

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

چکیده

هدف از این پژوهش ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مجازی در سازمان‌های ورزشی ملی شرایط دوره پسا کرونا بود. روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد تحلیل مضمون بود. مشارکت کنندگان 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 نیمه اکتشافی (نیمه هدایت شده) 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 شدند پنج مقوله کلی به ترتیب اثرگذاری-اثرپذیری و مضامین اصلی زیرمجموعه آن‌ها شامل عوامل زمینه‌ای - وضعیتی (چالش‌های سازمانی دوره پسا کرونا، تحول دیجیتال فراگیر، الزامات نوین آموزش شغلی)، عوامل ظرفیتی- فنی (ظرفیت فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان‌ها، قابلیت یادگیری سازمانی)، عوامل فرایندی- کارکردی (زمینه‌یابی توانمندسازی مجازی، کارآمدی سیستم پیاده‌سازی، قابلیت آموزش شغلی مجازی)، عوامل قابلیت-فردی (سواد فناوری کارکنان، 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.

کلیدواژه: توانمندسازی مجازی، آموزش شغلی، سرمایه انسانی، مراکز ورزشی، دوره پسا کرونا.

Presenting a Model of Human Resource Empowerment Based on Virtual Education In the post-covid\۹ Period for Iranian' Sports Organizations

Abstract

The purpose of this research was to provide a human resources empowerment model based on virtual training in national sports organizations in post-corona conditions. The research method was qualitative with thematic analysis approach. The participants of the research included scientific experts (university) and executive experts (managers and experts) in the field of the research topic. The number of samples was selected according to the theoretical saturation of ۱۴ people. Sampling was also done by a judgmental (targeted) method. The research tool was semi-exploratory interview (semi-directed) along with its supplementary library study. The validity of the instrument and the results of the research was evaluated and confirmed based on the content validity of the interview framework by expert researchers and the level of agreement between the two coders. The analysis of extracted concepts and recording of coding was done using Maxqdasoftware platform. Based on the results of ۸۴ conceptual codes extracted in ۳۰ sub-themes, ۱۱ main themes and ۵ general categories were framed, five general categories in the order of effectiveness-effectiveness and the main themes of their sub-categories including background-situational factors (organizational challenges of the Corona era) comprehensive digital transformation, new requirements of job training), capacity-technical factors (information and communication technology capacity of organizations, organizational learning capability), process-functional factors (localization of virtual empowerment, implementation system efficiency, virtual job training capability) , individual-ability factors (employees' technological literacy, professional learning ability) and performance-consequence factors (human resource capability and organizational sustainability). Based on the findings, it can be said that empowerment and job training in the virtual platform is also a multi-level process and function according to the research model, which requires attention to the background conditions and environmental situation, technical utilization of capacities and improvement of people's readiness. to be able to provide strong human capital and stability of the organization.

Keywords: virtual empowerment, Career training, human capital, sports institutions, post-corona period.

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).

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 (خواجه‌پور، ۱۳۹۹). 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. 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 قدرت بخشی 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). در واقع فرایند توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای استفاده از

^۱. Siachou

^۲. Gkorezis

^۳ Empowerment

توانایی‌های انسانی، که از آن استفاده نمی‌شود در اختیار می‌گذارد (کیمی^۱ 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 بدست 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 تعاریف مختلفی شده است. شناخته شده‌ترین دسته‌بندی انواع توانمندسازی شامل سه رویکرد فرایندی، ساختاری و انگیزشی می‌باشد. 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 بی‌توانی در آن‌ها می‌باشد. مطابق رویکرد انگیزشی، توانمندسازی، سازوکار افزایش انگیزش درونی برای انجام وظایف محوله است (رشیدینا، ۱۳۹۶). جدیدترین رویکرد توانمندسازی، توانمندسازی در بستر مجازی است. توانمندسازی مجازی در واقع ترکیب فرایند حرفه‌ای‌گرایی و توسعه حرفه‌ای با فرایند مدیریت دانش و آموزش الکترونیک در مدیریت منابع انسانی است (علی محمدی و همکاران، ۲۰۱۹). اجرای برنامه‌های توانمندسازی و آموزش مجازی، این اطمینان را به مدیران می‌دهد تا بتوانند سیستم سازمان خود را به صورت مستمر روزآوری نموده و عملکرد خود را پایدار نمایند (بوخ و سوانهولت^۲، ۲۰۱۹). اهمیت توانمندسازی و آموزش مجازی منابع انسانی در سازمان‌های امروزی به دلیل تحولات فزاینده فناوری، پیچیده شدن محیط سازمان‌ها و نیاز به ارتقای هوشمندی سازمان می‌باشد (نورادصدیق و همکاران، ۱۳۹۶).

سیستم ورزش کشور به دلیل فضای رقابتی و توجه رسانه‌ها، نیازمند نیروی انسانی توانمند و فنی است و ضرورت دارد که سازمان‌های ورزشی به ارتقای سیستم مدیریت سرمایه انسانی خود بپردازند (جلالی و همکاران، ۲۰۱۷). در همین راستا یکی از دلایل اصلی تفاوت بین سازمان‌های موفق و ناموفق میزان توانمندی فنی منابع انسانی است زیرا داشتن کارکنان توانمند مهم‌ترین ابزار و دارایی سازمان جهت نیل به اهداف و عملکرد مناسب است (اسمیت^۳، ۲۰۱۱). هر چند به طور مشخص همواره توانایی کارکنان برای ارتقای عملکرد سازمان در نمونه‌ها و سازمان‌های ورزشی مختلفی اثبات شده است اما هنوز چالش‌های علمی و اجرایی بسیاری در این زمینه وجود دارد و رویکرد توانمندسازی در عصر فناوری و بستر مجازی به دانش جدید نیاز دارد (تینگوی^۴ و همکاران، ۲۰۱۹).

