

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در دوره پساکرونا برای سازمان‌های ورزشی ایران

الیکا ثقفی^۱

محمد پورکیانی^۲

مهرزاد حمیدی^۳



[10.22034/ssys.2023.2918.3128](https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2918.3128)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۰۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۲۶

هدف از این پژوهش، ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در سازمان‌های ورزشی ملی شرایط دوره پساکرونا بود. روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد تحلیل مضمون بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل صاحب‌نظران علمی (دانشگاهی) و صاحب‌نظران اجرایی (مدیران و کارشناسان) در زمینه موضوع پژوهش بود. تعداد نمونه بر حسب رسیدن به اشباع نظری ۱۴ نفر انتخاب گردید. نمونه‌گیری نیز به روش قضاوتی (هدفمند) انجام شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌اکتشافی (نیمه هدایت‌شده) به همراه مطالعه کتابخانه‌ای تکمیلی آن بود. روایی ابزار و نتایج پژوهش براساس تایید روایی محتوای چارچوب مصاحبه توسط پژوهشگران خبره و میزان توافق بین دو مصحح کدگذاری ارزیابی و تایید گردید. تحلیل مفاهیم مستخرج و ثبت کدگذاری با استفاده از بستر نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد. براساس نتایج، ۸۴ کد مفهومی استخراج شده در ۳۰ مضمون فرعی، ۱۱ مضمون اصلی و ۵ مقوله کلی چارچوب‌بندی گردیدند پنج مقوله کلی به ترتیب اثرگذاری- اثرپذیری و مضامین اصلی زیرمجموعه آن‌ها شامل عوامل زمینه‌ای- وضعیتی (چالش‌های سازمانی دوره پساکرونا، تحول دیجیتال فراگیر و الزامات نوین آموزش شغلی)، عوامل ظرفیتی- فنی (ظرفیت فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان‌ها و قابلیت یادگیری سازمانی)، عوامل فرایندی- کارکردی (زمینه‌یابی توانمندسازی مجازی، کارآمدی سیستم پیاده‌سازی و قابلیت آموزش شغلی مجازی)، عوامل قابلیت‌فردی (سواد فناوری کارکنان و قابلیت یادگیری حرفه‌ای)، و عوامل پیامدی- عملکردی (توانمندی منابع انسانی و پایداری سازمانی) بود. براساس یافته‌ها می‌توان گفت توانمندسازی و آموزش شغلی در بستر مجازی نیز مطابق مدل پژوهش یک فرایند و کارکرد چندسطحی است که نیازمند توجه به شرایط زمینه‌ای و وضعیت محیطی، بهره‌گیری فنی از ظرفیت‌ها و ارتقای آمادگی افراد می‌باشد تا بتواند سرمایه انسانی توانمند و پایداری سازمان را فراهم سازد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی مجازی، آموزش شغلی، سرمایه انسانی، مراکز ورزشی و دوره پساکرونا.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس بین‌الملل کیش دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۲ استادیار، مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: M_pourkiani@sbu.ac.ir

^۳ استاد، مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

منابع انسانی، کانون اصلی رفتار و عملکرد در سازمان است و به همین دلیل در دو دهه اخیر همواره بیشترین توجه مدیران و محققان علوم مدیریتی به آن معطوف بوده است. 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 (سیچو^۱ و جی‌کوریزس^۲، ۲۰۱۴). از این رو، منابع انسانی همواره باید دارای توانایی و آمادگی لازم باشند و سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان باید از طریق اقدامات و برنامه‌های مختلف به تأمین و توانمندسازی نیروی انسانی و همگام‌سازی آن‌ها با سیستم سازمان بپردازد (ساعتی زارعی، ۱۳۹۹). دو مورد از مهم‌ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی که در دو دهه اخیر به تدریج به کانون توجه تبدیل شده و نتایج قابل توجهی به همراه داشته‌اند، فرآیندهای مدیریت استعداد و توانمندسازی است (جمشیدی، ۱۳۹۶). هدف اصلی این فرآیندها این است که دانش، استعداد، تجربه و انگیزه منابع انسانی را توسعه دهند و زمینه به‌کارگیری 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 فرآیندها و عملکردها در سطح بالایی قرار دارد. به صورت کاربردی‌تر می‌توان این‌گونه بیان کرد همان‌طور که اعتقاد وجود دارد انسان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که به خوبی استعدادیابی شده و پرورش یافته‌اند و هم‌زمان از درجه هوشی بالایی برخوردارند (ساعتی زارعی، ۱۳۹۹).

توانمندسازی^۳ در ادبیات سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ، جو و ساختار سازمان به منظور محیطی با آزادی عمل مبتنی بر شایستگی برای نیروی انسانی است. توانمندسازی با مفهوم قدرت‌بخشی به افراد در سازمان گره خورده است، اما به معنی دادن قدرت به افراد نیست، بلکه در واقع آزاد کردن قدرتی است که افراد به واسطه دانش و انگیزه خود دارند (طبری فشکی، ۱۴۰۱). فرایند توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای استفاده از توانایی‌های انسانی که از آن استفاده نمی‌شود در اختیار می‌گذارد (کیمی^۴ و همکاران، ۲۰۱۴). توانمندسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق دانش‌افزایی، افزایش اختیارات و تشویق به ابتکارات و مشارکت‌دهی در تصمیم‌گیری کمک می‌شود تا توانایی لازم برای ایفای یک نقش برجسته در سازمان را به‌دست آورد و جنبه‌های ویژه در شغلش ارتقا یابد. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز موثر است (خواجه‌پور، ۱۳۹۹). از توانمندسازی

¹ Siachou

² Gkorezis

³ Empowerment

⁴ Kearney

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در دوره پساکرونا برای سازمانهای ورزشی ایران

تعاریف مختلفی شده است. شناخته شده ترین دسته بندی انواع توانمندسازی شامل سه رویکرد فرایندی، ساختاری و انگیزشی می باشد. رویکرد ساختاری مبتنی بر تفویض اختیار است. در رویکرد فرایندی، توانمندسازی تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق فرایند شناسایی و حذف شرایطی ایجاد کننده احساس بی توانی در آنها می باشد. مطابق رویکرد انگیزشی، توانمندسازی، سازوکار افزایش انگیزش درونی برای انجام وظایف محوله است (رشیدنیا، ۱۳۹۶). جدیدترین رویکرد توانمندسازی، توانمندسازی در بستر مجازی است. توانمندسازی مجازی در واقع ترکیب فرایند حرفه ای گرایی و توسعه حرفه ای با فرایند مدیریت دانش و آموزش الکترونیک در مدیریت منابع انسانی است (علی محمدی و همکاران، ۲۰۱۹). اجرای برنامه های توانمندسازی و آموزش مجازی، این اطمینان را به مدیران می دهد تا بتوانند سیستم سازمان خود را به صورت مستمر روزآوری و عملکرد خود را پایدار نمایند (بوخ و سوانهولت^۱، ۲۰۱۹). اهمیت توانمندسازی و آموزش مجازی منابع انسانی در سازمان های امروزی به دلیل تحولات فزاینده فناوری، پیچیده شدن محیط سازمان ها و نیاز به ارتقای هوشمندی سازمان می باشد (نورادصدیق و همکاران، ۱۳۹۶).

سیستم ورزش کشور به دلیل فضای رقابتی و توجه رسانه ها، نیازمند نیروی انسانی توانمند و فنی است و ضرورت دارد که سازمان های ورزشی به ارتقای سیستم مدیریت سرمایه انسانی خود بپردازند (جلالی و همکاران، ۲۰۱۷). در همین راستا یکی از دلایل اصلی تفاوت بین سازمان های موفق و ناموفق، میزان توانمندی فنی منابع انسانی است، زیرا داشتن کارکنان توانمند مهم ترین ابزار و دارایی سازمان جهت نیل به اهداف و عملکرد مناسب است (اسمیت^۲، ۲۰۱۱). هر چند به طور مشخص همواره توانایی کارکنان برای ارتقای عملکرد سازمان در نمونه ها و سازمان های ورزشی مختلفی اثبات شده است، اما هنوز چالش های علمی و اجرایی بسیاری در این زمینه وجود دارد و رویکرد توانمندسازی در عصر فناوری و بستر مجازی به دانش جدید نیاز دارد (تینگوی^۳ و همکاران، ۲۰۱۹).

