

Research Paper

Designing an interpretive structural model of obstacles to empowering human resources in the Ministry of Sports and Youth

Somayeh Emadi^{1*}, Abuzar Zare², Mahdi Rostagari³, Zohrab Gohari⁴

1. Assistant Professor, Department of Sports Management, Daryoun Branch, Islamic Azad University, Daryoun, Iran
2. Lecturer at Farhangian University, Secretary of Physical Education of the General Department of Education of Fars Province
3. Department of Physical Education and Sports Sciences, Firouzabad Branch, Meimand Center, Islamic Azad University, Meimand, Iran
4. Doctor of Sports Management, Secretary of Physical Education, General Department of Education, Fars Province

Received:2022/10/25

Accepted:2022/3/12

PP:137-149

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2022.26335.5260](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.26335.5260)

Keywords:

Empowerment, Interpretive Structure, Human Resources, Ministry of Sports and Youth.

Abstract

Introduction: The aim of the research was to design an interpretive structural model of human resources empowerment obstacles in the Ministry of Sports and Youth.

research methodology: The current research is a type of applied research that was conducted in the field using a mixed research method (qualitative and quantitative). The statistical population in the quantitative section, including managers and experts in the field of human resources of the Ministry of Sports and Youth and general managers of the provinces, was equal to 65 people, and in the qualitative section, 18 people were experts. Due to the limitation of members, the statistical population was equal to the sample. The research tool was a researcher-made questionnaire containing 16 barriers to empowering human resources of the Ministry of Sports and Youth, whose validity was confirmed by 7 sports management professors of the university and its reliability was confirmed by calculating Cronbach's alpha ($\alpha=0.82$). Interpretive structural technique was used to structure the obstacles.

Findings: The results showed that there are 16 basic obstacles in the way of empowering the employees of the Ministry of Sports and Youth, and these obstacles were placed in eight levels. Obstacles of weak participation of operational units, lack of clear rules regarding empowerment and lack of attention to promotion and dimensions of empowerment in reward and encouragement system were placed at the basic level.

Conclusion: It can be said that clarifying the employee empowerment regulations and strengthening the reward and encouragement system, as well as the active participation of operational units in human resource empowerment training workshops, are among the priorities of decision and action.

Citation: Emadi Somayeh, Zare Abuzar, Rostagari Mahdi, Gohari Zohrab. (2022) Designing an interpretive structural model of obstacles to empowering human resources in the Ministry of Sports and Youth-Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration; 13(5):137-149

Corresponding author: Somayeh Emadi

Address: Assistant Professor, Department of Sports Management, Daryoun Branch, Islamic Azad University, Daryoun, Iran

Tell: 09172720470

Email: sou_emadi@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction:

In today's competitive world, which is accompanied by rapid transformations of human knowledge and information, one of the important factors for the transformation and survival of the organization is to achieve the expected goals and missions. Organizations interact with the environment as an open system and they need to respond to environmental changes in order to survive. What guarantees the survival of the organization is capable human resources (Latifi, 2017). One of the most important sports organizations in our country is the Ministry of Sports and Youth. Improving the performance of this organization, without paying attention to the development and empowerment of human resources, seems out of mind. It is necessary to conduct research in the field of human resources empowerment in this ministry, because little attention is paid to the empowerment of human resources in the Ministry of Sports and Youth, practically many other resources will be wasted and this is an obstacle for the growth of sports in the country. But unfortunately, there has been little research in this field. The absence of a specific force in empowering human resources in this ministry will lead to not using the maximum potential of this ministry and will actually cause many problems to form in this organization. Therefore, it is important to identify the obstacles to empowering human resources in the Ministry of Sports and Youth. On the other hand, obstacles that are more effective and cause the creation of other obstacles or strengthen them should be determined and their removal should be prioritized by managers.

Context:

Empowering the employees of any organization is one of the necessities of that organization for development

Goal:

The aim of the research was to design an interpretive structural model of human resources empowerment obstacles in the Ministry of Sports and Youth.

Method:

The current research is an applied research that was conducted in the field. The current research method is descriptive in terms of data collection method. The statistical population of the research, equal to 65 people in the quantitative part and 18 people in the qualitative part, were selected based on experience, expertise, theoretical mastery, access and willingness to cooperate in a targeted manner. Due to the limited number of the statistical population, the statistical population was considered as a sample. The data of this research was collected through a literature review based on internet studies, information on articles on various sites, library studies and interviews with experts, and

questionnaires using the Delphi method, and open coding and analysis of data, the basic obstacles to empowering human resources. It was identified and confirmed by experts (Delphi panel) in the Ministry of Sports and Youth. A researcher-made questionnaire containing 16 questions, which included 16 obstacles to empowering human resources in the Ministry of Sports and Youth, was designed with a five-choice Likert scale. At the end, its validity was confirmed by 7 professors and its reliability was confirmed by calculating Cronbach's alpha ($\alpha=0.82$). In the second part of the research, in order to design the interpretive structural model of obstacles, 18 experts participated in this research. First, the obstacles were entered in the table of the structural self-interaction matrix and it was given to the qualitative sample of the research in the form of a questionnaire, and a pairwise comparison was made. Then, in the first step, the structural self-interaction matrix was formed. In the second step, the achievement matrix was obtained. In the third step, the determination of the level of obstacles and the standard matrix was done, and in the fourth step, the research model was developed.

Findings:

The results showed that there are 16 basic obstacles in the path of empowering the employees of the Ministry of Sports and Youth and these obstacles were placed in eight levels. Obstacles of weak participation of operational units, lack of clear rules regarding empowerment and lack of attention to promotion and dimensions of empowerment in the reward and encouragement system were placed at the basic level.

Results:

It can be acknowledged that not paying attention to the empowerment of human resources will not only reduce the efficiency and effectiveness in the organization, but also increase the waste of time, budget, opportunities and create dissatisfaction among the human resources. It is obvious that if the necessary capabilities are not created in human resources, this most important input of the organization cannot provide the necessary platform for the optimal use of capacities and increase the productivity of human resources in this ministry.

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی ساختاری تفسیری موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

سمیه عمادی^۱، ابوذر زارع^۲، مهدی رستگاری^۳، ظهرا ب گوهری^۴

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران
۲. مدرس دانشگاه فرهنگیان و دبیر تربیت بدنی آموزش و پرورش استان فارس
۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد فیروزآباد، مرکز میمند، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزآباد، ایران
۴. دکتری مدیریت ورزشی، دبیر تربیت بدنی آموزش و پرورش استان فارس

چکیده

مقدمه و هدف: هدف تحقیق، طراحی الگوی ساختاری تفسیری موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بود.