ورزش و جوانان به عنوان سازمان‌های دولتی و متولیان اصلی توسعه ورزش در استان‌ها، دارای جنبه‌های تخصصی زیادی نسبت به سایر سازمان‌های 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). علی‌رغم تحقیقات

^۱ Kearney

^۲ Bukh & Svanholt

^۳ Smith

^۴ Tingwey

علمی و اقدامات مدیریتی فراوان در زمینه مدیریت منابع انسانی و اطلاعاتی سازمان‌های ورزشی کشور، شواهد و گزارش‌های متعدد بیانگر ناکارآمدی این سازمان‌ها در تأمین و بهسازی سرمایه انسانی هستند. در این میان سازمان‌های ورزشی دولتی و اجرایی، به‌ویژه سازمان‌های ورزشی با چالش‌ها و انتقادات بیشتری مواجه هستند (رشیدنیا، ۱۳۹۶). یکی از دلایل اصلی وجود این‌گونه 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 عدم شناخت مناسب محیط داخلی و خارجی سازمان، به دلیل نبود اطلاعات لازم و عدم برخورداری از توانایی اجرایی مناسب، به دلیل در اختیار نداشتن ابزارهای کافی، علت اصلی عدم استقبال مدیران از این تغییرات است. در چنین وضعیتی مدیران بیشتر منتظر تغییرات محیطی هستند و اهتمامی 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 بسیاری 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 منحصر به فرد برای خود برسد، توافق

^۱ Blaique

^۲ Stoszowski & Collins

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).

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 ورزشی دولتی و اجرایی و 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 مساله 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 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. علی محمدی و همکاران (۱۳۹۸) در ارائه توانمندسازی حرفه‌ای سازمان‌های آموزشی (دانشگاه فرهنگیان) ابعاد شامل 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 باشگاه های ورزشی استان کرمان را مورد تایید قرار دادند. خشعلی پور و همکاران (۱۳۹۹) نقش کاربست شاخص‌های تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در توانمندسازی دبیران ورزش در وزارت آموزش و پرورش را مورد تایید قرار دادند. 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 دیجیتالی 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 می‌باشند، 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) پیشنهادی 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 حرفه ای گزارش کرده است. 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 مورد تایید قرار دادند

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 تعیین کننده گزارش کرده‌اند. ویلج^۲ (۲۰۱۵) نشان داد بین توانمندسازی و بهره‌وری سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. هال و اگلربی^۳ (۲۰۱۶) گزارش کرد که کارکنان زن توانمندی بیشتر و بهتری در برخی مهارت‌های (نرم) مانند مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی برای حوزه ورزش دارند. جنونگ^۴ و همکاران (۲۰۱۹) رابطه قابل توجهی بین توانمندسازی با فرهنگ سازمانی، و رفتار سازمانی در صنعت ورزش حرفه ای کره جنوبی را گزارش کرده‌اند. کاجیر^۵ (۲۰۱۹) در بررسی حرفه ای شدن مربیگری ورزشی نشان دادند که محتوای برنامه آموزش مربیگری مهم‌ترین عامل در تحقق حرفه‌ای شدن 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 آماده سازی مربیان و فناوری آموزشی مربیگری بر کاهش شکاف مذکور اثرگذار است. گریفیثس^۸ و همکاران (۲۰۲۲) توسعه حرفه ای از طریق بستر آنلاین و آموزش باز را برای برآورده کردن نیازها و انتظارات مربیان ورزش موثر گزارش کرده است. کانسلوس^۹ و همکاران (۲۰۲۲) نقش تسهیل گر فناوری اطلاعات و ارتباطات در

^۱ Stoszowski & Collins

^۲ Villegas

^۳ Hall & Oglesby

^۴ Jeong

^۵ Kjær

^۶ Williams & Bush,

^۷ Stoetzel & Shedrow

^۸ Griffiths

^۹ Gonçalves

حمایت از توانمندسازی مدرسان تربیت بدنی و مربیان ورزش پایه برای شکل‌دهی جامعه یادگیری حرفه ای قال توجه گزارش کرده‌اند. زمیر و ماتسوس^۱ (۲۰۲۲) تاثیر بکارگیری بستر مجازی برای آموزش مربیگری و توسعه حرفه ای مربیان را وابسته به شایستگی های حرفه‌ای و یادگیری دیجیتالی می‌دانند. بلیکیو^۲ و همکاران (۲۰۲۳) تاثیر توانمندسازی، 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 تعیین کننده است و مهم‌تر این مطالعات در کشور، بسیار محدود بوده است. خلاءهای موجود در این تحقیقات شامل؛ مورد توجه قرار نگرفتن 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 به طور مشخص مساله پژوهش این که بهره‌گیری موثر از بستر مجازی و آموزش الکترونیک در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی کشور متاثر از چه عوامل و شرایط می‌باشد؟

در همین راستا هدف 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

^۱ Zimmer & Matthews

^۲ Blaique

روش تحقیق از نوع مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل مضمون بود. مشارکت کنندگان پژوهش (جامعه آماری) شامل کلیه صاحب نظران در زمینه موضوع پژوهش به صورت زیر بود. در ابتدا صاحب نظران نظرخواهی شده به صورت زیر توصیف شد.