ادارات ورزش و جوانان به عنوان سازمان های دولتی و متولیان اصلی توسعه ورزش در استان ها، دارای جنبه های تخصصی زیادی نسبت به سایر سازمان های دولتی و عمومی هستند و لازم است تا ابعاد سیستم مدیریتی و اجرایی خود را بر اساس تغییرات پارامترهای موثر، همواره بررسی و بازطراحی کنند (ساعتی زارعی، ۱۳۹۹). علی رغم تحقیقات علمی و اقدامات مدیریتی فراوان در زمینه مدیریت منابع انسانی و اطلاعاتی سازمان های ورزشی کشور، شواهد و گزارش های متعدد بیانگر ناکارآمدی این سازمان ها در تأمین و بهسازی سرمایه انسانی هستند. در این میان سازمان های ورزشی دولتی و اجرایی به ویژه سازمان های ورزشی با چالش ها و انتقادات بیشتری مواجه هستند (رشیدنیا، ۱۳۹۶). یکی از دلایل اصلی وجود این گونه

¹ Bukh & Svanholt

² Smith

³ Tingwey

ضعف‌های اساسی در سازمان‌های ورزشی، نبود اطلاعات مستند و دانش قابل‌اتکا برای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی امور مختلف است. در واقع هنوز هم بسیاری از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی سنتی بوده و در فضای امروز ورزش دیگر جوابگو نیستند. علاوه بر این، ایجاد تغییرات اساسی در توانمندسازی و سیستم مدیریت استعداد (جذب، تربیت، نگهداشت و توسعه) منابع انسانی، از یک طرف و دگرگون ساختن سیستم مدیریت دانش و فناوری سازمان، از طرف دیگر برای مدیران سازمان‌های ورزشی با ریسک بالایی همراه است (طبری فشکی، ۱۴۰۱). می‌توان گفت عدم‌شناخت مناسب محیط داخلی و خارجی سازمان، به دلیل نبود اطلاعات لازم و عدم‌برخورداری از توانایی اجرایی مناسب، به دلیل در اختیار نداشتن ابزارهای کافی، علت اصلی عدم‌استقبال مدیران از این تغییرات است. در چنین وضعیتی مدیران بیشتر منتظر تغییرات محیطی هستند و اطمینانی به پیش‌بینی، آینده‌نگری و مداخله در رخدادهای آتی پیش روی خود ندارند (صادقی بروجردی و ابوطالبی، ۱۳۹۵). خبرگان مدیریت دلیل اصلی چنین حالتی برای سازمان‌ها را پایین بودن قابلیت‌های دانشی و سرمایه انسانی در سازمان‌ها می‌دانند.

در همین راستا به دلیل تغییرات سرسام‌آور و پیچیده محیط امروزی، سازمان‌های دولتی و عمومی دیگر نمی‌توانند با رفتار سنتی و عملکرد حداقلی به تأمین انتظارات ذینفعان درونی و بیرونی و مدیریت واکنش‌های آن‌ها بپردازند (رشیدنیا، ۱۳۹۶). یکی از تحولات اساسی و دگرگون‌کننده جهانی، دوره پاندمی کووید ۱۹ بود. در واقع دوران پس از رکود کووید ۱۹ تفاوت‌های اساسی با قبل از این دوره دارد. تحول در سیستم کار سازمان‌ها، آموزش‌ها، ارتباطات و مواردی بسیار دیگری سبب شد که دوره پساکرونا به عنوان عصری جدید تلقی شود. به دلیل منحصر به فرد بودن بسیاری از شرایط و جوانب این دوره، نیاز به مستندسازی تجارب و تحقیقات مبتنی بر فناوری بسیار ارتقا یافت (بلیکیو^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). از این رو نیاز دارند به همه عوامل در جای خود و بسته به شرایط توجه کنند و این اقدامات را بر پایه اطلاعات مستند و علمی انجام دهند. همچنین دیدگاه‌ها، تعاریف، روش‌ها و هدف‌های مختلفی در زمینه چگونگی رفتار و مدیریت سازمان وجود دارد که بعضاً نیز دارای تفاوت و تناقض با همدیگر هستند (استوسکواسکی و کولینس^۲، ۲۰۱۴)، اما بر سر اینکه هر سازمان بسته به ماهیت و توان خود لازم است تا به تعیین یک روش مدیریت و همکاری جمعی منحصربه‌فرد برای خود برسد، توافق وجود دارد (جمشیدی، ۱۳۹۶). در این میان، سازمان‌های ورزشی به عنوان یکی از سازمان‌های دولتی و متولی اصلی توسعه ورزش در استان‌ها، دارای جنبه‌های تخصصی زیادی نسبت به سایر سازمان‌های دولتی و عمومی می‌باشند و لازم است تا ابعاد سیستم مدیریتی و اجرایی خود را همواره بررسی و بازطراحی کنند (جمشیدی، ۱۳۹۶).

¹ Blaique

² Stoszkowski & Collins

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در دوره پساکرونا برای سازمانهای ورزشی ایران

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 ناکارآمدی این سازمان‌ها در تأمین و بهسازی سرمایه انسانی هستند (جمشیدی، ۱۳۹۶). در این میان سازمان‌های دولتی و اجرایی به‌ویژه سازمان‌های ورزشی با چالش‌ها و انتقادات بیشتری مواجه هستند (براساس انعکاس انتقادهای فراوان در رسانه‌های ورزشی). یکی از دلایل اصلی وجود این‌گونه ضعف‌های اساسی در سازمان‌های مذکور، نبود اطلاعات مستند و دانش قابل اتکا برای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی امور مختلف است. در واقع هنوز هم بسیاری از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی سنتی بوده و در فضای امروز ورزش، دیگر جوابگو نیستند (طبری فشکی، ۱۴۰۱).

جهت تبیین بهتر مسئله پژوهش، تحقیقات پیشین نیز مرور و نقد شدند. ابوطالبی و صادقی بروجردی (۱۳۹۵) توانمندسازی کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان را نیازمند بهبود نگرش و تفکر مدیران نسبت به تحول آن می‌دانند. جمشیدی (۱۳۹۶) نقش توانمندسازی و حرفه‌ای‌گرایی کارکنان در بستر فناوری برای ارتقای سرمایه فکری سازمان‌های ورزشی کشور را تایید نموده‌اند. رشیدنیا (۱۳۹۶) گزارش کرده است که در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان، توانمندسازی متأثر از عوامل فردی و شغلی و اثرگذار بر اثربخشی سازمان می‌باشد. علی‌محمدی و همکاران (۱۳۹۸) در ارائه توانمندسازی حرفه‌ای سازمان‌های آموزشی (دانشگاه فرهنگیان) ابعاد محتوایی، آموزشی، دانشی، فناوری، اخلاقی، ساختار و مهارتی را شناسایی کردند. عاقل و همکاران (۱۳۹۸) ارتباط بین ابعاد مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی در سازمان‌های ورزشی استان خراسان را معنی‌دار گزارش کردند. ساعتی، زارعی و همکاران (۱۳۹۹) اثر سیستم مدیریت استعداد بر فرایند توانمندسازی کارکنان از طریق هوش سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور را مورد تایید قرار دادند. میریوسفی و دره کردی (۱۳۹۹) تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انتقال دانش در کارکنان باشگاه‌های ورزشی استان کرمان را مورد تایید قرار دادند. خشعلی پور و همکاران (۱۳۹۹) نقش کاربست شاخص‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در توانمندسازی دبیران ورزش در وزارت آموزش و پرورش را تایید کردند. خواجه‌پور (۱۳۹۹) نقش توانمندسازی محوری در بستر ارتباطات نوین برای تحقق رهبری کوانتومی نیروی انسانی و بهبود بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان را گزارش نموده‌اند. فروتن و همکاران (۱۴۰۰) چارچوب توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر سواد دیجیتال در ادارات کل ورزش و جوانان کشور را شامل عوامل درک نیاز به اطلاعات، یادگیری نحوه استفاده از اطلاعات و یافتن اطلاعات دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کم و عوامل دسته‌بندی اطلاعات، به‌کارگیری اطلاعات و ارزیابی اطلاعات دارای قدرت نفوذ کم و وابستگی زیاد

گزارش کرده است. طبری (۱۴۰۱) تاثیر بستر الکترونیک بر اجرای توانمندسازی کارکنان و مدیریت منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان را تایید کرده‌اند. اقدمی و همکاران (۱۴۰۱) پیشایندهای ساختار توانمندسازی در ادارات کل ورزش و جوانان را شامل توانمندسازی روان‌شناختی، تعامل اجتماعی، تسهیم دانش و فناوری اطلاعات و پیامدهای آن را مشتمل بر اخلاق حرفه‌ای گزارش کرده‌اند. کریمی و احمدی (۱۴۰۱) تاثیر ابعاد فناوری اطلاعات و ارتباطات بر توانمند سازی مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه را مورد تایید قرار دادند. نظری و همکاران (۱۴۰۲) نقش توانمندسازی در ترویج رفتار نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان را تایید قرار کردند.