روش شناسی پژوهش: تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است که به صورت میدانی و به روش تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی، شامل مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و مدیران کل استان ها، برابر با ۶۵ نفر و در بخش کیفی ۱۸ نفر از خبرگان بودند. به دلیل محدودیت اعضا، جامعه آماری با نمونه برابر شد. ابزار تحقیق پرسشنامه ای محقق ساخته، حاوی ۱۶ مانع توانمندسازی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بود که روایی آن به دست ۷ تن از استادان مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی آن با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت ($\alpha=0/82$). برای ساختاردهی موانع از تکنیک ساختاری تفسیری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که ۱۶ مانع اساسی در مسیر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان وجود دارد و این موانع در هشت سطح قرار گرفتند. موانع مشارکت ضعیف واحدهای عملیاتی، عدم وجود قوانین شفاف در خصوص توانمند سازی و کم توجهی به ارتقا و ابعاد توانمندی در نظام پاداش و تشویق در سطح زیربنایی قرار گرفتند.

بحث و نتیجه‌گیری: شفاف سازی در آیین نامه های تواناسازی کارکنان و تحکیم نظام پاداش و تشویق و همچنین مشارکت فعال واحدهای عملیاتی در کارگاه های آموزشی توانمندسازی منابع انسانی در اولویت‌های تصمیم و اقدام قرار دارند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۸/۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۱

شماره صفحات: ۱۳۷-۱۴۹

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/iedu.2022.26335.5260](https://doi.org/10.30495/iedu.2022.26335.5260)

واژه‌های کلیدی:

توانمندسازی، ساختاری تفسیری، منابع انسانی، وزارت ورزش و جوانان

استناد: عمادی سمیه، زارع ابوذر، رستگاری، مهدی گوهری ظهرا، (۱۴۰۱)، طراحی الگوی ساختاری تفسیری موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۵): ۱۳۷-۱۴۹

* نویسنده مسؤل: سمیه عمادی

نشانی: استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران

تلفن: ۰۹۱۷۲۷۲۰۴۷۰

پست الکترونیکی: sou_emadi@yahoo.com

در جهان رقابتی امروزی که با دگرگونی های پرشتاب دانش و معلومات بشری همراه است، یکی از عوامل مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان، رسیدن به هدف ها و رسالت های مورد انتظار است. سازمان ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل هستند و برای تداوم حیات، نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. آن چه بقای سازمان را تضمین می کند منابع انسانی توانمند است (Latifi, 2017) اگر سازمان ها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی ترین منبع رقابتی سازمان ها، منابع انسانی توانمند یا کارکنان دانشی هستند (Khorasani, Amozad, & Mulla, 2016) امروزه به خوبی نقش منابع در هر سازمانی مشخص می باشد. در میان تمامی منابع سازمان، منابع انسانی حیاتی ترین منبع می باشد. علت این اتفاق، دسترسی دشوار و سخت به منابع انسانی متخصص می باشد. از این رو حساسیت منابع انسانی در سازمان های امروزی مهم و ضروری به نظر می رسد (Chelladurai, Madella, 2006) در واقع منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های اساسی هر سازمان است. (Delavari, 2015). موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها از طریق توانمندسازی آنان است (Boxall, Purcell, 2011). پادماگیری و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که توانمندسازی کارکنان، فعالیت های توسعه و بهسازی افراد را هدف قرار می دهد بنابراین اختصاص یک موقعیت برجسته به این امر، سازمانی کمک شایانی به سازمان می کند. به عبارت دیگر، توانمندسازی کارکنان و توسعه در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان به اجرا در می آید (Padmasiri, et al, 2018). با این حال توانمندسازی منابع انسانی یکی از نوید بخش ترین مفاهیم دنیای کار بوده که کمتر به آن توجه شده است. علیرغم بحث های فراوان در باره فواید توانمندسازی، بهره برداری از آن اندک و ناچیز است. هرچند توانمندسازی به مدیران این امکان را می دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند، اما متأسفانه تعداد مدیران و گروه هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را می دانند، اندک است (Scott & Jaf, 2008).

بزرگ ترین چالش جامعه مدنی، چگونگی انجام کار به نحو موثر در فضای سختی است که به علت تغییر و عدم اطمینان محیطی به وجود آمده است. با وجود تجارب کسب شده و افزایش توانمندی های برخی از فعالان جامعه مدنی، هنوز هیچ ساختار کاربردی برای کمک به سازمان ها برای افزایش توانمندی های آنان از طریق تبادل تجارب و اشاعه تجارب موفق و یادگیری از یکدیگر و دستاوردها وجود ندارد (Skavier, 2007). با بررسی های تحقیقات در حوزه منابع انسانی می توان پی برد که در تمامی حوزه ها از جمله ورزش، تحقیقات انجام گرفته شده به صورت کامل نمی باشد. بنابراین می توان پی برد که تحقیقات در حوزه منابع انسانی به صورت جزیی در تمامی حوزه ها به انجام رسیده است، اما یک سری تحقیقات کامل و جامع رخ نداده است (Markoulli, Byington, & Felps, 2016). از این رو نبود تحقیقات کامل و جامع در این حوزه، سبب می گردد تا برداشت ها از منابع انسانی و کاربردهای منابع انسانی در هر حوزه به شکل مناسب رخ ندهد (Bartram, Dowling, 2013).

کارکنان توانمند می توانند زمینه توسعه و شکوفایی سازمان را فراهم کنند. اما شناسایی چالش ها و موانعی که بر سر راه توانمندسازی کارکنان وجود دارد، ضروری است. تا با آشکار شدن موانع در خصوص رفع آن ها اقدام گردد.

در سالیان اخیر پژوهش های متعددی در زمینه توانمندسازی منابع انسانی سازمان و هم چنین شناسایی موانع، چالش ها و عوامل اثرگذار توانمندسازی منابع انسانی انجام شده است. در این رابطه روگالسکی و همکاران (Rogalsky, Doherty & Paradis, 2016, 453-469) در تحقیق خود که با هدف بررسی توسعه منابع انسانی در سازمان های ورزشی انجام گرفت، پی بردند که وجود یک برنامه مناسب در جذب، آموزش و توسعه نیروی انسانی و داوطلبین می تواند سبب نگره داری داوطلبان و سایر نیروهای انسانی مورد نیاز گردد. وحید و همکاران (Vahid et al, 2018) در طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در پاکستان به عوامل بازدارنده دخالت های سیاسی، اعمال محدودیت برای نخبگان، کم توجهی مدیران به توانمندسازی کارکنان و نبود انگیزه اشاره کرده اند. کاتر (Kotter, 2006) بیان کرد برای توانمندسازی کارکنان موانعی وجود دارد که باید از سر راه برداشته شود. وی معتقد است هیچ عاملی همچون مدیر بد و سبک مدیریت نامناسب، کارکنان را تضعیف نمی کند. باکینگهام و کلیفتون (Bakingham & Clifton, 2009) بر این باورند که موانع فردی زیادی بر سر راه توانمندی کارکنان وجود دارد ولی پایه های آن در سه نوع ترس بنیادین وجود دارد: ترس از کاستی ها، ترس از شکست و ترس از رو به رو شدن با خویشتن راستین. دیوایر (Dvir, 2007) موانع مدیریتی توانمندسازی را عدم باور پذیری، تهدید امنیت مدیریتی و تخصیص نیافتن اعتبارات کافی می داند. عمادی و همکاران (Emadi, Amir Hosseini & Hamidi, 2020) در برنامه استراتژیک منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان به عواملی از قبیل سیستم و برنامه های آموزشی ناکارآمد، فقدان برخورداری وزارت ورزش و جوانان از نظام جامع و پویای آموزش منابع انسانی و برخورداری از دانش و تجربه مناسب در میان مدیران وزارت ورزش و جوانان دست یافتند و استراتژی توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان را به منظور توانمندسازی منابع انسانی این وزارتخانه طراحی کردند. چنگیزی و همکاران (Changizi et al, 2014).

