

مدیریت ورزشی _ پاییز ۱۳۸۸
شماره ۲-ص ص : ۳۴-۲۱
تاریخ دریافت : ۸۶/۰۷/۰۸
تاریخ تصویب : ۸۷/۰۳/۲۵

وضعیت شاخص های توانمندسازی و ارتباط آن با عوامل فردی در بین مربیان اداره کل تربیت بدنی شهر ارومیه

میرحسین سیدعامری^۱ _ مهرداد محرم زاده _ لیدا محمد قلیزاد
استادیار دانشگاه ارومیه، استادیار دانشگاه ارومیه، دانشجوی مقطع کارشناسی ارشد تربیت بدنی دانشگاه ارومیه

چکیده

تحقیق حاضر با هدف ارزیابی شاخص های توانمندسازی در بین مربیان شهر ارومیه، طراحی و مورد اجرا شد. این پژوهش از نوع پیمایشی (توصیفی - تحلیلی) است و اطلاعات آن به شکل میدانی جمع آوری شد. روش نمونه گیری چند مرحله ای تصادفی و ابزار کسب اطلاعات پرسشنامه استاندارد ارزیابی شاخص های توانمندسازی (دی اسکات و تی جیف) بود که پایایی آن ۹۴/۲ درصد روایی ۹۰/۵ درصد محاسبه شد. اطلاعات با استفاده از مقایسه میانگین ها و آنالیز واریانس آنالیز شد. جمعیت مورد بررسی ۱۵۵ نفر بودند که از بین ۴۹۱ نفر از مربیان زن و مرد شهر ارومیه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که شاخص کل توانمندسازی در جمعیت مورد بررسی ۷۱/۶ درصد در سطح زیاد و خیلی زیاد است و با افزایش سابقه کار و سطح تحصیلات، شاخص های هویت بخشی و قدردانی و سلامت محیط کار کاهش معنی داری یافتند ($P < ۰/۰۵$) و سطح روحیه مربیان بیشترین و رشد ارتباطات کمترین تأثیر را در شاخص کل توانمندسازی دارد ($P < ۰/۰۰۱$ و $\beta = ۰/۲۲$).

واژه های کلیدی

مربیان، توانمندسازی کارکنان، سازمان تربیت بدنی .

مقدمه

ورزش و تأثیرات آن در اغلب نقاط دنیا اعم از پیشرفته یا در حال توسعه و در ابعاد مختلف بررسی شده است. ورزش با بهبود سلامت جامعه، موجب توسعه قابلیت های جسمانی، رشد مسئولیت فردی و اجتماعی و افزایش کارایی می شود (۷). ورزش در شکوفایی ابعاد مختلف شخصیت افراد جامعه اعم از اخلاقی، عقلانی و جسمانی و نیز تحکیم و تسهیل دستیابی به نشاط و سلامت عمومی جامعه عاملی مؤثر و قوی است (۱۰). نظر به نقش انکارناپذیر ورزش و تربیت بدنی درک شده و این مهم نیز در قالب اداره کل تربیت بدنی شکل گرفته و هدفدار شده است. مریدان تربیت بدنی به عنوان بخشی از این سیستم، نقش اساسی و کلیدی داشته و هدایت کنندگان مسئولیت و اهداف مهمی اند که سازمان تربیت بدنی آن را به عهده دارد.

توانمندسازی کارکنان، روش جدیدی است که برای افزایش بهره وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و بالعکس مورد استفاده مدیران قرار می گیرد و این شیوه ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می کند. توانمندسازی، راهی متفاوت برای کارکردن افراد با یکدیگر است و هدف اصلی آن تغییر ساختار مدیریت از شکل سنتی و هرمی به ساختار مشارکتی است (۱۴). توجه ویژه به تعامل بین افراد و محیط آنها و چگونگی تأثیر این تعامل بر فرایندهای توانمندسازی، از موضوعاتی است که همواره باید مورد توجه قرار گیرد (۹). برای توانمندسازی افراد در سازمان، به طور کلی گام های زیر باید برداشته شود، گام اول، تحول ساختار سازمان از حالت سنتی به حالت ارگانیک و پویاست تا بستر و زمینه بروز توانایی افراد در سازمان برای آنان آماده شود و افراد بتوانند قابلیت های واقعی مثل خلاقیت و شایستگی را از خود نشان دهند و به مرحله اجرا در آورند (۶). پژوهش های حسین باقری (۱۳۸۲) در اردبیل در زمینه عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان، نشان داد که وجود مدیریت لایق، برخورداری از مزایای بیشتر، ایجاد دوره های بازآموزی و مناسب بودن محیط کار، از اولویت های اساسی در این خصوص است (۲). گام دوم در این زمینه تغییر فرهنگ سازمانی است، به نحوی که افراد یاد بگیرند به صورت مشارکتی در تصمیم گیری ها شرکت کنند و مسئولیت بیشتری از خود در قبال وظایف محوله نشان دهند. عباس شهرانی (۱۳۸۴) طی پژوهشی با هدف بررسی و شناسایی مهم ترین موانع توانمندسازی و تأثیر آن بر سطح توانمندی کارکنان، نشان داد که بین پنج عامل در نظر گرفته شده مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، شفافیت اهداف سازمانی، حذف نظارت و کنترل شدید بر