در تحقیقات خارج از کشور، استوسکواسکی و کولینس^۱ (۲۰۱۴) نقش تشکیل جوامع تخصصی مجازی و یادگیری مبنی بر شبکه‌های اجتماعی برای بهره‌وری مشاغل سازمان‌های ورزشی را تعیین‌کننده دریافتند. ویلیج^۲ (۲۰۱۵) نشان داد بین توانمندسازی و بهره‌وری سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. هال و اگلسبی^۳ (۲۰۱۶) گزارش کردند که کارکنان زن توانمندی بیشتر و بهتری در برخی مهارت‌های (نرم) مانند مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در حوزه ورزش دارند. جنونگ^۴ و همکاران (۲۰۱۹) رابطه قابل توجهی بین توانمندسازی با فرهنگ سازمانی و رفتار سازمانی در صنعت ورزش حرفه‌ای کره جنوبی را گزارش کرده‌اند. کاجیر^۵ (۲۰۱۹) در بررسی حرفه‌ای‌شدن مربیگری ورزشی نشان دادند که محتوای برنامه آموزش مربیگری مهم‌ترین عامل در تحقق حرفه‌ای‌شدن مربیان است. ویلیام و بوش^۶ (۲۰۱۹) در بررسی اشتراک در فضای جامعه یادگیری مربیان ورزشی نشان داد که این فرایند برای انواع دانش نظری و تمرینی و .. متفاوت، اما قابل توجه است. استوتزل و شیدرو^۷ (۲۰۲۰) در بررسی شکاف یادگیری آنلاین مربیان ورزشی نشان دادند که آماده‌سازی مربیان و فناوری آموزشی مربیگری بر کاهش شکاف مذکور اثرگذار است. گریفیثس^۸ و همکاران (۲۰۲۲) توسعه حرفه‌ای از طریق بستر آنلاین و آموزش باز را برای برآورده کردن نیازها و انتظارات مربیان ورزش موثر گزارش کرده است. کانسولوس^۹ و همکاران (۲۰۲۲) نقش تسهیل‌گر فناوری اطلاعات و ارتباطات در حمایت از توانمندسازی مدرسان تربیت‌بدنی و مربیان ورزش پایه برای شکل‌دهی جامعه یادگیری حرفه‌ای قال توجه گزارش کرده‌اند. زمیر و ماتسوس^{۱۰}

¹ Stoszkowski & Collins

² Villegas

³ Hall & Oglesby

⁴ Jeong

⁵ Kjær

⁶ Williams & Bush,

⁷ Stoetzel & Shedrow

⁸ Griffiths

⁹ Gonçalves

¹⁰ Zimmer & Matthews

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در دوره پساکرونا برای سازمانهای ورزشی ایران

(۲۰۲۲) تاثیر به کارگیری بستر مجازی برای آموزش مربیگری و توسعه حرفه‌ای مربیان را وابسته به شایستگی‌های حرفه‌ای و یادگیری دیجیتال می‌دانند. بلیکیو^۱ و همکاران (۲۰۲۳) تاثیر توانمندسازی و یادگیری سازمانی را بر درگیری کاری در دوره کووید ۱۹ مورد تایید قرار دادند. نایسی و ککوالسو (۲۰۲۳) تحول عملکردی کارکنان و تحقق دستاوردهای سازمانی در کشورهای در حال توسعه را نسبت به کشورهای پیشرو دارای وابستگی و ضرورت بیشتری نسبت به مدیریت الکترونیکی و محیط کار دیجیتال منابع انسانی گزارش کرده‌اند.

همان‌طور که بیان شد مطالعات زیادی در مورد موضوع پژوهش انجام شده است، اما کاربرد و تطبیق آن‌ها در سازمان‌های ورزشی نیاز به ملاحظات فراوانی دارد. از سوی دیگر، بسیاری از این تحقیقات از جامعیت لازم در زمینه مولفه‌های تحلیلی برخوردار نیستند. علاوه بر این، تحقیقات مبتنی بر تحلیل و مدل‌سازی روابط، تاکنون این حوزه موضوعی را به صورت هم‌زمان و مبتنی بر تدوین چارچوب بررسی نکرده‌اند. در حالی که براساس شواهد برآیند آن‌ها برای سازمان‌های مختلف بسیار تعیین‌کننده است و مهم‌تر این مطالعات در کشور، بسیار محدود بوده است. خلاءهای موجود در این تحقیقات شامل؛ مورد توجه قرار نرفتن توانمندسازی مجازی در مطالعات داخلی، مطرح نبودن توانمندسازی مجازی در حوزه سازمان‌های اجرایی و دولتی ورزش و نبود مدل تحلیل جامع‌نگر و فرایندنگر در زمینه توانمندسازی و آموزش مجازی سرمایه انسانی حوزه ورزش می‌باشد. همچنین شواهدات و مستندات (اسناد، محتوا سایت‌ها، گزارش‌های رسانه‌ای، تحقیقات و سایر) سازمان‌های ورزشی ملی کشور حاکی از وجود تحول مجازی از دوره پساکرونا و همچنین موانع مختلف در مسیر مجازی‌سازی برنامه‌های آموزشی و فرایند توانمندسازی در سازمان‌های ورزش کشور است. از این رو مسئله پژوهش حاضر این است که بهره‌گیری موثر از بستر مجازی و آموزش الکترونیک در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی کشور متاثر از چه عوامل و شرایطی می‌باشد؟ پس هدف این پژوهش، ارائه چارچوب علمی برای شناسایی و تحلیل نظام‌مند عوامل و شرایط مذکور در زمینه توانمندسازی مبتنی بر آموزش مجازی در منابع انسانی سازمان‌های ورزشی کشور بود.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل مضمون بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش (جامعه آماری) شامل کلیه صاحب‌نظران در زمینه موضوع پژوهش به صورت زیر بود. ابتدا از صاحب‌نظران نظرخواهی گردید:

¹ Blaique

جدول ۱: توصیف نمونه انتخابی برای مصاحبه

تعداد	معیار اصلی انتخاب	گروه تخصصی
۶ نفر	متمرکز بر مطالعات منابع انسانی و مدیریت دانش و فناوری در ورزش و سابقه مشارکت در سازمان‌های ورزشی اجرایی	اساتید و پژوهشگران مدیریت ورزشی در دانشگاه‌ها
۱۴ نفر	وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها و مراکز تابعه و دارای تحصیلات مقطع ارشد و دکتری	مدیران و کارشناسان خبره مدیریت منابع انسانی و آموزش شغلی در سازمان‌های ورزشی
۲ نفر	متخصصان فنی در زمینه بستر مجازی سازمان‌ها و آموزش الکترونیک و..)	متخصصان فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمانی در موسسات ورزشی

نمونه نظرخواهی شده به تعداد قابل کفایت در روش کیفی اکتشافی که بیانگر رسیدن به اشباع نظری در استخراج مفاهیم است، برآورد شد (۱۴ نفر). نمونه انتخابی با روش قضاوتی نمونه‌گیری گردید. در این پژوهش، انجام مصاحبه و استخراج مضامین تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر از عدم به دست آمدن مفاهیم کلیدی جدید اطمینان حاصل نماید. پس از انجام ۱۴ مصاحبه در طی دوره چهار ماه به اشباع نظری رسید، زیرا تحلیل مفاهیم مستخرج حاکی از اضافه نشدن مفاهیم جدید به مقوله‌های قبلی بود و درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. در واقع برآورد تعداد نمونه براساس اشباع نظری مؤلفه‌های استخراجی است.

ابزار پژوهش شامل مصاحبه نیمه‌اکتشافی (نیمه‌هدایت‌شده) برای استخراج مولفه‌ها و مفاهیم بود. از مطالعه نظری منابع اطلاعاتی (تحقیقات، اسناد، رسانه) برای تکمیل و کدگذاری یافته‌های مصاحبه استفاده شد. مصاحبه به دو روش حضوری (۶ نفر) و مجازی (۸ نفر) انجام گرفت (در فاصله چهار ماه و میانگین زمان نیم ساعت). سپس از طریق روش‌های روایی کدگذاری و توافق مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره) بررسی شد (حدود ۷۱ درصد همسویی داشتند). کدگذاری و مدل مفهومی مستخرج در نهایت توسط یک گروه کانونی ۵ نفره بررسی، تصحیح و تایید گردید (اساتید راهنما، مشاور و سه پژوهشگر خبره). با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله ارائه گردید و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرض و جهت‌گیری باشد.

از روش کدگذاری چندمرحله‌ای جهت چارچوب‌بندی مؤلفه‌های استخراجی استفاده شد. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و کدگذاری سوم (موضوعی) انجام

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در دوره پساکرونا برای سازمانهای ورزشی ایران

شد تا مقوله‌ها تبدیل به مولفه‌ها، سپس ابعاد و در نهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. چارچوب مفهومی پژوهش نیز براساس ارتباط نظری شناسایی شده بین تم‌های اصلی و فرعی ترسیم گردید. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آنها طی سه مرحله کدگذاری باز، متمرکز و محوری نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آنها طبقه‌بندی شدند و با مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها آشکار گردید. سپس طبقات جدا و یا ادغام گشتند تا نظریه در روند این فرآیند شکل بگیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل چارچوب مفهومی مورد استفاده قرار گرفتند. تحلیل مفاهیم مستخرج و ثبت کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد.