2020) در طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی به مضامین قدرت ارتباطی، دانش و تجربه مدیریتی و دانش شغلی و حرفه ای در حیطه ارتباطی و مضامین قدرت تصمیم گیری و اعتماد به نفس در حیطه انگیزشی دست یافتند. بابایی و همکاران (babaei et al, 2018) در شناسایی وضعیت موجود و موانع توسعه ورزش همگانی در کشور دریافتند که نیروی انسانی متخصص و مشوق به اندازه کافی وجود ندارد همچنین در حوزه های مدیریتی، مدیران ناکارآمد و بدون تخصص حضور دارند.

در پژوهشی لطیفی (Latifi, 2017) مدیریت رئیس مآبانه به جای مدیریت رهبرانه را اصلی ترین مانع توانمندسازی منابع انسانی می داند. خدابخش زاده و همکاران (Khodabakhshzadeh, Amirzadeh & Khodabakhshzadeh, 2015, 324-331) فقدان نگرش مناسب افراد به موضوع بهره وری و عدم ارائه آموزش های کاربردی و مناسب جهت ارتقای بهره وری را از جمله موانع بهره وری منابع انسانی مطرح کردند. هاشمی (Hashemi & Pouraminzad, 2011) کمبود نیروی انسانی ماهر و متعهد، بی برنامهگی و بهره وری ناکافی منابع انسانی از جمله چالش های فراروی توسعه منابع انسانی مطرح کرد.

شیروانی (Shirvani, 2010) در پژوهشی با عنوان بررسی موانع و استقرار سازمان های مبتنی بر توانمندی کارکنان به این نتیجه رسید که نظام گزینش منابع انسانی و نظام مدیریت کارکرد و نظام گسترش حرفه ای در سازمان های دولتی بر پایه توانمندی ایجاد نشده است. طالبیان (Talebian, 2008) عمده ترین موانع موجود در اجرای برنامه های توانمندسازی منابع انسانی را مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالت های واحد مرکز، حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی در سازمان ها و موسسات، نگرش نامناسب مدیران نسبت به کارکنان و سبک های نامناسب مدیران نسبت به کارکنان عنوان کرد.

شناسایی موانع و رفع آن ها بسیار اهمیت دارد. اما بدیهی که رفع موانع متعدد به صورت هم زمان، بسیار مشکل است. تعیین اولویت های اقدام، چالشی است که مدیران با آن مواجه هستند.

در این راستا باید گفت که مدل سازی ساختاری تفسیری، ساختاری را مبتنی بر اهمیت و یا تاثیرگذاری عناصر بر هم (بسته به نوع رابطه محتوایی تعریف شده) فراهم می نماید و نمایشی تصویری از میزان اثرگذاری و اثرپذیری عناصر به نمایش می گذارد. این مدل، بینشی را در خصوص روابط میان عناصر مختلف یک سیستم فراهم می نماید (Navaran, 2012). روش مدلسازی ساختاری تفسیری در حوزه های مختلفی استفاده شده است. ایده اصلی مدل سازی ساختاری تفسیری تجزیه یک سیستم پیچیده به چند زیر سیستم (عناصر) با استفاده از تجربه عملی و دانش خبرگان به منظور ساخت یک مدل ساختاری چند سطحی می باشد (Ebrahimi, 2015).

سپهوند و همکاران (Sepahvand, Saedi & Momeni Fard, 2018) در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان های ورزشی با روش تکنیک ساختاری تفسیری دریافتند که حمایت محیط پیرامون سازمان و حمایت مدیران و سهام داران دارای بیشتر اثر بر دیگر متغیرها بوده اند. ایران زاده (Iranzadeh, 2016) در پژوهش سطح بندی مولفه های توانمندسازی کارکنان با روش تکنیک ساختاری تفسیری به شاخص های شایسته سالاری و مسوولیت پذیری در بالاترین سطح و آموزش، هدایت، حمایت مدیران و مشارکت کارکنان در پایین ترین سطح دست یافت.

یکی از مهم ترین سازمان های ورزشی در کشور ما، وزارت ورزش و جوانان می باشد. بهبود عملکرد این سازمان، بدون توجه به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی دور از ذهن به نظر می رسد. انجام تحقیق در حوزه توانمندسازی منابع انسانی در این وزارت خانه ضرورت دارد، زیرا کم توجهی به توانمندسازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، عملاً بسیاری از سایر منابع دیگر نیز هدر خواهد رفت و این خود مانعی برای رشد ورزش کشور است. اما متأسفانه در این حوزه تحقیقات به شکل اندکی رخ داده است. نبود نظامی مشخص در توانمندسازی منابع انسانی در این وزارت خانه منجر به عدم استفاده از حداکثر پتانسیل این وزارت خانه خواهد شد و عملاً سبب می گردد تا مشکلات متعددی در این سازمان شکل گیرد. از این رو شناسایی موانع توانمندسازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان دارای اهمیت است. از طرفی بایستی موانعی که اثرگذاری بیشتری دارند و موجب ایجاد دیگر موانع و یا تقویت آن ها می شوند، تعیین گردد و رفع آن ها در اولویت اقدام مدیران قرار گیرد. بنابراین، تحقیق حاضر، ابتدا به دنبال شناسایی موانع اساسی توانمندسازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان و سپس سطح بندی موانع با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری به منظور تعیین اولویت های تصمیم و اقدام بود.