کارکنان، تفویض اختیار متناسب و افزایش توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد (۹). تحقیقات منصور ناصر حمزه لو (۱۳۸۲) در دانشگاه اردبیل نشان داد که میزان مشارکت با انگیزش منابع انسانی، وفاداری، سطح تحصیلات ارتباط معنی داری داشته و با جنس و سن کارکنان ارتباط معنی داری ندارد (۱۲). روشنی هدف ها، روحیه کارکنان، صداقت در رفتار سازمانی، شناخت و قدردانی، کار گروهی، مشارکت در مدیریت، ارتباطات و دارا بودن محیط سالم، از شاخص های توانمندسازی کارکنان در هر سازمان است که در منابع موجود بر روی آن تاکید شده است (۶). پژوهش علی کفاش (۱۳۸۲) و همکاران در دانشگاه علوم پزشکی زنجان در زمینه شاخص آگاهی از شرح وظایف کارکنان، حاکی از عدم اطلاع ۲۵ درصد آنها بود که معیار مناسبی برای وضعیت وضوح و روشنی اهداف در سازمان مذکور است (۱۱). سیایانی و همکاران (۱۳۸۲) طی پژوهشی نشان دادند که صرف نظر از تحصیلات، سن، جنس، سابقه کار، محل خدمت و حتی سمت آنها، اصلاح نظام مدیریتی را مهم ترین راه ارتقای کیفیت خدمات می دانند و کمترین نقش را برای کمبود و امکانات در ایجاد مشکلات قائل اند. اسمیت و همکاران (۲۰۰۵) طی تحقیقی تاکید کردند که توانمندسازی بدون اتخاذ سیاست اصولی موجب سردرگمی کارکنان می شود. به ویژه در مواردی که کارکنان چیره دست نتوانند به موقعیت های مناسب در سیستم دست یابند (۸). یحیی ملحم و همکاران (۲۰۰۴) طی تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان در هتل های چهار ستاره اردن، به این نتیجه رسیدند که رشد ارتباطات، انگیزش و دانش و مهارت در توانمندسازی کارکنان تاثیر مستقیم و قوی دارد، همچنین در رضایت شغلی آنان نیز مؤثر است (۲۰). اگر چه در سالیان گذشته در زمینه ارزیابی شاخص توانمندسازی کارکنان، کار پژوهشی ثبت شده صورت نگرفته، ولی پژوهش های صورت گرفته در زمینه شاخص های مدیریت ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده در سازمان ها، حاکی از لزوم اصلاح مدیریت در جهت ارتقای کیفیت است، به طوری که کارکنان کمترین نقش را برای کمبود امکانات و تجهیزات در این مورد قائل اند (۸، ۳). تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است، چرا که این مسئله ظرفیت بالقوه ای را برای بهره برداری از توانایی های انسانی ایجاد می کند (۱). از این رو تحقیق حاضر با هدف ارزیابی شاخص های توانمندسازی مربیان تربیت بدنی شهر ارومیه طراحی و اجرا شده است.