یافته‌های پژوهش

نتایج مربوط به کدگذاری مفاهیم مستخرج و استخراج کدهای چارچوب پژوهش به صورت جدول ۲ گزارش شده است. براساس جدول، ۸۴ کد مفهومی استخراج شده در کدگذاری اول (باز)، در ۳۰ مضمون فرعی (کدگذاری دوم = متمرکز) و سپس در ۱۱ مضمون اصلی (کدگذاری سوم = محوری) چارچوب‌بندی گردید.

جدول ۲: کدگذاری مفاهیم مستخرج و استخراج کدهای چارچوب پژوهش

مضمین	مضامین	کد اولیه
(تم‌های)	(تم‌های)	
اصلی	فرعی	
		ضعف سواد فناوری کارکنان برای دور کاری و فعالیت مجازی
		سازمان‌های ورزشی کشور
	چالش‌های مدیریت	عدم استقبال مناسب کارکنان این سازمان‌ها از آموزش و یادگیری
		مجازی شغل
چالش‌های سازمانی	منابع انسانی	انتظارات و تقاضای مشتریان و ارباب رجوع برای دریافت خدمات مجازی
دوره پس از کرونا		ضعف سیستم سازمان‌های ورزشی برای مجازی‌سازی فعالیت‌ها و خدمات‌دهی
	رکود	کاهش بهره‌وری سازمان‌های ورزشی به دلیل تعطیلی رویدادها در دوره پساکرونا
	عملکردی	کاهش ساعت کاری سازمان و حجم فعالیت‌های سازمانی در دوره پساکرونا
	دوره	رکود مشارکت عمومی در فضاها و رویدادهای ورزشی دوره پساکرونا
	پساکرونا	و ماندگاری آن
		کاهش شاخص‌های عملکردی سازمان‌های ورزشی در دوره پساکرونا
		انتقال بسیاری از فعالیت‌های سازمانی به بستر دیجیتال در جهان

پیشرفت‌های مربوط به میز خدمت و محیط کار دیجیتال در سازمان‌های	مجازی‌شدن	
ورزشی بین‌المللی	سازمان‌ها	تحول
توسعه خدمات مجازی به مشتریان توسط سازمان‌های ورزشی کشورها		دیجیتال
رشد مشارکت افراد در شبکه‌های اجتماعی و محیط دیجیتال در دوره پساکرونا	رشد فضای	فراگیر
ضرورت کار با ابزارهای فضای دیجیتال برای کارکنان در فرایند	مجازی	
مجازی شدن		
رشد ارتباطات الکترونیک بین فردی و شغلی در بستر مجازی		
ضرورت حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی توسط سازمان‌ها برای آمادگی	حرفه‌ای-	
تحولات آینده	گرایی	
عضویت افراد شاغل در گروه‌های مجازی هر شغل ورزشی	کارکنان	الزامات نوین
ضرورت یادگیری مستمر و حرفه‌ای در مسیر پیشرفت شغلی برای		آموزش
کارکنان امروزی		شغلی
ضرورت تخصص گرایی مهارت‌ها و فعالیت‌ها در مشاغل سازمان‌های	تخصصی-	
ورزشی پساکرونا	سازی	
ضرورت به‌کارگیری دانش تخصصی و فنی در مشاغل سازمانی در	مشاغل	
رقابت جهانی		
استانداردسازی شایستگی‌های شغلی و شاخص‌های عملکردی آن‌ها	امکانات	
امکانات سیستم سخت‌افزاری مانند کامپیوتر، و ... مناسب در سازمان‌های ورزشی	فناوری	
استفاده از انواع شبکه‌های ارتباطی مجازی و اجتماعی	سازمان	
امکانات نرم‌افزاری مانند اینترنت، برنامه‌های کامپیوتر، اتوماسیون، و ... مناسب	قوانین	ظرفیت
میزان توجه به حریم خصوصی کارکنان در فضای مجازی سازمان	فناوری	فناوری
میزان امنیت بستر آموزش مجازی و محتوای آن برای کارکنان	فرهنگ	اطلاعات و
سطح فرهنگ پذیرش و کاربرد فناوری در سازمان‌های ورزشی	الکترونیک	ارتباطات
میزان اعتماد و مشارکت به فناوری توسط افراد در این سازمان‌ها		سازمان‌ها
توسعه میز خدمت الکترونیک برای ارائه خدمات به مشتریان و ارباب رجوع	خدمات	
تشویق ارباب رجوع و ذینفعان به ارتباط الکترونیک با سازمان	الکترونیک	
ارائه محتوای آموزش با بستر الکترونیک در سایت سازمان برای		
کارکنان و مشتریان.		
تولید و تامین دانش و اطلاعات در سازمان‌های ورزشی کشور		

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در دوره پسا کرونا برای سازمانهای ورزشی ایران

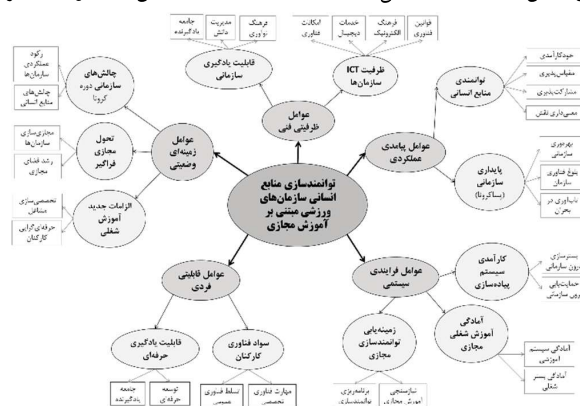
مدیریت	نشر و آموزش مجازی دانش و محتوا در این سازمان‌ها
دانش	کاربرد و بکارگیری دانش در بستر مجازی سازمان‌های ورزشی
قابلیت	حمایت از ایده‌ها و طرح‌های نو مرتبط با بستر مجازی در سازمان
یادگیری	تشویق منابع انسانی به خلافت و حل مسائل شغلی در سازمان‌های ورزشی
سازمانی	وجود فرهنگ یادگیری حرفه‌ای مستمر در سازمان
یادگیرنده	رشد تبادلات و تعاملات شغلی بین اعضای سازمان‌ها ورزشی
حرفه‌ای	وجود بستر ارتباطی مجازی گروهی برای کارکنان هر حوزه سازمانی
نیازسنجی	تعیین سطح مهارتی و نظرخواهی اعضا در ارتباط با نیازهای آموزشی و مهارتی
آموزش	آسیب‌شناسی برنامه‌های پیشین و مستندسازی تجربیات آموزش شغلی
زمینه‌یابی	منابع انسانی
توانمندسازی	هدف‌گذاری توانمندسازی و اولویت‌بندی فعالیت‌های منابع انسانی ورزش
مجازی	تعیین روش و ابزارهای توانمندسازی حرفه‌ای منابع انسانی (دوره آموزشی، و ...)
توانمندسازی	تعیین مسیر و زمانبندی فرایند توانمندسازی حرفه‌ای منابع انسانی
	ابلاغ برنامه و هماهنگی‌های توانمندسازی مجازی بین بخش‌ها
آمادگی درون	ارزیابی و نظارت عملکرد از طریق سیستم‌های الکترونیک در سازمان
کارآمدی	عملیاتی‌سازی برنامه توسط بخش‌ها و واحدها متناسب با امکانات و نیازهای خود
سیستم	هماهنگ‌سازی مراجع بالادستی و پشتوانه‌سازی برای برنامه
حمایت‌یابی	توانمندسازی منابع انسانی
برون	تعامل سازمان‌های ورزشی با دانشگاه‌ها و موسسات مشاور جهت بهره‌-
سازمانی	گیری از خدمات آن‌ها
قابلیت	فراهم‌سازی بستری الکترونیک برای آموزش مجازی در سازمان‌های ورزشی
قابلیت	میزان بودجه در نظر گرفته شده برای آموزش مجازی منابع انسانی ورزش
آموزش	وجود مدرس، منتور و مربی توانمندسازی در بستر مجازی سازمان
شغلی	کاربردی‌سازی و عملیاتی کردن استانداردهای حرفه‌ای برای مشاغل ورزش
قابلیت بستر	بازتعریف استانداردهای شغلی با رویکرد اهمیت دادن به یادگیری و فناوری
شغلی	انعطاف در زمان کاری برای مشارکت در برنامه توانمندسازی مجازی
	سواد ارتباطی و اطلاعاتی فضای مجازی در کارکنان سازمان ورزشی