روش شناسایی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع، تحقیقات کاربردی می باشد که به صورت میدانی انجام گردید. روش تحقیق حاضر از نظر روش گرد آوری داده ها توصیفی می باشد. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، برابر با ۶۵ نفر (مدیران کل واحد های مختلف وزارتخانه، ۲۱ نفر، مدیران کل ورزش و جوانان استان ها، ۳۱ نفر و کارشناسان نظام آموزش و امور اداری کارکنان وزارت ورزش و جوانان، ۱۲ نفر) بود و در بخش کیفی برابر با ۱۸ نفر (شامل ۷ نفر از خبرگان، ۶ نفر مدیران و کارشناسان نظام آموزش منابع انسانی و ۵ نفر از استادان مدیریت ورزش) بر اساس سابقه، تخصص، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به همکاری به صورت هدفمند، انتخاب شدند. به دلیل محدود بودن جامعه آماری به صورت تمام

شمار، جامعه آماری به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. داده های این پژوهش از طریق مرور ادبیات مبتنی بر مطالعات اینترنتی، اطلاعات مقاله ها در سایت های گوناگون، مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه با خبرگان جمع آوری و پرسشنامه با روش دلفی، و کدگذاری باز و تحلیل داده ها، موانع اساسی توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان توسط خبرگان (پنل دلفی) شناسایی و تأیید شد. به این صورت که ابتدا موضوع پژوهش، با اعضای پنل دلفی (خبرگان) مطرح شد. سپس داده های حاصل از ادبیات پیشینه، پرسشنامه باز و مصاحبه ها، لیست اولیه موانع تهیه شد و در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل و ارائه نظرات اصلاحی توسط اعضای پنل دلفی، فهرست موانع، پالایش و اصلاح شد و به منظور اعلام نظر مجدد و تعیین میزان اهمیت هر کدام از گویه ها، برای خبرگان (اعضای پنل دلفی) ارسال گردید. در پایان به منظور تجدید نظر در مورد عوامل و ترتیب اهمیت آنها، مجدداً برای خبرگان ارسال گردید و توافق کلی اعضا، حاصل گردید و پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۱۶ سوال که شامل ۱۶ مانع توانمندسازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می باشد با طیف پنج گزینه ای لیکرت طراحی گردید. در پایان روایی آن توسط ۷ تن از اساتید و پایایی آن با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت ($\alpha=0/82$). در بخش دوم تحقیق به منظور طراحی مدل ساختاری تفسیری موانع تعداد ۱۸ نفر از خبرگان در این تحقیق همکاری داشتند. ابتدا موانع در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش قرار گرفت و از آنان درخواست شد که موانع را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند و به شرح زیر نظرات خود را اعلام کنند. به این صورت که چنانچه مانع i بر مانع j تاثیر می گذارد حرف V ، در صورتی که مانع j بر مانع i تاثیر می گذارد حرف A ، اگر تاثیر دو طرفه هست حرف X و در صورتی که مقایسه ارتباط دو مانع، هیچکدام بر دیگری تاثیر نمی گذارد حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی موانع از روش مدل سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر است:

گام اول) ایجاد ماتریس خود تعاملی ساختاری

بر اساس نظر اکثریت نمونه کیفی تحقیق، جمع بندی نتایج داده های پرسشنامه ماتریس خود تعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوط درج گردید.

گام دوم) به دست آوردن ماتریس دست یابی

در این گام نمادهای تعاملی ساختاری به شرح زیر به صفر و یک تبدیل شدند. در ردیف های افقی و عمودی نماد حرف x به 1 ، حرف o به صفر، حرف v در در ورودی j ، i (ردیف افقی) در ماتریس دسترس پذیری به یک و در ورودی i ، j (ردیف عمودی) به صفر و حرف A در ورودی i ، j (ردیف افقی) به صفر و در ورودی j ، i (ردیف عمودی) به 1 تبدیل شد.

گام سوم) تعیین سطح موانع و ماتریس استاندارد

به منظور تعیین سطح هر یک از موانع، برای هر یک از آن ها مجموعه خروجی (دسترس)، ورودی (پیش نیاز) و اشتراک ها تعیین می شود. متغیری در سطح اول قرار می گیرد که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول را از جدول حذف کرده، سپس با بقیه متغیرها جدول بعدی را تشکیل می شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می شود و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می یابد. در نهایت ماتریس استاندارد را تشکیل می شود.

گام چهارم) تشکیل مدل ساختاری تفسیری استاندارد

در این گام با توجه به سطوح تعیین شده، الگوی ساختاری تفسیری، مدل ترسیم می گردد.

یافته ها

یافته های توصیفی تحقیق نشان داد که ۸۵/۷ درصد از نمونه تحقیق مرد و ۱۴/۳ درصد زن بودند. ۴۲/۸۵ درصد دارای مدرک دکترا، ۴۲/۸۵ دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۴/۳ دارای مدرک لیسانس بودند. ۹۲/۸۵ درصد دارای سابقه بیش از ده سال مدیریت در حوزه منابع انسانی و ۷/۱۵ درصد از خبرگان، کمتر از ده سال سابقه مدیریت در حوزه آموزش منابع انسانی داشتند.

در بخش کیفی تحقیق (خبرگان)، ۷۲/۲۲ درصد مرد و ۲۷/۸۸ درصد زن بودند. ۳۸/۸۸ درصد دارای مدرک دکترا، ۳۸/۸۸ دارای مدرک فوق لیسانس و ۲۲/۲۲ درصد دارای مدرک لیسانس بودند. ۸۳/۳۳ درصد دارای سابقه بیش از ده سال مدیریت منابع انسانی و ۱۶/۶۷ درصد از خبرگان، کمتر از ده سال سابقه مدیریت منابع انسانی داشتند.

اولین یافته های استنباطی پژوهش حاضر، شناسایی موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بود. پس از مطالع کتابخانه ای، بررسی سوابق قبلی در وزارت ورزش و جوانان و جمع آوری داده ها با بهره گیری از نظرات مدیران و خبرگان مدیریت ورزشی، مصاحبه

و سپس جمع بندی و تایید از سوی استادان مدیریت ورزشی، ۱۶ مانع اساسی توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان احصاء و نهایی گردید، که نتایج در جدول شماره ۱ درج گردیده است.

جدول شماره ۱- فهرست موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

ردیف	موانع	ردیف	موانع
۱	عدم وجود قوانین شفاف در خصوص توانمند سازی کارکنان	۹	عدم تفویض اختیار متناسب با مسئولیت و توانمندی
۲	کمبود افراد متخصص در زمینه توانمند سازی کارکنان	۱۰	نبود برنامه مدون و سنجیده توانمند سازی
۳	فقدان نظام ارزشیابی عملکرد مناسب براساس توانمندی	۱۱	عدم حاکمیت تفکر استراتژیک در وزارتخانه
۴	کم توجهی به شاخص های توانمندی در پاداش و تشویق	۱۲	عدم باور مدیران به توانمند سازی کارکنان
۵	نبود مهارت های مدیران در رابطه با توانمند سازی	۱۳	فقدان آگاهی در خصوص فواید توانمند سازی کارکنان
۶	عدم تعهد مدیران ارشد به توانمند سازی	۱۴	سیستم های پرسنلی غیرهماهنگ
۷	اهداف و اولویت های متعارض در وزارتخانه	۱۵	مشارکت ضعیف واحدهای عملیاتی در برنامه های توانمند سازی
۸	عدم گزینش نیروی کار بر اساس توانمندی	۱۶	بی تفاوتی منابع انسانی نسبت به توسعه و توانمند سازی

جهت بررسی و سطح بندی موانع توانمند سازی منابع انسانی در این پژوهش از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. این مدل، دارای چهار گام است

گام اول) ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری

ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس شانزده در شانزده، شامل موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان در اختیار مدیران و خبرگان مدیریت ورزشی قرار داده شد. آن ها بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل کردند. وابستگی موانع به صورت دو به دو مورد بررسی قرار گرفتند. بدین منظور از چهار نماد به شرح زیر استفاده شد:

V: اگر معیار i فقط بر معیار j تاثیر می گذارد.