جدول ۱. توصیف نمونه انتخابی برای مصاحبه

تعداد	معیار اصلی انتخاب	گروه تخصصی
۶ نفر	متمركز بر مطالعات منابع انسانی و مدیریت دانش و فناوری در ورزش و سابقه مشارکت در سازمان های ورزشی اجرایی	اساتید و پژوهشگران مدیریت ورزشی در دانشگاه ها
۱۴ نفر	وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، فدراسیون ها و مراکز تابعه و دارای تحصیلات مقطع ارشد و دکتری	مدیران و کارشناسان خبره مدیریت منابع انسانی و آموزش شغلی در سازمان های ورزشی
۲ نفر	متخصصان فنی در زمینه بستر مجازی سازمان ها 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 نمونه گیری انجام شد. در این پژوهش، انجام مصاحبه و استخراج مضامین تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر از عدم بدست 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 مقوله های قبلی بود؛ چرا که درصد بالایی از داده های مستخرج از مصاحبه های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه ها پایان داده شد. در واقع برآورد تعداد نمونه براساس اشباع نظری مؤلفه های استخراجی است.

ابزار پژوهش شامل مصاحبه نیمه اکتشافی (نیمه هدایت شده) برای استخراج مؤلفه ها و مفاهیم بود. از مطالعه نظری منابع اطلاعاتی (تحقیقات، اسناد، رسانه) برای تکمیل و کدگذاری یافته های 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 روش های 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 مصاحبه شوندگان و قراردادن آنها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آنها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی بدست آمده تا آن مرحله ارائه می شد و در صورتی که مصاحبه شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش فرض و جهت گیری انجام شود.

از روش کدگذاری چند مرحله‌ای جهت چارچوب‌بندی مؤلفه‌های استخراجی استفاده شد. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و کدگذاری سوم (موضوعی) انجام 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 بستر نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد.

یافته‌ها

نتایج مربوط به کدگذاری مفاهیم مستخرج و استخراج کدهای چارچوب پژوهش به صورت جدول ۱ 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.

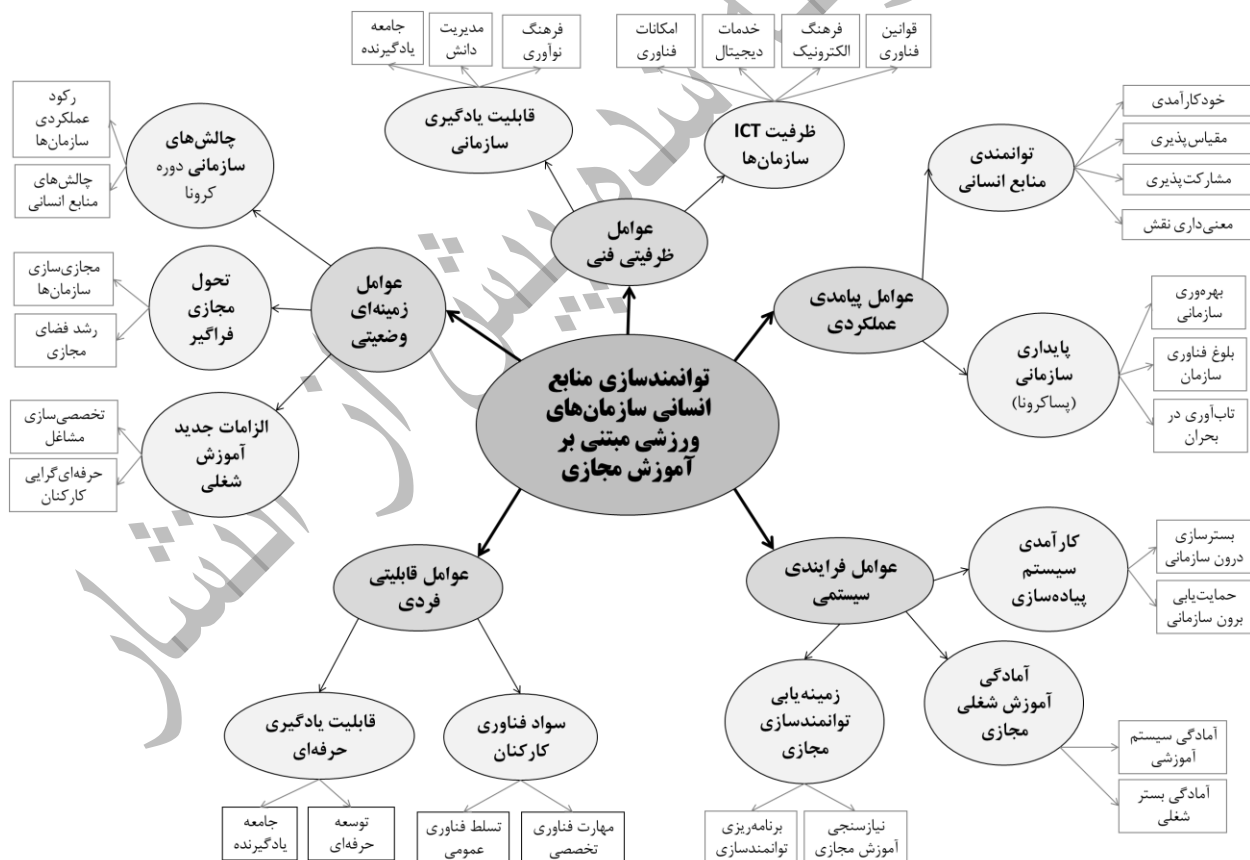
جدول ۱. کدگذاری مفاهیم مستخرج و استخراج کدهای چارچوب پژوهش