میزان منابع انسانی تمایل به تخصص و مهارت IT در سازمان‌ها	تسلط بر فناوری	سواد فناوری کارکنان
توانایی کارکنان در استفاده از کامپیوتر و بستر الکترونیک سازمانی	عمومی	
میزان تسلط کارکنان بر نرم‌افزارهای تخصصی در شغل خود	مهارت	قابلیت یادگیری حرفه‌ای
توانایی فعالیت با ابزار فنی شغل در بستر دیجیتال منابع انسانی ورزش	فناوری تخصصی	
آگاه‌سازی منابع انسانی نسبت ضرورت یادگیری شغلی و کار با فناوری	آماده‌سازی منابع انسانی	توسعه حرفه‌ای
تشویق منابع انسانی به خودکارآمدی شغلی مبتنی بر خودآموزی		
آمادگی دانشی و ذهنی منابع انسانی برای توانمندسازی مجازی در سازمان‌های ورزشی		مقیاس‌پذیری
قابلیت نگرشی و رفتاری منابع انسانی برای یادگیری مجازی و حرفه‌ای توانمندی فنی و مهارتی منابع انسانی برای آموزش مجازی شغلی در سازمان‌های ورزشی	حرفه‌ای	
واگذاری اختیارات لازم حوزه کاری به منابع انسانی برای خلاقیت و پیشرفت		توانمندی منابع انسانی
فراهم‌سازی ابزارهای لازم توسط سازمان برای منابع انسانی برای کنترل بر حوزه عملکردی		
بکارگیری سبک مدیریت مشارکتی و مشارکت دهی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی		مشارکت‌دهی
تسهیم منابع انسانی از اطلاعات سازمان و استفاده مستمر از نظرات و پیشنهادات کارکنان		
اهمیت سازمان ورزشی به کار گروهی و عضویت کارکنان در تیم کاری		خودکارآمدی
رسیدن به توانایی خودرهبری و خودکنترلی در منابع انسانی		
برخورداري منابع انسانی از توانایی سازگاری با تغییر شرایط شغلی از جمله بستر مجازی		معنی‌داری نقش
ارتقای قابلیت خودآموزی و خودانگیزی در منابع انسانی		
تسهیم موفقیت‌های حاصل از برنامه‌ها بین منابع انسانی مراکز ورزشی		
برجسته‌سازی نتایج شغلی منابع انسانی و احساس اهمیت عملکرد فردی آن‌ها		
بهبود مستمر قابلیت الکترونیک و خدمات مجازی سازمان‌های ورزشی		

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در دوره پساکرونا برای سازمانهای ورزشی ایران

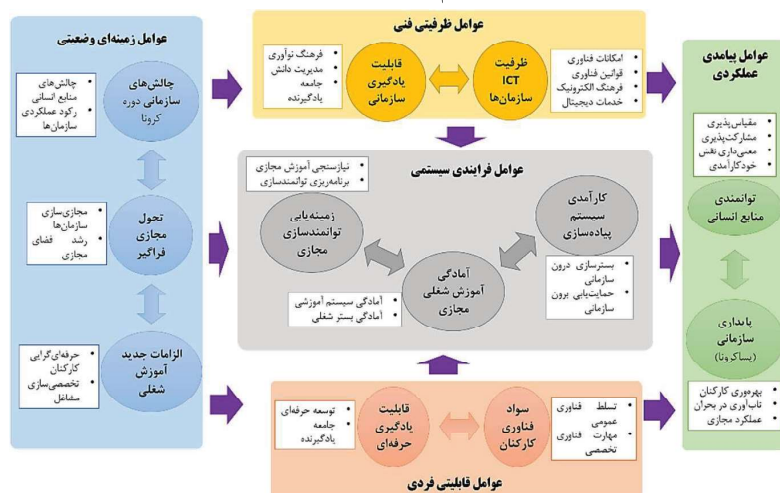
بلوغ فناوری	ارتقای سواد فنی و توانمندی دیجیتال منابع انسانی ورزش
سازمان	جلوگیری از رکود نوآوری و دانش برای تحقق یادگیری پایدار در سازمان
	حفظ کارایی ساختاری و اجرایی سازمانهای ورزشی
بهره‌وری	بهبود و اثربخشی عملکردی سازمانهای ورزشی پس از مجازی شدن
پایداری	دوره پساکرونا
سازمانی	تامین رضایت ذینفعان ورزش به ویژه در بستر مجازی
سازمانی	ایفای نقش بهتر سازمانهای ورزشی در خدمات به جامعه
تاب‌آوری	تامین حاشیه امنیت مالی و تامین منابع توسط سازمان ورزشی در وضعیت بحران اقتصادی
سازمان در بحران	چابک‌سازی و توانایی انطباق سازمان ورزشی در شرایط ناپایدار پس از کرونا
	حفظ سطح عملکرد مناسب سازمانهای ورزشی نسبت به تغییرات محیطی

با توجه به حجم بالای کدهای مستخرج و مطابق اصول روش تحقیق کیفی اکتشافی، کدگذاری مرحله سوم به صورت کدگذاری نظری ادامه یافت و ۱۱ مضمون اصلی در ۵ سطح کلی چارچوب‌بندی شدند: سطح عوامل زمینه‌ای- وضعیتی (شامل مضامین اصلی؛ چالش‌های سازمانی دوره پساکرونا، تحول دیجیتال فراگیر و الزامات نوین آموزش شغلی)، سطح عوامل ظرفیتی- فنی (ظرفیت فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان‌ها و قابلیت یادگیری سازمانی)، سطح عوامل فرایندی- کارکردی (زمینه‌یابی توانمندسازی مجازی، کارآمدی سیستم پیاده‌سازی و قابلیت آموزش شغلی مجازی)، عوامل سطح قابلیت- فردی (سواد فناوری کارکنان و قابلیت یادگیری حرفه‌ای)، و سطح عوامل پیامدی- عملکردی (توانمندی منابع انسانی و پایداری سازمانی). براساس یافته‌های حاصل از کدگذاری، شبکه مضامین به صورت زیر ترسیم گردید.



شکل ۱: شبکه مضامین پژوهش

پس از ترسیم شبکه مضامین، براساس مراحل کدگذاری فوق، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل زیر ترسیم گردید. ترتیب و روابط کلی بین سازه‌ها براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش به همراه نظرات گروه کانونی و مصححان کدگذاری انجام شد.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در سازمان‌های ورزشی ملی شرایط دوره پساکرونا بود. چارچوب ارائه شده شامل انواع متغیرهای تعیین شده در چهار سطح مولفه‌ها، مضامین فرعی، مضامین اصلی و سطوح مفهومی بود. پنج سطح مدل شامل زمینه‌ای-وضعیتی، ظرفیتی-فنی، فرایندی-کارکردی، قابلیت-فردی و پایداری-عملکردی است. در تبیین چارچوب ارائه شده می‌توان همزمان به تبیین زیرسازه‌های مفهومی مدل و روابط بین عوامل تعیین شده در آن‌ها پرداخت. در ابتدا سطح زمینه‌ای-وضعیتی شامل مضامین اصلی چالش‌های سازمانی دوره پساکرونا، تحول دیجیتال فراگیر و الزامات نوین آموزش شغلی بود. چالش‌های سازمانی دوره پساکرونا مشتمل بر ابعاد چالش‌های مدیریت منابع انسانی و رکود عملکردی دوره پساکرونا تعیین گردید. تحول دیجیتال فراگیر مشتمل بر مجازی‌شدن سازمان‌ها و رشد فضای مجازی بود. الزامات نوین آموزش شغلی نیز شامل حرفه-ای‌گرایی کارکنان و تخصصی‌سازی مشاغل بود. در تبیین عوامل شناسایی شده این سطح می‌توان شواهدات تجربی و علمی را به‌کارگرفت. از آنجا که در سازمان‌های کشور تربیت، به‌کارگیری و رشد کارکنان عمده‌ترین عوامل خارج از سازمان متاثر است، در نتیجه برای توانمندسازی منابع انسانی نیز باید اثر عوامل زمینه‌ای را شناسایی و بررسی کرد. برخی دیگر از محققان گزارش کرده‌اند که افزایش قابلیت توانمندسازی مجازی

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در دوره پساکرونا برای سازمانهای ورزشی ایران

موجب می‌گردد سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کنند و نتایج حاصل را به طریق سودمند ذخیره و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند (هال و اگلوسی، ۲۰۱۶). این امر جریان تبادل اطلاعات و دانش را در بستر سازمان تسریع می‌کند و اثربخشی فرایند تفکر و تصمیم‌گیری جمعی را به نحو چشم‌گیری بهبود می‌بخشد. اقدامی و همکاران (۱۴۰۱) پیشایندهای مشابهی برای توانمندسازی در بستر الکترونیک سازمان‌ها گزارش کرده‌اند. استوتزل و شیدرو (۲۰۲۰) در بررسی چالش‌های یادگیری آنلاین مشاغل ورزشی نشان دادند که آماده‌سازی مشاغل و فناوری آموزشی مربیگری بر کاهش چالش‌ها و شکاف مذکور اثرگذار است. بنابراین با به‌کارگیری الزامات مختلف می‌توان به زمینه‌سازی تحول دیجیتال و وضعیت‌سنجی چالش‌های سازمانی پرداخت تا به توانمندسازی مدیریت منابع انسانی و ارتقای عملکردی پس از دوره پساکرونا منجر شود.