X: اگر هم معیار i و j و هم معیار j بر معیار i تاثیر می گذارد.

A: اگر فقط معیار j بر معیار i تاثیر می گذارد.

O: اگر هیچ رابطه تاثیرگذاری میان دو معیار i و j وجود ندارد.

نتایج نهایی حاصل شده در گام اول (ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری) در جدول شماره ۲ درج شده است.

جدول ۲- ماتریس خود تعاملی ساختاری موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

	I															
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
J	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
X	A	V	X	V	X	X	A	O	O	X	X	A	A	A		
X	X	A	X	V	V	X	O	V	O	X	X	O	O			
O	A	A	X	V	V	V	V	A	X	X	O	A				
X	O	X	X	V	V	V	V	O	O	V	V					
X	A	A	O	A	V	A	A	A	O	X						
X	X	A	A	V	X	X	A	A	X							
X	A	X	O	O	X	A	A	A								
A	X	X	V	A	V	V	A									
O	A	X	O	V	V	V										
A	X	A	X	V	X											
X	A	A	V	X												
X	A	A	X													
X	A	A														
O	A															
A																

گام دوم) به دست آوردن ماتریس دست یابی

برای به دست آوردن ماتریس دست یابی نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک بر حسب قواعد زیر تبدیل شدند.
 -در صورتی که ورودی (i, j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می شود.
 -در صورتی که ورودی (i, j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی (j, i) یک قرار داده می شود.
 -در صورتی که ورودی (i, j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی (j, i) یک قرار داده می شود.
 -در صورتی که ورودی (i, j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می شود.
 نتایج ماتریس دستیابی نهایی در جدول شماره ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳- ماتریس دسترسی نهایی موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

قدرت نفوذ	I																وابستگی	
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶		
۱۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱
۱۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
۱۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱
۱۲	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
۶	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱
۱۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۶	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰
۱۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰
۱۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱
۱۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
۸	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۶	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۹	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۴	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۱۴	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۹	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
	۱۳	۶	۷	۱۱	۱۴	۱۵	۱۵	۶	۶	۱۰	۱۵	۱۳	۴	۸	۸	۱۲		

گام سوم) تعیین سطح و ماتریس استاندارد

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر مانع تعیین می شود. جدول شماره ۴ خروجی ها، ورودی ها و اشتراک ها را نشان می دهد.

جدول ۴- خروجی ها، ورودی ها و اشتراک های موانع توانمند سازی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

ردیف	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها
۱	۱۶،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۶،۵،۱	۱۶،۱۵،۱۳،۱۱،۱۰،۹،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۶،۱۳،۱۱،۱۰،۹،۶،۵،۱
۲	۱۶،۱۵،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۸،۶،۵،۲،۱	۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۰،۶،۵،۲	۱۶،۱۵،۱۳،۱۰،۶،۵،۲
۳	۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۳،۱	۱۵،۱۴،۱۳،۸،۷،۶،۴،۳	۷،۳
۴	۱۶،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۶،۵،۴،۳،۱	۱۶،۱۴،۱۳،۴	۱۶،۱۴،۱۳،۴

۱۶.۱۱.۵.۲.۱	۱۶.۱۵.۱۴.۱۲.۱۰.۹.۸.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۶.۱۱.۵.۲.۱	۵
۱۶.۱۵.۱۱.۱۰.۷.۵.۳.۲.۱	۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۵.۴.۳.۲.۱	۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۷.۶.۵.۳.۲.۱	۶
۱۴.۱۱.۷.۶.۳	۱۵.۱۴.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۳	۱۶.۱۴.۱۱.۷.۶.۳	۷
۱۵.۱۴.۸	۱۵.۱۴.۱۲.۹.۸.۲	۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۱.۱۰.۸.۷.۶.۵.۳	۸
۱۵.۱۴.۹.۱	۱۵.۱۴.۹.۴.۳.۱	۱۴.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۱	۹
۱۵.۱۳.۱۱.۱۰.۶.۳.۲.۱	۱۵.۱۴.۱۳.۱۱.۱۰.۹.۸.۶.۴.۳.۲.۱	۱۶.۱۵.۱۳.۱۱.۱۰.۷.۶.۵.۲.۱	۱۰
۱۲.۱۱.۱۰.۷.۶.۱	۱۵.۱۴.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۶.۱۲.۱۱.۱۰.۷.۶.۱	۱۱
۱۶.۱۳	۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۱.۱۰.۹.۶.۴.۳.۲.۱	۱۶.۱۳.۱۲.۱۱.۸.۵	۱۲
۱۳.۱۲.۱۰.۴.۳.۲.۱	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۴.۳.۲.۱	۱۶.۱۳.۱۲.۱۰.۶.۴.۳.۲.۱	۱۳
۹.۸.۷.۴.۱	۱۵.۱۴.۹.۸.۷.۴.۱	۱۶.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۵.۴.۳.۲.۱	۱۴
۱۵.۱۰.۸.۶.۲	۱۶.۱۵.۱۰.۸.۶.۲	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۳.۲.۱	۱۵
۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۶