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

تحول دیجیتال فراگیر	رشد فضای مجازی	رشد مشارکت افراد در شبکه‌های اجتماعی و محیط دیجیتال در دوره پساکرونا ضرورت کار با ابزارهای فضای دیجیتال برای کارکنان در فرایند مجازی شدن رشد ارتباطات الکترونیک بین فردی و شغلی در بستر مجازی
الزامات نوین آموزش شغلی	حرفه‌ای‌گرایی کارکنان	ضرورت حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی توسط سازمان‌ها برای آمادگی تحولات آینده عضویت افراد شاغل در گروه‌های مجازی هر شغل ورزشی
	تخصصی‌سازی مشاغل	ضرورت یادگیری مستمر و حرفه‌ای در مسیر پیشرفت شغلی برای کارکنان امروزی ضرورت تخصص‌گرایی مهارت‌ها و فعالیت‌ها در مشاغل سازمان‌های ورزشی پساکرونا ضرورت بکارگیری دانش تخصصی و فنی در مشاغل سازمانی در رقابت جهانی استانداردسازی شایستگی‌های شغلی و شاخص‌های عملکردی آن‌ها
	امکانات فناوری سازمان	امکانات سیستم سخت افزاری مانند کامپیوتر، و ... مناسب در سازمان‌های ورزشی استفاده از انواع شبکه‌های ارتباطی مجازی و اجتماعی
	ظرفیت فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان‌ها	امکانات نرم‌افزاری مانند اینترنت، برنامه‌های کامپیوتر، اتوماسیون، و ... مناسب میزان توجه به حریم خصوصی کارکنان در فضای مجازی سازمان میزان امنیت بستر آموزش مجازی و محتوای آن برای کارکنان
	فرهنگ الکترونیک خدمات الکترونیک	سطح فرهنگ پذیرش و کاربرد فناوری در سازمان‌های ورزشی میزان اعتماد و مشارکت به فناوری توسط افراد در این سازمان‌ها توسعه میز خدمت الکترونیک برای ارائه خدمات به مشتریان و ارباب رجوع تشویق ارباب رجوع و ذینفعان به ارتباط الکترونیک با سازمان ارائه محتوای آموزش با بستر الکترونیک در سایت سازمان برای کارکنان و مشتریان.
قابلیت یادگیری سازمانی	مدیریت دانش فرهنگ نوآوری	تولید و تامین دانش و اطلاعات در سازمان‌های ورزشی کشور نشر و آموزش مجازی دانش و محتوا در این سازمان‌ها کاربرد و بکارگیری دانش در بستر مجازی سازمان‌های ورزشی
	فرهنگ نوآوری	حمایت از ایده‌ها و طرح‌های نو مرتبط با بستر مجازی در سازمان تشویق منابع انسانی به خلاقیت و حل مسائل شغلی در سازمان‌های ورزشی
	جامعه یادگیرنده حرفه‌ای	وجود فرهنگ یادگیری حرفه‌ای مستمر در سازمان رشد تبادلات و تعاملات شغلی بین اعضای سازمان‌ها ورزشی وجود بستر ارتباطی مجازی گروهی برای کارکنان هر حوزه سازمانی
	نیازسنجی آموزش مجازی	تعیین سطح مهارتی و نظرخواهی اعضا در ارتباط با نیازهای آموزشی و مهارتی آسیب‌شناسی برنامه‌های پیشین و مستندسازی تجربیات آموزش شغلی منابع انسانی
	برنامه‌ریزی توانمندسازی	هدفگذاری توانمندسازی و اولویت‌بندی فعالیت‌های منابع انسانی ورزش تعیین روش و ابزارهای توانمندسازی حرفه‌ای منابع انسانی (دوره آموزشی، و ...) تعیین مسیر و زمانبندی فرایند توانمندسازی حرفه‌ای منابع انسانی
کارآمدی سیستم پیاده‌سازی	آمادگی درون سازمانی	ابلاغ برنامه و هماهنگی‌های توانمندسازی مجازی بین بخش‌ها ارزیابی و نظارت عملکرد از طریق سیستم‌های الکترونیک در سازمان عملیاتی‌سازی برنامه توسط بخش‌ها و واحدها متناسب با امکانات و نیازهای خود هماهنگ‌سازی مراجع بالادستی و پشتوانه‌سازی برای برنامه توانمندسازی منابع انسانی