سطح دوم مدل شامل عوامل ظرفیتی-فنی شامل مضامین اصلی ظرفیت فناوری سازمان‌ها و قابلیت یادگیری سازمانی بود. ظرفیت فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان‌ها مشتمل بر ابعاد امکانات فناوری سازمان، قوانین فناوری، فرهنگ الکترونیک و خدمات الکترونیک می‌باشد. قابلیت یادگیری سازمانی نیز شامل ابعاد مضامین مدیریت دانش، فرهنگ نوآوری و جامعه یادگیرنده حرفه‌ای بود. در تبیین عوامل این سطح می‌توان گفت ظرفیت درون و برون‌سیستمی دو رویکرد را در پیش رو قرار می‌دهد: یکی الزام رویکرد توانمندسازی مجازی منابع انسانی و دیگری یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها برای جلوگیری از اقدامات پراکنده و کم‌اثر در این زمینه. در واقع ظرفیت‌سازی، کلیات سیستم را نسبت به موضوع آگاه و هماهنگ می‌کند تا ظرفیت‌های موجود توسعه و ظرفیت‌های جدید ایجاد شوند (گرفیتس و همکاران، ۲۰۲۲). تامین اطلاعاتی از دو منظر تجارب گذشته در برنامه‌های تربیت مدیران سازمان‌های ورزشی و نیازهای کارکنان جهت توانمندسازی حرفه‌ای صورت می‌گیرد، زیرا پایه تصمیم‌گیری اطلاعات مستند است. بسترسازی سازمانی به معنی رفع موانع و تامین شرایط لازم برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی در ابعاد اداری، رفتاری، و ... برای ارتقای دامنه فعالیت حرفه‌ای مدیران و شایستگی آنان است. توانمندسازی و آموزش شغلی مجازی هم در دو منظر قابل توجه است: یکی کارکنان احرازکننده مشاغل و دیگری چارچوب شغلی آن‌ها. خشعلی پور و همکاران (۱۳۹۹) شاخص‌های مشابهی برای توانمندسازی در سازمان‌های ورزشی گزارش کرده‌اند. همچنین کانسولوس و همکاران (۲۰۲۲) نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در حمایت از توانمندسازی مشاغل ورزش برای شکل‌دهی جامعه یادگیری حرفه‌ای قابل توجه گزارش کرده‌اند. استوسکواسکی و کولینس^۱ (۲۰۱۴) نقش تشکیل جوامع تخصصی مجازی و یادگیری مبنی بر شبکه‌های اجتماعی را تایید نموده‌اند. از این رو با ظرفیت‌سازی و استانداردسازی فنی در سازمان‌های ورزشی کشور

¹ Stoszowski, J., & Collins

می‌توان به ارتقای قابلیت یادگیری و فناوری سازمانی پرداخت که بتوان توانمندسازی را در ساختار، قوانین، فرهنگ، خدمات، دانش، نوآوری و مشارکت کارکنان جاری نمود.

سطح سوم عوامل فرایندی- کارکردی شامل مضامین اصلی زمینه‌یابی توانمندسازی مجازی، کارآمدی سیستم پیاده‌سازی و قابلیت آموزش شغلی مجازی بود. زمینه‌یابی توانمندسازی مجازی مشتمل بر ابعاد نیازسنجی آموزش مجازی و برنامه‌ریزی توانمندسازی تعیین گردید. کارآمدی سیستم پیاده‌سازی نیز شامل آمادگی درون‌سازمانی و حمایت‌یابی برون‌سازمانی انتخاب شد. قابلیت آموزش شغلی مجازی هم شامل قابلیت سیستم آموزشی و قابلیت بستر شغلی است. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که محققان بسیاری گزارش کرده‌اند که شناخت فرایندهای توانمندسازی و آموزش مجازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی موجب بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود (جعفری و همکاران، ۲۰۱۹). از این رو در سطح فرایندی لازم است تا ایجاد ظرفیت و آمادگی برای توانمندسازی کارکنان از سطح بالا تا عملیاتی و از کلیات سیستم تا سطح شغل همراه با تغییرات مثبت، یکپارچه شوند. چارچوب شغلی مشاغل موجود کشش بالایی برای توانمندسازی مجازی ندارند و هم خود کارکنان آمادگی کافی برای اجرای چنین برنامه‌های تحول‌گرای را ندارند. برخی شواهد علمی قبلی نیز تاییدکننده عوامل شناسایی‌شده در این سطح از مدل مفهومی هستند. به طور مثال، زمیر و ماتسوس (۲۰۲۲) تاثیر به‌کارگیری بستر مجازی برای آموزش شغلی و توسعه حرفه‌ای ورزش را وابسته به شایستگی‌های حرفه‌ای و یادگیری دیجیتالی گزارش کرده‌اند. کریمی و احمدی (۱۴۰۱) تاثیر ابعاد فناوری اطلاعات و ارتباطات بر توانمندسازی مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه را مورد تایید قرار دادند. جئونگ^۱ و همکاران (۲۰۱۹) رابطه قابل توجهی بین توانمندسازی با فرهنگ سازمانی و رفتار سازمانی در صنعت ورزش حرفه‌ای کره جنوبی را گزارش کرده‌اند. کاجیر (۲۰۱۹) در بررسی حرفه‌ای شدن در ورزش نشان دادند که محتوای برنامه آموزش مهم‌ترین عامل در تحقق حرفه‌ای شدن مشاغل ورزشی است. از این رو، بهینه‌سازی فرایندی و کارکردی سیستم سازمان‌های ورزشی کشور برای توانمندسازی و آموزش شغلی نیازمند مجازی‌سازی، زمینه‌یابی و نیازسنجی، کارآمدی ساختاری و پیاده‌سازی مجازی است تا بتواند با آماده‌سازی درون‌سازمانی و حمایت‌یابی برون‌سازمانی ظرفیت سیستم آموزشی و مجازی را ارتقاء دهد.

سطح چهارم عوامل قابلیت- فردی شامل مضامین اصلی سواد فناوری کارکنان و قابلیت یادگیری حرفه‌ای بود. سواد فناوری کارکنان مشتمل بر ابعاد تسلط بر فناوری عمومی و مهارت فناوری تخصصی انتخاب شد. قابلیت یادگیری حرفه‌ای نیز شامل ابعاد آماده‌سازی منابع انسانی و توسعه حرفه‌ای تعیین گردید. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت توانمندسازی مبتنی بر بستر مجازی از یک طرف می‌تواند به مشارکت و

¹ Jeong

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در دوره پساکرونا برای سازمانهای ورزشی ایران

خودرهبری کارکنان (توانمندسازی) وابسته باشد و از طرف دیگر می‌تواند یک قابلیت شغلی مبتنی بر مهارت و سواد فناوری را القا نماید تا توانمندسازی در این سازمان‌ها برجسته‌تر شود (ویلیام و بوش، ۲۰۱۹). بنابراین در سازمان‌های ورزشی توانمندسازی مجازی می‌تواند از چندین جنبه مؤلفه‌های فردی را تقویت کند یا از آن‌ها تاثیر بپذیرد. اما احتمالاً به دلیل سبک مدیریتی و رهبری نامناسب برخی مدیران و ضعف مدیریت دانش راهبردی در سازمان‌های ورزشی در حال حاضر اجرای فرایند توانمندسازی و آموزش شغلی در بستر مجازی در این سازمان‌ها به صورت یک مکانیزم درونی مقدور نیست و نیازمند مداخله نهادهای بالادستی و فشار محیطی است. علی‌محمدی و همکاران (۲۰۱۹) در ارائه توانمندسازی حرفه‌ای سازمان‌های آموزشی (دانشگاه فرهنگیان) ابعاد محتوایی، آموزشی، دانشی، فناوری، اخلاقی، ساختار و مهارتی را شناسایی کردند. ساعتی زارعی و همکاران (۱۳۹۹) اثر سیستم مدیریت استعداد و عاقل و همکاران (۲۰۱۹) ارتباط بین ابعاد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی را با ابعاد توانمندسازی در سازمان‌های ورزشی استان خراسان را معنی‌دار گزارش کردند. از این رو، ارتقای قابلیت و توسعه فردی از طریق بهبود سواد فناوری و یادگیری حرفه‌ای در جنبه‌های عمومی و تخصصی می‌تواند به توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای در بستر مجازی نیز بینجامد.