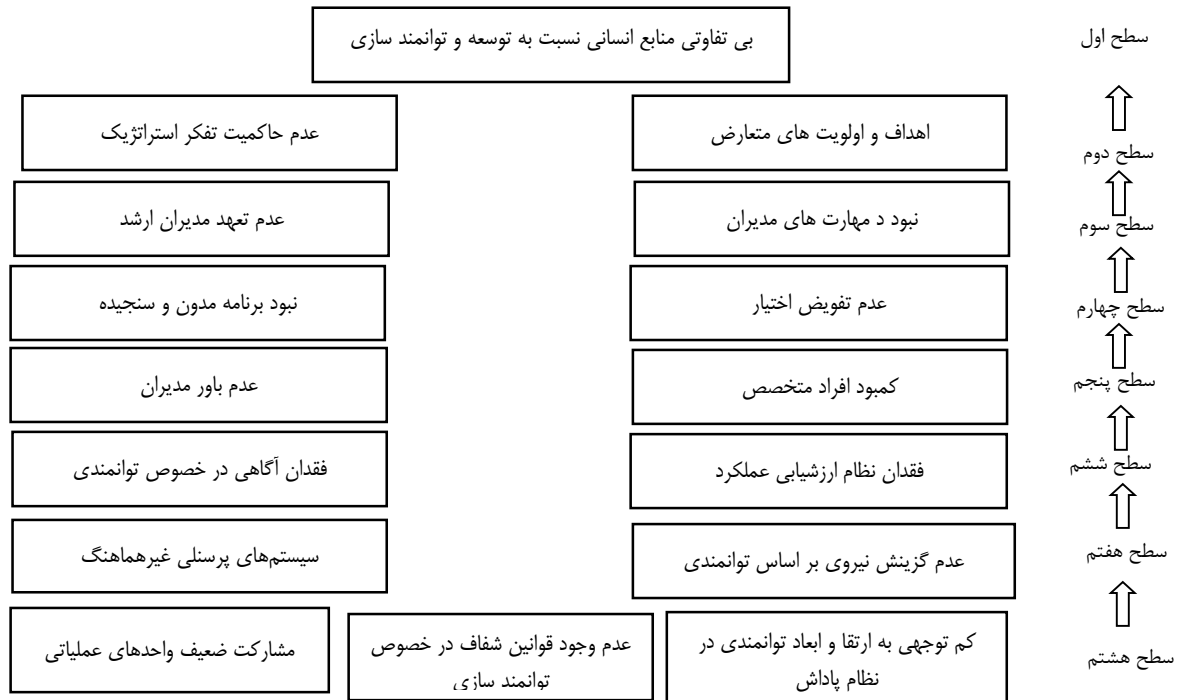
در اولین جدول تکرار موانعی دارای بالاترین سطح (سطح اول) است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این متغیرها آن‌ها را از جدول حذف کرده، با بقیه متغیرهای باقیمانده جدول بعدی را تشکیل می‌دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می‌کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم. سپس ماتریس استاندارد را تشکیل می‌دهیم که با مرتب کردن عناصر با توجه به سطوح خود به دست می‌آید. در این پژوهش، سطوح هشتگانه موانع توانمندسازی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان که در هشت مرحله مشخص گردیده است در جدول شماره ۵ جمع بندی شده است.

جدول ۵- تعیین سطوح موانع توانمند سازی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

ردیف	شماره	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها	ردیف
۱	۱۶	۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱
۲	۷	۱۴.۱۱.۷.۶.۳	۱۵.۱۴.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۳	۱۴.۱۱.۷.۶.۳	۲
۳	۱۱	۱۲.۱۱.۱۰.۷.۶.۱	۱۵.۱۴.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۲.۱۱.۱۰.۷.۶.۱	۳
۴	۵	۶.۵.۲.۱	۱۵.۱۴.۱۲.۱۰.۹.۸.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۶.۵.۲.۱	۴
۵	۶	۱۵.۱۰.۶.۵.۳.۲.۱	۱۵.۱۴.۱۳.۱۰.۹.۸.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۵.۱۰.۶.۵.۳.۲.۱	۵
۶	۲	۱۵.۱۳.۱۰.۲	۱۵.۱۳.۱۰.۱۴.۲	۱۵.۱۳.۱۰.۲	۶
۷	۱۲	۱۲.۱۰.۸	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۰.۸	۱۲.۱۰.۸	۷
۸	۹	۱۴.۱۰.۹.۱	۱۵.۱۴.۱۰.۹.۴.۳.۱	۱۴.۱۰.۹.۱	۸
۹	۱۰	۱۳.۱۰.۱	۱۳.۱۰.۹.۸.۴.۳.۱	۱۳.۱۰.۱	۹
۱۰	۳	۱۳.۳.۱	۱۵.۱۴.۱۳.۸.۴.۳.۱	۱۳.۳.۱	۱۰
۱۱	۱۳	۱۳	۱۵.۱۴.۱۳.۴	۱۳	۱۱
۱۲	۸	۱۵.۱۴.۸	۱۵.۱۴.۸	۱۵.۱۴.۸	۱۲
۱۳	۱۴	۱۴.۸.۴	۱۵.۱۴.۸.۴.۱	۱۴.۸.۴	۱۳
۱۴	۱	۱	۱۵.۴.۳.۱	۱	۱۴
۱۵	۴	۴	۴	۴	۱۵
۱۶	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵	۱۶

گام چهارم) تشکیل مدل ساختاری تفسیری

مدل ساختاری تفسیری موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بر حسب سطح به ترتیب از بالا به پایین تنظیم شده اند. در پژوهش حاضر موانع در ۸ سطح در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱- الگوی ساختاری تفسیری موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

در الگوی ساختاری تفسیری سلسله مراتب اثرگذاری از سطوح پایین به سمت سطوح بالاست موانع سطوح پایین در ایجاد یا تقویت موانع بالای مدل، نقش هدایت گری ایفا می کنند و موانع رأس مدل (سطح اول) بیشترین اثرپذیری و کمترین اثرگذاری را دارند و ایجاد یا تقویت آن ها به تحقق عوامل سطوح پایین تر وابسته است.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی ساختاری تفسیری موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. منابع انسانی توانمند و با دانش، زمینه توسعه و بقای سازمان را در جهان رقابتی عصر حاضر فراهم خواهند کرد. به همین دلیل، توانمند سازی کارکنان و آموزش های تئوری و عملی مداوم برای سازمان ضروری است. در این مسیر، موانعی وجود دارد که ممکن است این موانع برای مدیران به طور کامل آشکار نشده باشد و مدیران از آن ها غافل باشند. در حالی که شناسایی و رفع این موانع، موجب جلوگیری از هدر رفت منابع خواهد شد و توسعه سازمان را تسهیل خواهد کرد. در خصوص توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان موانع متعددی وجود دارد که با مطالعات مختلف، نظر خواهی از خبرگان و استفاده از روش دلفی، تعداد ۱۶ مانع مهم و اساسی شناسایی شد. رفع این موانع، موجب اجرای هر چه بهره برنامه های از پیش تعیین شده خواهد شد و حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با کم ترین هزینه ممکن به مأموریت ها و اهداف خود دست خواهد یافت و در نهایت در توسعه ورزش کشور اثرگذار خواهد بود.

تبیین و آشکار سازی موانع مهم و اساسی دارای اهمیت می باشد. در زمینه توانمند سازی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۱۶ مانع شناسایی گردیده که رفع همه موانع به صورت همزمان، کار بسیار دشواری است و از طرفی اهمیت رفع همه موانع یکسان نیست. این مسأله باعث سر در گمی و احياناً، یأس و نا امیدی مدیران در رفع موانع خواهد شد. بنابر این تعیین اولویت های تصمیم گیری و اقدام، کمک زیادی به سازمان در رفع یا کاهش اثر موانع خواهد کرد. در این زمینه، تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری، بینشی جدید را به مدیران خواهد داد و با سطح بندی موانع به لحاظ میزان اثرگذاری و اثر پذیری، رفع آن ها را تسهیل و اولویت های اقدام را تعیین خواهد کرد.