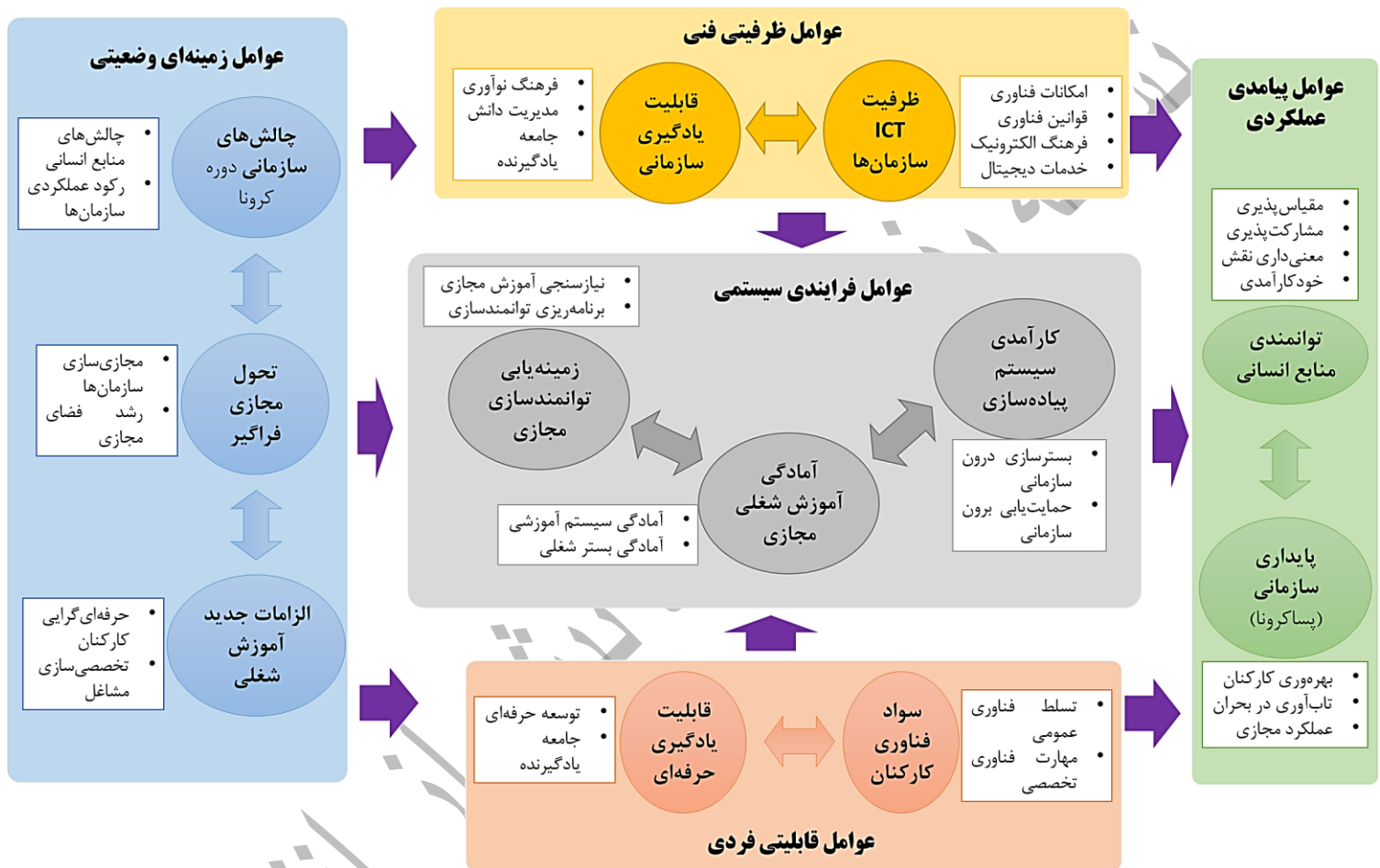
حمایت‌یابی برون سازمانی	تعامل سازمان‌های ورزشی با دانشگاه‌ها و موسسات مشاور جهت بهره‌گیری از خدمات آن‌ها
قابلیت آموزش شغلی مجازی	فراهم‌سازی بستری الکترونیک برای آموزش مجازی در سازمان‌های ورزشی میزان بودجه در نظر گرفته شده برای آموزش مجازی منابع انسانی ورزش وجود مدرس، متور و مربی توانمندسازی در بستر مجازی سازمان کاربردی‌سازی و عملیاتی کردن استانداردهای حرفه‌ای برای مشاغل ورزش بازتعریف استانداردهای شغلی با رویکرد اهمیت دادن به یادگیری و فناوری انعطاف در زمان کاری برای مشارکت در برنامه توانمندسازی مجازی
سواد فناوری کارکنان	تسلط بر فناوری عمومی مهارت فناوری تخصصی میزان تسلط کارکنان بر نرم‌افزارهای تخصصی در شغل خود توانایی فعالیت با ابزار فنی شغل در بستر دیجیتال منابع انسانی ورزش آگاه‌سازی منابع انسانی نسبت ضرورت یادگیری شغلی و کار با فناوری تشویق منابع انسانی به خودکارآمدی شغلی مبتنی بر خودآموزی آمادگی دانشی و ذهنی منابع انسانی برای توانمندسازی مجازی در سازمان‌های ورزشی قابلیت نگرشی و رفتاری منابع انسانی برای یادگیری مجازی و حرفه‌ای توانمندی فنی و مهارتی منابع انسانی برای آموزش مجازی شغلی در سازمان‌های ورزشی
قابلیت یادگیری حرفه‌ای	مقیاس‌پذیری مشارکت‌دهی توانمندی منابع انسانی واگذاری اختیارات لازم حوزه کاری به منابع انسانی برای خلاقیت و پیشرفت فراهم‌سازی ابزارهای لازم توسط سازمان برای منابع انسانی برای کنترل بر حوزه عملکردی بکارگیری سبک مدیریت مشارکتی و مشارکت‌دهی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی 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 رسیدن به توانایی خودرهبری و خودکنترلی در منابع انسانی برخورداری منابع انسانی از توانایی سازگاری با تغییر شرایط شغلی از جمله بستر مجازی ارتقای قابلیت خودآموزی و خودانگیزی در منابع انسانی
معنی‌داری نقش	تسهیم موفقیت‌های حاصل از برنامه‌ها بین منابع انسانی مراکز ورزشی برجسته‌سازی نتایج شغلی منابع انسانی و احساس اهمیت عملکرد فردی آن‌ها
بلوغ فناوری سازمان	بهبود مستمر قابلیت الکترونیک و خدمات مجازی سازمان‌های ورزشی ارتقای سواد فنی و توانمندی دیجیتال منابع انسانی ورزش جلوگیری از رکود نوآوری و دانش برای تحقق یادگیری پایدار در سازمان حفظ کارآیی ساختاری و اجرایی سازمان‌های ورزشی
پایداری سازمانی	بهره‌وری سازمانی بهبود و اثربخشی عملکردی سازمان‌های ورزشی پس از مجازی شدن دوره پساکرونا تامین رضایت ذینفعان ورزش به ویژه در بستر مجازی ایفای نقش بهتر سازمان‌های ورزشی در خدمات به جامعه تامین حاشیه امنیت مالی و تامین منابع توسط سازمان ورزشی در وضعیت بحران اقتصادی چابک‌سازی و توانایی انطباق سازمان ورزشی در شرایط ناپایدار پس از کرونا