روش تحقیق

این تحقیق از نوع پیمایشی و به شکل میدانی اجرا شد. روش نمونه‌گیری به شکل چند مرحله‌ای بود که برای انتخاب هیأت‌های ورزشی از روش تصادفی سهمیه‌ای و برای انتخاب مربیان هر هیأت از روش تصادفی نظام مند استفاده شدند. جمعیت مورد بررسی ۱۵۵ نفر بودند که از میان ۴۹۱ نفر کل مربیان شهر ارومیه انتخاب شد. با احتساب ۱۰ درصد از دست رفتگی، با وجود اطمینان ۹۵ درصد، شیوع مورد انتظار ۵۰ درصد و خطای ۱۰ درصد با فرمول حجم نمونه مورد محاسبه قرار گرفت (۴):

$$N = Nz^2 p(1-p) / d^2(N-1) + Z^2 p(1-p)$$

با احتساب $(N)=491$ تعداد کل^۱ و $d=0.15$ میزان خطای مورد انتظار^۲ و $p=0.50$ میزان نسبت مورد انتظار^۳ و 0.95 = حدود اطمینان^۴، مورد استفاده قرار گرفت.

ابزار کسب داده‌ها شامل پرسشنامه استاندارد ارزیابی شاخص‌های توانمندسازی (۶) بود که پایایی آن با روش تعیین آلفای کرونباخ در این مطالعه ۹۴/۲ درصد و روایی آن به روش هامپلتون با استفاده از نظرسنجی از استادان صاحب نظر و تعیین ضریب همبستگی اسپیرمن، ۹۰/۵ درصد محاسبه شد (۴). پس از توزیع پرسشنامه در بین جمعیت مورد بررسی و تکمیل آن توسط مربیان، پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شده و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS win VR13 وارد رایانه شده و تجزیه آماری شدند. برای تجزیه توصیفی از تعیین شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و برای آزمون فرضیات از تعیین ضریب همبستگی پیرسون و نیز به منظور تعیین معنی داری اختلاف در دو گروه جنسی و گروه‌های مختلف سطح تحصیلات در مورد شاخص‌هایی که توزیع طبیعی داشتند، از مقایسه میانگین‌ها و آنالیز واریانس یک طرفه استفاده شد. برای تعیین تأثیر هر کدام از عوامل از معادله رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شد. برای رعایت اخلاق پژوهشی پرسشنامه‌ها به صورت کدگذاری شده و بدون نام تکمیل شدند و مورد تجزیه آماری قرار گرفتند.

1 - N

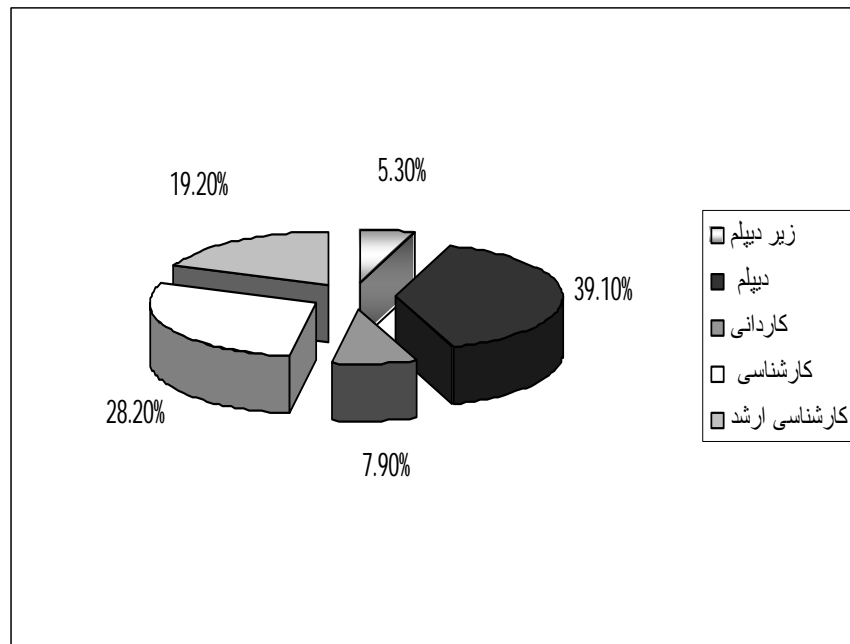
2 - Desired precision

3 - p

4 - Confidence interval

نتایج و یافته های تحقیق

جمعیت مورد بررسی ۱۵۵ نفر بودند که از میان ۴۹۱ نفر از کل مربیان شهر ارومیه از ۲۶ هیأت ورزشی انتخاب شدند. ۸۰ نفر (۵۱/۶ درصد) مرد و ۷۵ نفر (۴۸/۴ درصد) زن بودند. میانگین سنی آنان $34/5 \pm 10/08$ سال و میانگین سابقه کار آنان $7/1 \pm 8/77$ سال بود. توزیع فراوانی جمعیت مورد بررسی بر اساس سطح تحصیلات در نمودار ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. توزیع فراوانی جمعیت مورد بررسی بر اساس سطح تحصیلات

شاخص کل توانمندسازی در قالب ۸ زیر شاخص، ارزیابی شد که میانگین کسب شده در هر یک از زیر شاخص ها در جدول ۱ داده شده است.