سطح پنجم عوامل پیامدی- عملکردی شامل مضامین اصلی توانمندی منابع انسانی و پایداری سازمانی بود. توانمندی منابع انسانی مشتمل بر ابعاد مقیاس‌پذیری، مشارکت‌دهی، خودکارآمدی و معنی‌داری نقش انتخاب شد. پایداری سازمانی نیز شامل ابعاد بلوغ فناوری سازمان، بهره‌وری سازمانی و تاب‌آوری سازمان در بحران تعیین گردید. می‌توان گفت از آن‌جا که مشارکت مفهوم اصلی برای نقش‌های هر سیستم اجتماعی است (رشیدینیا، ۱۳۹۶)، بنابراین در سیستم‌های سازمانی نیز با توجه به مسائل سلسله مراتب 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 سازمان‌های ورزشی برجسته‌تر از بسیاری از سازمان‌های دولتی دیگر باشد. احساس معنی‌دار بودن فعالیت در یک شغل توسط یک فرد بیانگر میزان احساس اثرگذاری فرد در محیط کاری و همراه با احساس تعلق است. افرادی که با احساس معنادار بودن شغل توانمند شده‌اند، نوآورتر، در رده‌های بالاتر، تاثیرگذارتر و شخصاً کاراتر از کسانی هستند که از لحاظ معنادار بودن شغل امتیازات پایین‌تری دارند. بسیاری از نظریه‌پردازان، مفهوم توانمندسازی را هم معنی با مشارکت کارکنان در محل کار مدنظر قرار داده‌اند (ابوطالبی و صادقی بروجردی، ۱۳۹۵). مشارکت کارکنان، فرایندی است که بدین وسیله قدرت در میان افراد تسهیم می‌گردد. در تبیین بیشتر ابعاد توانمندسازی و اولویت آن در سازمان‌های ورزشی کشور می‌توان گفت از آن‌جا که هدف اصلی توانمندسازی کارکنان، تعریف نقش‌های چندبعدی و چارچوب شغلی پرطرفیت جهت مشارکت اثربخش افراد است، این بستر در فضای سازمان‌های ورزشی به دلیل تنوع فعالیت‌های مدیریت بخش‌های مختلف حوزه ورزش،

بیشتر فراهم است. علاوه بر این، در سازمان‌های ورزشی برخی ویژگی‌های شغلی محیط ورزش از لحاظ تخصصی بودن و شایستگی مرتبط با آن با سایر سازمان‌های دولتی متفاوت هستند. بنابراین در بحث تحلیل توانمندسازی در این ادارات، نوع و دامنه مفهومی ابعاد انتخاب‌شده 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 سازمان‌های ورزشی را تحت‌الشعاع قرار دهد این است که از لحاظ اصولی کارکنان توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت، اثر گذاری بر محیط کاری و کنترل بر نتایج دارند و این موضوع با سبک‌های رهبری مدیران دولتی در کشور چندان هم‌سویی ندارد. برخی تحقیقات هر دو دسته کلی پیامدهای یادشده را در این سطح از مدل مورد تایید قرار داده‌اند. به طور مثال، میریوسفی و دره کردی (۱۳۹۹) و نظری و همکاران (۱۴۰۲) نقش توانمندسازی در خلاقیت و بهره‌وری را مورد تایید قرار دادند. ویلیج (۲۰۱۵) اثر توانمندسازی و بهره‌وری سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی را وابسته به فناوری گزارش کرده است. بنابراین پیش‌بینی پیامدهای توانمندسازی و آموزش مجازی و تاثیر آن بر شاخص‌های عملکردی در هر دو منظر توانمندی پویای منابع انسانی و پایداری محیطی سازمانی قابل تصور است.

در نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت که توانمندسازی کارکنان بر اساس بستر مجازی سازمان می‌تواند کل سیستم سازمان‌های ورزشی را متحول سازد و با در نظر گرفتن نقش آموزش، مسیرهای پیشرفت و نوآوری در سازمان را هموار کند. توانمندسازی و آموزش مجازی در سازمان‌های ورزشی ابتدا باید در سطوح بالا و توسط مدیران سازمان احساس شود و به بخش‌های پایین‌تر جاری شود، ولی برای ایجاد آن باید از پایین‌ترین لایه‌ها و سطوح سازمان شروع کرد. پس سازمان‌های ورزشی 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 قابل توجهی توانمندسازی کارکنان را ارتقا می‌دهد، اما بخشی از این اثر از طریق هوشمندی سازمان امکان پذیر است. چارچوب ارائه شده این نتایج با تحقیق با تحقیقات داخلی مانند فروتن و همکاران (۱۴۰۰) توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر سواد دیجیتال نظری و همکاران (۱۴۰۲) و با نتایج مطالعات در تحقیقات خارجی همسویی داشت.

در کاربست مدل پژوهش می‌توان از چند جنبه به بررسی آن پرداخت. تاکید مدل پژوهش این است که سطح هر یک از سازه‌های مفهومی بررسی شده و روابط بین آن‌ها در سازمان‌های ورزشی باید همواره ارتقا پیدا کنند. الزام اجرای برنامه توانمندسازی و آموزش مجازی کارکنان مویده این موضوع است که برای حرفه‌ای‌سازی در سازمان‌ها، این سازمان‌ها هستند که باید به درجه‌ای از بلوغ رسیده و راهبردی‌پذیر باشند. در واقع سازمان‌ها باید توانایی تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه توانمندسازی و اجرای مجازی آن را

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در دوره پساکرونا برای سازمانهای ورزشی ایران

داشته باشند. از منظر نقد و یک تحلیل واقع‌گرا می‌توان گفت هر چند ادعای توانمندسازی در برنامه و ساختارهای سازمانی و مطالبات در حال پذیرش است، اما بین پذیرش و اجرای واقعی آن در عمل، فاصله بسیاری موجود است.

محدودیت‌های تحقیق نیز مانند سایر پژوهش‌ها تعیین گردید تا محقق با روش‌های مناسب آنها را تعدیل نماید. سه محدودیت ممکن و ابتکار مورد نیاز برای اصلاح آنها به شرح زیر است: ۱. عدم همکاری برخی صاحب‌نظران و سازمان‌ها (استفاده از منابع علمی تکمیلی برای تعدیل این محدودیت)؛ ۲. فقدان اطلاعات محیطی مستند در مورد موضوع تحقیق (استفاده از مثال‌ها و شواهد رویدادها برای تعدیل این محدودیت)؛ ۳. جهت‌گیری انتقادی و تفاوت دیدگاه افراد مختلف نسبت به برخی از جنبه‌های موضوع تحقیق (استفاده از حداقل دو نفر در هر تخصص مرتبط با موضوع برای تعدیل این محدودیت).

به طور مشخص برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود تا به صورت عملیاتی و اجرایی نیز اهمیت و کارکرد توانمندسازی در بستر مجازی برای سیاست‌گذاران و مدیران نظام منابع انسانی سازمانی ورزش کشور مشخص و تبیین شود تا در اولویت مناسبی برای آنها و برنامه‌های آتی قرار گیرد. همچنین در آیین‌نامه‌ها، قوانین، اسناد و برنامه‌های توانمندسازی کارکنان بدنه اجرایی ورزش کشور بازنگری انجام شود و مجازی‌سازی به عنوان یک بخش محوری تعریف و ابلاغ گردد. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود تا از طریق محرک‌های فعالان رسانه‌ای، مطالبات محققان دانشگاهی و متخصصان سازمانی ورزش، توانمندسازی مجازی به گفتمانی در درون و بین نهادهای متولی و ذینفع این حوزه تبدیل شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود کارکنان در سازمان‌های ورزشی به داشتن برنامه توسعه فردی، توسعه حرفه‌ای و خودآموزی در بستر مجازی تشویق شوند. به کارگیری روش‌های نوین توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای مانند منتورینگ و کوچینگ در اولویت برنامه‌های مدیریت منابع انسانی قرار بگیرد.