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، الزامات نوین آموزش شغلی)، سطح عوامل ظرفیتی - فنی (ظرفیت فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان‌ها، قابلیت یادگیری سازمانی)، سطح عوامل فرایندی - کارکردی (زمینه‌یابی توانمندسازی مجازی، کارآمدی سیستم پیاده‌سازی، قابلیت آموزش شغلی مجازی)، عوامل سطح قابلیت - فردی (سواد فناوری کارکنان، قابلیت یادگیری حرفه‌ای)، و سطح عوامل پیامدی - عملکردی (توانمندی منابع انسانی، پایداری سازمانی (پساکرونا)، کارآمدی سیستم پیاده‌سازی، آمادگی آموزش شغلی مجازی). 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 ۱. مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

چارچوب ارائه شده شامل انواع متغیرهای تعیین شده در چهار سطح؛ مولفه‌ها، مضامین فرعی، مضامین اصلی و سطوح مفهومی بود. پنج سطح مدل شامل عوامل زمینه‌ای - وضعیتی، ظرفیتی - فنی، فرایندی - کارکردی، قابلیت - فردی و پیامدی - 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 پسا کرونا، تحول دیجیتال فراگیر، الزامات نوین آموزش شغلی بود. چالش‌های سازمانی دوره پسا کرونا مشتمل بر ابعاد چالش‌های مدیریت منابع انسانی، رکود عملکردی دوره پسا کرونا تعیین گردید. تحول دیجیتال فراگیر مشتمل بر مجازی شدن سازمان‌ها، رشد فضای مجازی بود. الزامات نوین آموزش شغلی نیز شامل حرفه‌ای‌گرایی کارکنان، تخصصی‌سازی مشاغل بود. در تبیین عوامل شناسایی شده این سطح می‌توان شواهدات تجربی و علمی را بکار گرفت. از آنجا که در سازمان‌های کشور تربیت، بکارگیری و رشد کارکنان عمدتاً از عوامل خارج از سازمان متأثر 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 موجب می‌گردد سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و نتایج حاصل را به طریق سودمند ذخیره و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند (هال و انگلسبی، ۲۰۱۶). این امر جریان تبادل اطلاعات و دانش را در بستر سازمان تسریع کرده و اثربخشی فرایند تفکر و تصمیم‌گیری جمعی را به نحو چشم‌گیری بهبود می‌بخشد. اقدامی و همکاران (۱۴۰۱) پیشنهاد می‌کنند برای توانمندسازی در بستر الکترونیک سازمان‌ها گزارش کرده‌اند. استوتزل و شیدرو (۲۰۲۰) در بررسی چالش‌های یادگیری آنلاین مشاغل ورزشی نشان دادند که آماده سازی مشاغل و فناوری آموزشی مربیگری بر کاهش چالش‌ها و شکاف مذکور اثرگذار است. بنابراین با بکارگیری الزامات مختلف می‌توان به زمینه‌سازی تحول دیجیتال و وضعیت‌سنجی چالش‌های سازمانی پرداخت تا به توانمندسازی مدیریت منابع انسانی و ارتقای عملکردی پس از دوره پسا کرونا منجر شود.

سطح دوم مدل شامل عوامل ظرفیتی - فنی شامل مضامین اصلی؛ ظرفیت فناوری سازمان‌ها، قابلیت یادگیری سازمانی بود. ظرفیت فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان‌ها مشتمل بر ابعاد امکانات فناوری سازمان، قوانین فناوری، فرهنگ الکترونیک، خدمات الکترونیک می‌باشد. قابلیت یادگیری سازمانی نیز شامل ابعاد مضامین مدیریت دانش، فرهنگ نوآوری، جامعه یادگیرنده حرفه‌ای بود. در تبیین عوامل این سطح می‌توان گفت ظرفیت درون و برون سیستمی 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 کم اثر 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 احراز کننده 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 تایید نموده‌اند. از این رو با ظرفیت‌سازی و استانداردسازی فنی در سازمان‌های ورزشی کشور 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، برنامه‌ریزی توانمندسازی تعیین گردید. کارآمدی سیستم پیاده‌سازی نیز شامل آمادگی درون سازمانی و حمایت‌یابی برون سازمانی 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 باید 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 تحول‌گرایی را ندارند. برخی شواهد علمی قبلی نیز تایید کننده عوامل شناسایی شده در این سطح از مدل مفهومی هستند. به طور مثال زمیر و ماتسوس (۲۰۲۲) تاثیر بکارگیری بستر مجازی برای آموزش شغلی و توسعه حرفه‌ای ورزش را وابسته به شایستگی‌های حرفه‌ای و یادگیری دیجیتال 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^۲ 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

^۱ Stoszkowski, J., & Collins

^۲ Jeong

پیاده‌سازی مجازی است تا بتواند با آماده‌سازی درون سازمانی و حمایت‌یابی برون سازمانی ظرفیت سیستم آموزشی و مجازی را ارتقاء دهد.