در پژوهش حاضر، موانع توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از روش مدل ساختاری تفسیری بررسی شده است. یافته ها نشان داد که موانع در هشت سطح قرار گرفته اند. موانع "کم توجهی به شاخص های توانمندی در نظام پاداش و تشویق، عدم وجود قوانین شفاف در خصوص توانمند سازی و مشارکت ضعیف واحدهای عملیاتی در برنامه های توانمند سازی" در سطح هشتم، در واقع سطح زیربنایی قرار گرفتند که نشان دهنده اهمیت و تاثیر این متغیرها در عدم محقق شدن اهداف نظام توانمند سازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می باشند. مرور مطالعات انجام شده در این زمینه مبین مشابهت یافته های آن ها با نتایج این تحقیق می باشد. به طوری

که در یافته های عمادی و همکاران (۱۳۹۸) به فقدان برخورداری وزارت ورزش و جوانان از نظام جامع و پویای آموزش منابع انسانی، طالبان (۱۳۸۷) به مقاومت واحدهای عملیاتی نسبت به توانمندسازی و نظری و همکاران (۱۳۹۶) به باور ضعیف مدیران عالی و همراهی نکردن مدیران عملیاتی در برنامه توانمندسازی اشاره کرده اند که با یافته های پژوهش حاضر همخوانی دارد. ضروری است ابتدا شاخص های توانمندی تعیین و سپس میزان پاداش ها و یا احیاناً تنبیه ها اعمال گردد. همچنین قوانین و آیین نامه های توانمندسازی در وزارت ورزش و جوانان کلی گویی است. بایستی در یک مطالعه دقیق، شفافیت و قابل فهم بودن آن برای همه مد نظر قرار گرفته و به وضوح از زاویه های مختلف بیان شود و نیز می شود تدابیری به کار برد تا واحدهای عملیاتی در برنامه ها و کارگاه های توانمندسازی مشارکت فعال داشته باشند. مثلاً یکی از شاخص های شایسته سالاری در انتصابات، توانمندی مهارتی و علمی باشد و به معنی واقعی به کار رود. با توجه به این که این موانع در پایین ترین سطح الگوی ساختاری تفسیری قرار گرفته اند، طراحی و اجرای راهکار رفع و یا کاهش تأثیر این موانع در اولویت تصمیم گیری و اقدام قرار دارد. زیرا این موانع، ضمن این که خود مانعی برای توانمندسازی و توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می باشند، در ایجاد و یا تشدید موانع میانی و رأس مدل اثر گذار هستند و ویژگی اثر پذیری کمتری نسبت به سایر موانع دارند. بنابراین می بایست مسوولین وزارتخانه در وهله اول در مورد طراحی راهکار رفع موانع قاعده مدل، اقدام نمایند. برطرف کردن اثرات این سه مانع، مرتفع کردن دیگر موانع را تسهیل خواهد کرد.

همچنین یافته های پژوهش نشان داد که مانع بی تفاوتی منابع انسانی و مدیریتی نسبت به توسعه و توانمندسازی در رأس مدل و موانع عدم حاکمیت تفکر استراتژیک در وزارتخانه و اهداف و اولویت های متعارض در سطح دوم قرار گرفتند. در یافته های سروه و همکاران (۱۳۹۵) به مبهم بودن اهداف و در یافته های کاظمی رضایی و همکاران (۱۳۹۶) به نبود برنامه ریزی اشاره شده است که با یافته های پژوهش حاضر هم خوان است. عوامل بازدارنده و موانع دیگری باعث شده اند که عدم تفکر استراتژیک و اهداف متعارض در وزارت ورزش و جوانان شکل بگیرد و در نهایت منجر به بی تفاوتی مدیران نسبت به توانمندسازی کارکنان شود. بنابراین رفع عوامل متعدد سطوح پایین تر می تواند نگرش مدیران را نسبت به توانمندسازی منابع انسانی تغییر دهد و رویکرد تفکر استراتژیک و انسجام هدف گذاری ها ایجاد کند. تا زمانی که موانع عدم تفکر استراتژیک در مدیران ارشد وجود داشته باشد طبیعی است که نسبت به توسعه منابع انسانی کم توجهی خواهد شد. از این رو باید تمام تلاش ها و رفع موانع در راستای انسجام اهداف و تغییر نگرش مدیران ارشد صورت بگیرد. وجود موانع و محدودیت های میانه و پایین مدل طراحی شده در ایجاد موانع سطح دوم و رأس هرم اثر گذار بوده است. به طوری که محدودیت ها موجب بی تفاوتی مدیریتی و منابع انسانی در وزارت ورزش جوانان شده است. به نظر می رسد موانع گوناگون و مختلف موجب کم اثر بودن تلاش ها جهت توانمندسازی کارکنان شده است و در نتیجه یأس و نامیدی، کاهش احساس مسئولیت نسبت به توانا سازی کارکنان را به دنبال داشته است. بنابراین می بایست مسوولان وزارت ورزش و جوانان به خصوص مدیران حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی با برنامه ای سنجیده و طراحی راهکارهای علمی نسبت به رفع موانع سطوح پایین اقدام نموده و پس از اطمینان از رفع موانع پایین مدل، نسبت به رفع موانع و محدودیت های سطوح میانی و بالایی الگو در یک فرایند زمانی مشخص اقدام لازم را انجام دهند.

پیشنهاد های برخاسته از تحقیق

با توجه به یافته های تحقیق، پیشنهاد می شود که نسبت به طراحی راهکار برون رفت از محدودیت ها و موانع سطوح هفتم و هشتم الگوی تحقیق و تمرکز بر اجرای آن اقدام لازم صورت پذیرد. هم چنین پیشنهاد می گردد که مسوولین حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و همکاری و تعامل با مسوولین ارشد وزارتخانه نسبت به همسو سازی سیاست های کلان و نیاز های ورزش کشور اقدام لازم را انجام داده و از اهداف و اولویت های متعارض و نیز سیستم های کاری ناهماهنگ بکاهند.

در پایان می توان اذعان کرد که عدم توجه به توانمندسازی نیروی انسانی نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان خواهد شد، بلکه باعث افزایش هدر رفت زمان، بودجه، فرصت ها و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می شود. بدیهی است اگر قابلیت های لازم در منابع انسانی ایجاد نگردد، این اصلی ترین نهاده سازمان نمی تواند بستر لازم برای بهره گیری مطلوب از ظرفیت ها را فراهم کرده و موجبات افزایش بهره وری منابع انسانی در این وزارتخانه فراهم کند.