منابع

- اقدمی، یوسف؛ کاشف، سیدمحمد؛ قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل و شیرمحمدزاده، محسن. (۱۴۰۱). «پیشایندهای ساختار توانمندساز ادارات کل ورزش و جوانان با پیامد اخلاق حرفه‌ای». اخلاق در علوم و فناوری. ۱۷ (۲)، صص ۱۸۲-۱۸۶
- جمشیدی، رحیم. (۱۳۹۶). «ارزیابی شاخص‌های سرمایه فکری و تاثیر آن بر توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد حرفه‌ای کارشناسان ورزش کشور». رساله دکتری، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- خشمعلی‌پور، وحید؛ خدایپرست سرشکه، سیاوش و رضایی صوفی، مرتضی. (۱۳۹۹). «ارتباط بین میزان کاربست شاخص‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات با مولفه‌های توانمندسازی دبیران ورزش در وزارت آموزش و پرورش». مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی. ۱۸ (۱)، صص ۹۳-۱۰۰.
- خواجه پور سوق، پروانه. (۱۳۹۹). «تبیین مدل ارتباطی رهبری کوانتومی، بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی توانمندسازی». رساله دکتری، دانشگاه ارومیه، دانشکده علوم ورزشی.
- ساعتی زارعی، اکبر. (۱۳۹۹). «تحلیل اثر سیستم مدیریت استعداد بر فرایند توانمندسازی کارکنان از طریق هوش سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور». رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان.

- طبری فشکی، معصومه. (۱۴۰۱). «رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیک با توانمندسازی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان مرکزی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران.
- عاقل، عباس و عاقل، سعیده. (۲۰۱۹). «ارتباط بین مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی در کارکنان سازمان‌های ورزشی استان خراسان شمالی». رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت. ۳، ۲ (۱۱)، صص ۱-۵.
- فروتن، فرناز؛ شریفیان، اسماعیل؛ قهرمان تبریزی، کوروش و منوچهری‌نژاد، محسن. (۱۴۰۰). «طراحی مدل ساختاری تفسیری توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر سواد دیجیتال در ادارات کل ورزش و جوانان کشور». نشریه مدیریت ورزشی.
- کریمی، علی و احمدی، علی. (۱۴۰۱). «بررسی تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر توانمندسازی مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه با در نظر گرفتن سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی». تحلیل‌های جامعه‌شناختی و مدیریتی در ورزش. ۳ (۱۰).
- میروسی، سیدجلیل و دره کردی، فرشته. (۱۳۹۹). «تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انتقال دانش در کارکنان باشگاه‌های ورزشی». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۷ (۱)، صص ۱۲۵-۱۳۶.
- نظری، فرهاد؛ کاشف، سیدمحمد و بهنام، محسن. (۱۴۰۲). «پیش‌بینی رفتار نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق رهبری فراگیر: بررسی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت روانی». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۱۴، صص ۶۷-۸۳.

- Abdollahi, B. (2012). "Organizational conditions and administrative strategies in relation to empowering school administrators". The Journal of New Thoughts on Education, 8(2), 91-114. (Persian)
- Alimohammadi, G., Jabbari, N., Niazazari, K. (2019). "Professional empowerment of teachers in the future perspective along with a model". Educational Innovations, 18(1), 7-32. (Persian)
- Blaique, L., Ismail, H. N., & Aldabbas, H. (2023). "Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19". International Journal of Productivity and Performance Management, 72(6), 1584-1607.
- Bukh, P. N., & Svanholt, A. K. (2019). "Empowering middle managers in social services using management control systems". Forthcoming in Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management. (Persian)
- Gonçalves, L. L., Parker, M., Luguetti, C., & Carbinatto, M. (2022). "The facilitator's role in supporting physical education teachers' empowerment in a professional learning community". Sport, Education and Society, 27(3), 272-285.
- Griffiths, M. A., Goodyear, V. A., & Armour, K. M. (2022). "Massive open online courses (MOOCs) for professional development: meeting the needs and expectations of physical education teachers and youth sport coaches". Physical Education and Sport Pedagogy, 27(3), 276-290.
- Jafari, E., Sharifi Far, F., Alam, S. (2020). "The Role of Women in Sport Management in the Country with Future Research Approach". Sport Management Studies, 11(58), 17-34. (Persian)
- Jalali, R., Alvani, S., Hassanpoor, A., Mohebzadegan, Y. (2017). "Identification and modeling effective factors in empowering managers". Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences, 4(1), 14-29. (Persian)
- Javanak Liavali M, Abili K, Porkarimi J, Soltani Arabshahi S K. (2017). "Providing a Pattern of Professional Development of Clinical Department Chairs: A Case of State Universities of Medical Sciences in Tehran". Educ Strategy Med Sci, 10 (3), 203-218. (Persian)
- Jeong, Y., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. J. (2019). "Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship behavior in the South Korean professional sport industry". Sustainability, 11(19), 5412.
- Kearney, E., & Marggraf, K. (2014, January). "The Effects of Empowering Leadership on Managers' Career Perceptions". In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 13384). Academy of Management.
- Kjær, J. B. (2019). "The professionalization of sports coaching: A case study of a graduate soccer coaching education program". Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 24, 50-62.

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در دوره پساکرونا برای سازمانهای ورزشی ایران

- Kongot, A., & Pattanaik, M. (2017). "Empowering Project Managers in Enterprises-A Design Thinking Approach to Manage Commercial Projects". In *IFIP Conference on Human-Computer Interaction* 2(1); 189-197.
- Manzami, Maryam. (2017). 'Modeling the factors affecting women's managerial progress in Iranian sports'. PhD thesis, University of Tehran. (Persian)
- Nakhoda, M., Rahimian, S., Esmaili Givi, M. (2014). "Explaining effective factors on female's psychological empowerment in information and knowledge services". *Women in Development & Politics*, 12(3), 469-488. (Persian)
- Naseri Jahromi, Reza, Mahmoudi Yeganeh, Elham, Rahmani, Hadi, Mohammadi, Mehdi, Mokhtari, Zeinab. (2015). "Investigating the Barriers to Promoting Women's Management Level from Viewpoints of Shiraz High Schools Female Principals". *Educational Administration Research*, 6(23), 87-105. (Persian)
- Niaz Azari, Kiomars, Taghvaei Yazdi, Maryam. (2014). "A Model of Empowering Managers in Islamic Azad Universities of Mazandaran". *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(18), 159-180. (Persian)
- Nigora, A. (2017). "Empowering Women Sports Leaders in Uzbekistan A critical analysis of transforming the role of Women in Sports Management". Doctoral dissertation, Seoul National University Graduate School
- Nouraldadiq, M., navehebrahim, A., Arasteh, H., Zeinabadi, H. (2017). "Identifying the Components of the Development of Talent for Nongovernmental Schools, Based on a Fundamentally Based Data Approach, Providing a Model. *Research in School and Virtual Learning*, 5(4), 53-70. (Persian)
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). "Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries". *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121-134.
- Rashidinia, Mostafa. (2017). "The Relationship between Person-Job Fitness and Structural Empowerment of Employees with Organizational Effectiveness (Study of Guilan General Directorate of Sports and Youth)". Master Thesis, University of Guilan. (Persian)
- Rastegari, Sanaz. (2017). A Study of Women's Management Challenges in Iranian Sports. Master Thesis of Shahid Chamran University of Ahvaz. (Persian)
- Rudsarabi, Manijeh. (2017). "Examining women's perception of the glass roof and determining the relationship between individual and organizational characteristics in sports organizations". Master Thesis of Hakim Sabzevari University. (Persian)
- Salas-Molina, F., Martin, F. J., Rodríguez-Aguilar, J. A., Serrà, J., & Arcos, J. L. (2017). "Empowering cash managers to achieve cost savings by improving predictive accuracy". *International Journal of Forecasting*, 33(2), 403-415.
- Shirzad MollaBashi, S., Farahani, A., Assad, M. (2017). "Factors affecting the women's managerial appointment in the Ministry of youth affairs and sports". *Sport Management and Development*, 6(1), 37-51. (Persian)
- Smith, A. (2011). "Uncovering Hidden Learning Informal Learning within Virtual Social Learning Systems". *Journal of the Further Education, Alliance*, 3(3), 1-9.
- Stoetzel, L., & Shedrow, S. (2020). "Coaching our coaches: How online learning can address the gap in preparing K-12 instructional coaches". *Teaching and Teacher Education*, 88, 102959.
- Stoszowski, J., & Collins, D. (2014). "Communities of practice, social learning and networks: Exploiting the social side of coach development". *Sport, education and society*, 19(6), 773-788.
- Tingwey, E., Roja, A., & Indriunaitė, I. (2019). Empowering women as managers of the renewable energy sector.
- Villegas, B. S. (2015). "Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176, 466-475
- Williams, S. P., & Bush, A. J. (2019). "Connecting knowledge (s) to practice: a Bernsteinian theorisation of a collaborative coach learning community project". *Sport, Education and Society*, 24(4), 375-389.
- Zimmer, W. K., & Matthews, S. D. (2022). "A virtual coaching model of professional development to increase teachers' digital learning competencies". *Teaching and Teacher Education*, 109, 10354.