سطح چهارم عوامل قابلیت‌فردی شامل مضامین اصلی؛ سواد فناوری کارکنان، 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 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 استراتژیک در سازمان‌های ورزشی در حال حاضر اجرای فرایند توانمندسازی و آموزش شغلی در بستر مجازی در این سازمان‌ها به صورت یک مکانیزم درونی در آن‌ها مقدور نیست و نیازمند مداخله نهادهای بالادستی و فشار محیطی است. علی محمدی و همکاران (۲۰۱۹) در ارائه توانمندسازی حرفه‌ای سازمان‌های آموزشی (دانشگاه فرهنگیان) ابعاد شامل 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، 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 (رشیدنیا، 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. مساله 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 نظریه پردازان، مفهوم توانمندسازی را هم معنی با مشارکت کارکنان در محل کار مدنظر قرار داده اند (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 پرظرفیت جهت مشارکت اثربخش افراد است، این بستر در فضای سازمان‌های ورزشی به دلیل تنوع فعالیت‌های مدیریت بخش-های مختلف حوزه ورزش، بیشتر فراهم است. علاوه براین 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 انتخاب شده به همراه اولویت آن‌ها به صورت نتایج گزارش شده فوق، دور از انتظار نبوده است. یکی از نکاتی که شاید مقوله توانمندسازی در سازمان-های دولتی مانند سازمان‌های ورزشی را تحت الشعاع قرار دهد این است که از لحاظ اصولی کارکنان توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت، اثرگذاری 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 ذکر شده 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. ویلج (۲۰۱۵) اثر توانمندسازی و بهره‌وری سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی را وابسته به فناوری گزارش کرده است. بنابراین پیش بینی 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 ساخته 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 می‌بایست از پایین‌ترین لایه‌ها و سطوح سازمان شروع کرد. در نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت سازمان‌های ورزشی در حال حاضر نیازمند توانمندسازی کارکنان هستند و فرایند توانمندسازی خروجی سیستم مدیریت استعداد است و هوش سازمانی می‌تواند تقویت کننده 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 دیجیتالی 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 موید این موضوع است که برای حرفه‌ای‌سازی در سازمان‌ها، این سازمان‌ها هستند که باید به درجه‌ای از بلوغ رسیده و استراتژی‌پذیر باشند. در واقع سازمان‌ها باید توانایی تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه توانمندسازی و اجرای مجازی آن را 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).

پیشنهادهای پژوهش نیز به صورت زیر ارائه شد: 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 آئین‌نامه‌ها، 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. بکارگیری روش‌های نوین توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای مانند متورینگ و کوچینگ در اولویت برنامه‌های مدیریت منابع انسانی قرار بگیرد.

۱. اقدامی یوسف، کاشف سید محمد، قاسم زاده علیشاهی ابوالفضل، شیرمحمدزاده محسن (۱۴۰۱). "پیشایندهای ساختار توانمندساز ادارات کل ورزش و جوانان با پیامد اخلاق حرفه ای. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۷ (۲): ۱۸۲-۱۸۶
۲. 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 تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۳. خشعلی پور، وحید، خداپرست سرشکه، سیاوش، رضایی صوفی، مرتضی. (۱۳۹۹). "ارتباط بین میزان کاربست شاخص‌های تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات با مولفه‌های توانمندسازی دبیران ورزش در وزارت آموزش و پرورش. مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی، ۸ (۱)، ۹۳-۱۰۰.
۴. 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.
۵. 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 همدان.
۶. طبری فشکی، معصومه (۱۴۰۱). "رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیک با توانمندسازی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان مرکزی". پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان تهران، مرکز پیام نور تهران.
۷. عباس عاقل، سعیده عاقل (۲۰۱۹). "ارتباط بین مدیریت دانش و ابعاد توانمند سازی در کارکنان سازمان‌های ورزشی استان خراسان شمالی. رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، ۳؛ ۲ (۱۱): ۵-۱.
۸. فروتن، فرناز، شریفیان، اسماعیل، قهرمان تبریزی، کوروش، منوچهری نژاد، محسن. (۱۴۰۰). "طراحی مدل ساختاری تفسیری توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر سواد دیجیتال در ادارات کل ورزش و جوانان کشور. نشریه مدیریت ورزشی،
۹. کریمی علی، احمدی علی (۱۴۰۱). "بررسی تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر توانمند سازی مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه با در نظر گرفتن سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی. تحلیل های جامعه شناختی و مدیریتی در ورزش، ۳ (۱۰)
۱۰. میریوسفی، سیدجلیل، دره کردی، فرشته. (۱۳۹۹). "تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انتقال دانش در کارکنان باشگاه های ورزشی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷ (۱)، ۱۲۵-۱۳۶.
۱۱. نظری، فرهاد، کاشف، سیدمحمد، بهنام، محسن. (۱۴۰۲). "پیش بینی 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: ۶۷-۸۳.

۱۲. Abdollahi, B. (۲۰۱۲). "Organizational conditions and administrative strategies in relation to empowering school administrators. *The Journal of New Thoughts on Education*, ۸(۲), ۹۱-۱۱۴. (Persian)

۱۳. Alimohammadi, G., Jabbary, N., Niazazari, K. (۲۰۱۹). **"Professional empowerment of teachers in the future perspective along with a model.** *Educational Innovations*, ۱۸(۱), ۷-۳۲. (Persian)
۱۴. Blaique, L., Ismail, H. N., & Aldabbas, H. (۲۰۲۳). Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-۱۹. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ۷۲(۶), ۱۵۸۴-۱۶۰۷.
۱۵. Bukh, P. N., & Svanholt, A. K. (۲۰۱۹). **"Empowering middle managers in social services using management control systems.** Forthcoming in *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. (Persian)
۱۶. Gonçalves, L. L., Parker, M., Luguetti, C., & Carbinatto, M. (۲۰۲۲). **"The facilitator's role in supporting physical education teachers' empowerment in a professional learning community.** *Sport, Education and Society*, ۲۷(۳), ۲۷۲-۲۸۵.
۱۷. Griffiths, M. A., Goodyear, V. A., & Armour, K. M. (۲۰۲۲). **"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*, ۲۷(۳), ۲۷۶-۲۹۰.
۱۸. Jafari, E., Sharifi Far, F., Alam, S. (۲۰۲۰). **"The Role of Women in Sport Management in the Country with Future Research Approach.** *Sport Management Studies*, ۱۱(۵۸), ۱۷-۳۴. (Persian)
۱۹. Jalali, R., Alvani, S., Hassanpoor, A., Mohebzadegan, Y. (۲۰۱۷). **"Identification and modeling effective factors in empowering managers..** *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, ۴(۱), ۱۴-۲۹. (Persian)
۲۰. Javanak Liavali M, Abili K, Porkarimi J, Soltani Arabshahi S K. (۲۰۱۷). **"Providing a Pattern of Professional Development of Clinical Department Chairs: A Case of State Universities of Medical Sciences in Tehran .** *Educ Strategy Med Sci*, ۱۰ (۳), ۲۰۳-۲۱۸. (Persian)
۲۱. Jeong, Y., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. J. (۲۰۱۹). **"Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship behavior in the South Korean professional sport industry.** *Sustainability*, ۱۱(۱۹), ۵۴۱۲.
۲۲. Kearney, E., & Marggraf, K. (۲۰۱۴, January). **"The Effects of Empowering Leadership on Managers' Career Perceptions.** In *Academy of Management Proceedings* (Vol. ۲۰۱۴, No. ۱, p. ۱۳۳۸۴). Academy of Management.
۲۳. Kjær, J. B. (۲۰۱۹). **"The professionalization of sports coaching: A case study of a graduate soccer coaching education program.** *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, ۲۴, ۵۰-۶۲.