References

- Babaei, M., Fattahi Masroor, F., Shakeri, N. (2018). Identifying the current situation and obstacles to the development of public sports in the country, a new approach in educational management, Volume 17 (41): 235-247.[in Persian]
- Badri Azrin, Y., Talebian Nia, H., & Salmani, A. (2013). Strategies for Human Resource Development in Gymnastics, Sports Management Studies, 19, 92-81. [in Persian]
- Bakingham, M., & Clifton, D. (2009). Step 2: Discovering Capabilities: Rezainejad, A.Tehran.Faranas
- Bartram, T., Dowling, P. (2013). An international perspective on human resource management and performance in the health care sector: Toward a research agenda International, Journal of Human Resource Management, 24, 3031–3037
- Boxall, P., Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management, Palgrave Macmillan Publisher, 4th Edition
- Changizi, B., Amiranzadeh, M., Salehi, M., Zarei, R (2020). Design and validation of the model of human resources empowerment dimensions in line Manpower productivity in the National Iranian Gas Company, Journal of Human Capital Empowerment, 3(2), 131-143.
- Chelladurai, P. Madella, A.(2006). Human Resource Management in Olympic Sport Organizations, Human Kinetic, 1st Edition
- Delavari, Z., Fayyazzadeh, A., & Keshtidar, M. (2015). Investigating the Relationship between Information Technology and Human Resources Development in the Ministry of Sports and Youth, The First Scientific
- Research Conference on New Findings of Management, Entrepreneurship and Education in Iran, Tehran, Association for the Development and Promotion of Basic Sciences and Technologies. [in Persian]
- Dvir, R, laj ce, F., & Webb. C. (2007), the Future center as an empowering ecology , Journal of informaΘon communicaΘon & Ethics in society , 3(5), 206-225.
- Ebrahimi, K. (2015). Designing a model for measuring the quality of e-government services with a combined approach of ISM and DEMATEL; Case Study: Counter Offices of the Government of the Islamic Republic of Iran, Master Thesis, Public Administration, Imam Sadegh (AS) University. [in Persian]
- Emadi, S., Amir Hosseini, S. E., & Hamidi, M. (2020). Designing and compiling a strategic plan for the human resource management system in the Ministry of Sports and Youth, a new approach in educational management, 2(42): 1-26. [in Persian]
- Faisal, M., Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, Business Process Management, 12(4), 535-552.
- Hashemi, S. H. & Pouraminzad, S. (2011). Challenges facing the development of human resources and solutions to solve it, work and society, No. 136. [in Persian]
- Iranzadeh, S. (2016). Identifying and Leveling the Relationships of Employee Empowerment Components by ISM Method, Human Resources Management in Oil Company, 7(27). [in Persian]
- Kazemi Rezaei, S.E., Zardoshtian, Sh., & Abbasi, H. (2017). Identification and prioritization of barriers to the development and implementation of strategic management of the General Departments of Sports and Youth of the western provinces, Contemporary Research in Sports Management, No. 13. [in Persian]
- Khodabakhshzadeh, S., Amirzadeh, S., & Khodabakhshzadeh, S. (2015). A Study of Factors Affecting Human Resource Productivity, Barriers and Strategies (Case Study: Vice Chancellor for Education, Bam University of Medical Sciences), Jundishapur Development and Training, 6(4) , 324-331.[in Persian]
- Khorasani, A., Amozad, M., & Mulla Mohammadi, A. (2016). Validation of the Excellence Model of Human Resources Education and Development in Iran, Human Resources Education and Development, 3 (8), 1-27.[in Persian]
- kotter, J. (2006). learning change, p.cm-us-ISBN:087584-747-1
- Latifi, E. (2017). Practical Strategies for Employee Empowerment and Its Barriers, 12th Quality and Productivity Conference, Iranian Electrical Industry Productivity Engineering Association. [in Persian]
- Markoulli, M., Lee, C. I., Byington, E., & Felps, W. A. (2016). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. Human Resource Management Review.
- Masoumi, H., Gharaiagh Zandi, H., & Kiakjouri, D., et al. (2016). Identification and Prioritization of Strategic Management Barriers in the Ministry of Sports and Youth and Sports Federations Using Entropy-Fuzzy Decision Making Method, Journal of Sports Management and Motor Behavior, 23 , 295-317.[in Persian]
- Navaran, A. (2012). Identification and prioritization of educational issues of students of e-learning courses of Tarbiat Modares University based on interpretive structural modeling methodology, master's thesis, educational management, Tarbiat Modares University.[in Persian]
- Nazari, R., Tabatabai, M., & Karimian, J. (2017), Analysis of obstacles to the implementation of the strategic plan of Isfahan province, Sports Management, 9(1), 99-112.[in Persian]
- Padmasiri, M. D., Sandamali, J. G. P., Mahalekamge, W. G. S., & Mendis, M. V. S. (2018). The Relationship between Training and Development and Employee Performance of Executive Level Employees in Apparel Organizations. International Invention of Scientific Journal, 2(01).

26. Rogalsky, K., Doherty, A., & Paradis, K. F. (2016). Understanding the Sport Event Volunteer Experience: An Investigation of Role Ambiguity and Its Correlates. *Journal of Sport Management*, 30(4), 453-469.
27. Sarafizadeh, A., & Hajizadeh, M. (2010). Barriers to Human Resources Empowerment of Non-Governmental Organizations in Tehran, *Management Research*, No. 85. (in Persian)
28. Scott, S. & Jaf, D. (2008). *Employee Empowerment*, translated by Mehdi Irannejad Parizi, Tehran, Soroush. [in Persian]
29. Sepahvand, R., Saedi, A., & Momeni Fard, M. (2018). Designing a human resource management model in sports organizations using interpretive structural modeling, *human resource management in sports*, 5(4).[in Persian]
30. Skavier, C. (2007). *Differences in Individual and Organizational Capacity*, Translator: Saeed Neshat, Center for Civil Society Studies, Tehran.
31. Shirvani, A. (2010). Investigating the Barriers to Establishing Organizations Based on Employee Capability and Providing a Solution for Creating It, *National Conference on Management and Leadership Challenges of Iranian Organizations*, Tehran. [in Persian]
32. Talebian, A. R. (2008). *Employee Empowerment Based on Strategic Attitude*, Second National Conference on Human Resources Empowerment, Tehran, December. [in Persian]
33. Wahid, A., Shakil Ahmad, M., Abu Talib, N., Ali Shah, I., Muhammad Tahir, M., Ali Jan, F., Qaiser Saleem, M. (2018). Barriers to empowerment: Assessment of community-led local development organizations in Pakistan, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, journal homepage: www.elsevier.com/locate/rser
34. Warfield, J.W. (1974). Developing interconnected matrices in structural modelling, *IEEE transcript on systems, Men and Cybernetics*, 4(1), 51-81.