازی در دبیران تربیت بدنی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.
۲۲. کاشف، میر محمد؛ سید عامری، میرحسن؛ خدادادی، محمدرسول؛ احمدی، اژدر (۱۳۸۸). «ارتباط بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی و غربی». فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، ص ۲۴(۳)، ش ۱۷۹.
۲۳. کامیاب خانقاہ، بهناز. (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان شعب بانک رفاه کارگران در شهر تهران». (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران.
۲۴. لطفی یامچی، خدیجه؛ کلاته سیفری، معصومه؛ حسینی، الهه. (۱۳۹۶). «مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی)». مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۵(۱)، ۳۵-۴۸.
۲۵. نوازنی، زهرا. (۱۳۹۷). «ارتباط بین مدیریت استعداد و دلبستگی شغلی با عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اراک.
۲۶. نوروزی سید حسینی، رسول؛ سپهوند، رضا؛ موسوی چشمکی، کیوان؛ فتاحی مسرون، فروغ. (۱۳۹۶). «طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران». مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۵(۱)، ۴۹-۶۵.
27. Aibieyi, S., & Henry, o. I. (2015). Talent Management and Employee Retention in Nigerien Univrersities. NG-Journal of Social Development. 5(1), pp: 23-31.
28. Arif, A. A., & Uddin, M. R. (2016). Talent Management Organizational Performance. Journal of Business and Management. 18(10), pp: 11-18.
29. Cascio,W., & Boudreau, J. W.(2017). The search for global competence: From international HR to talent management. Journal of World Business, 51(1), pp: 103-114.
30. Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and Research Agenda. Human Resource Management Reviwe, 19, 304-313.
31. Connell, J.,& Burgess, J. (2016). The quality of working Australia and its relevance for HRM and organizational effectivenessin the Asia Pacific. Asia Pacific Human Resource Management and Organizational Effectiveness, Chandos Publishing, United Kingdom, pp:171-192.
32. Dunham, A.H., & Burn, C. D. B. (2011). Organizational Memory and Empowerment. Journal of Knowldege Management, 15(5), pp: 851-868.

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

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

Akbar Saati Zarei<sup>1</sup> - Gholamreza Shabani Bahar<sup>\*2</sup> - Majid Solymani <sup>3</sup>

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

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

### Abstract

The aim of this study was an analysis of the effect of talent management system in the employee's empowerment process through organizational intelligence at sport and youth general office of Iran. The research method was descriptive-correlational. The statistical population consisted of all employees of all departments of sport and youth general office. The statistical sample was estimated by the Morgan table and the sufficient number for modeling ( $n=305$ ) which were selected by clustered method from 11 provinces. The research tools were three empowerment, talent management, and organizational intelligence with 5 Likert scales. The validity of the tools was evaluated and approved by experts (content validity), Cronbach's alpha coefficient (reliability), and confirmatory factor analysis (structural validity). The findings were analyzed using structural equation modeling in Smart PLS software. The results showed that the talent management, variable had a positive and significant effect with the coefficient of 0.56 and 0.90, respectively, on employee empowerment and organizational intelligence. The organizational intelligence variable also had a positive and significant effect on empowerment of 0/31. The indirect effect of talent management on empowerment (through organizational intelligence) was significant with a coefficient of 0.44, and its direct effect was less. According to research findings, reinforcing talent management can significantly enhance employee empowerment, but part of this work is possible through organizational intelligence. Therefore, it is necessary to implement and coordinate the management of sports and youth departments in order to promote empowerment, talent management and organizational intelligence activities.

### Keywords

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

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