۲۴. Kongot, A., & Pattanaik, M. (۲۰۱۷). **"Empowering Project Managers in Enterprises-A Design Thinking Approach to Manage Commercial Projects.** In IFIP Conference on Human-Computer Interaction ۲(۱); ۱۸۹-۱۹۷.
۲۵. Manzami, Maryam (۲۰۱۷). **'Modeling the factors affecting women's managerial progress in Iranian sports, PhD thesis,** University of Tehran. (Persian)
۲۶. Nakhoda, M., Rahimian, S., Esmaili Givi, M. (۲۰۱۴). **"Explaining effective factors on female's psychological empowerment in information and knowledge services.** *Women in Development & Politics*, ۱۲(۳), ۴۶۹-۴۸۸. (Persian)
۲۷. Naseri Jahromi, Reza, Mahmoudi Yeganeh, Elham, Rahmani, Hadi, Mohammadi, Mehdi, Mokhtari, Zeinab (۲۰۱۵). **I"nvestigating the Barriers to Promoting Women's Management Level from Viewpoints of Shiraz High Schools Female Principals..** *Educational Administration Research*, ۶(۲۳), ۸۷-۱۰۵. (Persian)
۲۸. Niaz Azari, Kiomars, Taghvaei Yazdi, Maryam (۲۰۱۴). **"A Model of Empowering Managers in Islamic Azad Universities of Mazandaran.** *Journal of New Approaches in Educational Administration*, ۵(۱۸), ۱۵۹-۱۸۰. (Persian)
۲۹. Nigora. A (۲۰۱۷). **"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
۳۰. Nouraldsadiq, M., navehebrahim, A., Arasteh, H., Zeinabadi, H. (۲۰۱۷). **"Identifying the Components of the Development of Talent for Nongovernmen-tal Schools, Based on a Fundamentally Based Data Approach, Providing a Model.** *Research in School and Virtual Learning*, ۵(۴), ۵۳-۷۰. (Persian)
۳۱. Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (۲۰۲۳). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, ۱۴(۱), ۱۲۱-۱۳۴.
۳۲. Rashidinia, Mostafa (۲۰۱۷). **"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)
۳۳. Rastegari, Sanaz (۲۰۱۷) **A Study of Women's Management Challenges in Iranian Sports.** Master Thesis of Shahid Chamran University of Ahvaz. (Persian)
۳۴. Rudsarabi, Manijeh (۲۰۱۷). **"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)
۳۵. Salas-Molina, F., Martin, F. J., Rodríguez-Aguilar, J. A., Serrà, J., & Arcos, J. L. (۲۰۱۷). **"Empowering cash managers to achieve cost savings by improving predictive accuracy.** *International Journal of Forecasting*, ۳۳(۲), ۴۰۳-۴۱۵.

۳۶. Shirzad MollaBashi, S., Farahani, A., Assad, M. (۲۰۱۷). "**Factors affecting the women's managerial appointment in the Ministry of youth affairs and sports.** *Sport Management and Development*, ۶(۱), ۳۷-۵۱. (Persian)
۳۷. Smith, A. (۲۰۱۱). "**Uncovering Hidden Learning Informal Learning within Virtual Social Learning Systems.** *Journal of the Further Education, Alliance*, ۳(۳), ۱-۹.
۳۸. Stoetzel, L., & Shedrow, S. (۲۰۲۰). "**Coaching our coaches: How online learning can address the gap in preparing K-۱۲ instructional coaches.** *Teaching and Teacher Education*, ۸۸, ۱۰۲۹۵۹.
۳۹. Stoszkowski, J., & Collins, D. (۲۰۱۴). "**Communities of practice, social learning and networks: Exploiting the social side of coach development.** *Sport, education and society*, ۱۹(۶), ۷۷۳-۷۸۸.
۴۰. Tingwey, E., Roja, A., & Indriunaite, I. (۲۰۱۹). "**Empowering women as managers of the renewable energy sector.**
۴۱. Villegas, B. S. (۲۰۱۵). "**Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۷۶, ۴۶۶-۴۷۵
۴۲. Williams, S. P., & Bush, A. J. (۲۰۱۹). "**Connecting knowledge (s) to practice: a Bernsteinian theorisation of a collaborative coach learning community project.** *Sport, Education and Society*, ۲۴(۴), ۳۷۵-۳۸۹.
۴۳. Zimmer, W. K., & Matthews, S. D. (۲۰۲۲). "**A virtual coaching model of professional development to increase teachers' digital learning competencies.** *Teaching and Teacher Education*, ۱۰۹, ۱۰۳۵۴.