جدول ۱- میانگین کسب شده در هر یک از شاخص های توانمندسازی

	/ ± /	
	/ ± /	
	/ ± /	
	/ ± /	
	/ ± /	
	/ ± /	
	/ ± /	
	/ ± /	

نتایج حاصل از این بررسی نشان داد که زیرشاخص سطح روحیه کارکنان از بالاترین سطح و میزان مشارکت مربیان در مدیریت سازمان از کمترین سطح برخوردارند.

ارتباط بین سن و میزان مشارکت مربیان در مدیریت سازمان که با استفاده از تعیین ضریب همبستگی پیرسون ارزیابی شد، از نظر آماری معنی دار بود، به این معنی که با افزایش سن مربیان به احتمال تفکر مدیریت مشارکتی نیز افزایش می یافت ($P = ۰/۰۲$ و $R = ۰/۱۸$). در دیگر موارد، ارتباط معنی داری بین سن و زیر شاخص های مربوط مشاهده نشد ($P > ۰/۰۵$).

بین سابقه کار و زیر شاخص های هویت بخشی و قدردانی و سلامت محیط کار در جهت رشد و شکوفایی ارتباط معکوس آماری وجود داشت، به طوری که با افزایش سابقه کار هر کدام از شاخص های مذکور کاهش می یافت ($R = -0.17$ و $P = 0.03$) و ($R = -0.16$ و $P = 0.05$).

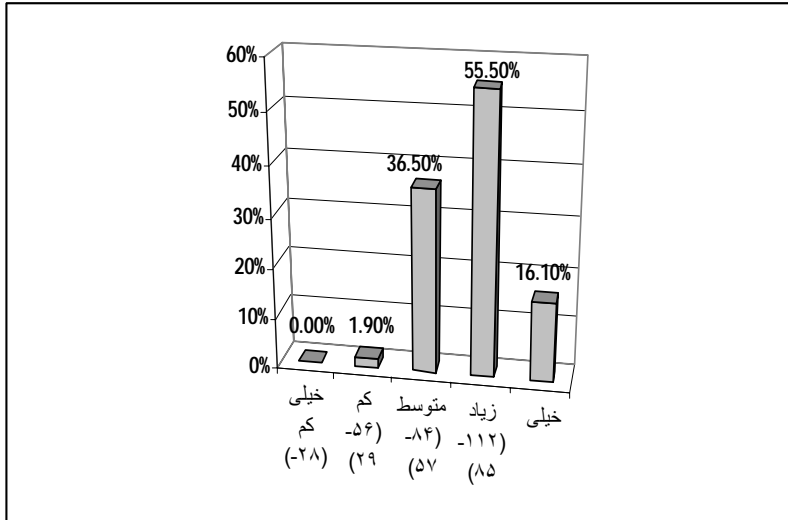
برای بررسی اختلاف بین دو گروه جنسی از نظر زیر شاخص های توانمندسازی از تست t مستقل استفاده شد. که نتایج حاصل حاکی از وجود اختلاف معنی دار آماری در زیر شاخص های سطح روحیه مربیان و تشخیص و قدردانی بود و میانگین هر دو شاخص در گروه جنسی مؤنث بالاتر از گروه جنسی مذکر بود ($R = 7/05$ و $P = 0/04$) و ($t = -3/5$ و $P = 0/03$).

برای تعیین اختلاف بین گروه های مختلف تحصیلاتی از نظر زیر شاخص های توانمندسازی، از آنالیز واریانس یک طرفه استفاده شد که نتایج حاصل حاکی از اختلاف معنی دار آماری در زیر شاخص های وضوح و روشنی اهداف، سطح روحیه کارکنان، کار گروهی، صداقت در رفتار سازمانی و رشد ارتباطات بود، به طوری که این شاخص ها با افزایش سطح تحصیلی کاهش معنی داری داشتند ($P < 0/05$) (جدول ۲).

جدول ۲. میانگین زیرشاخص‌ها و ارزیابی ارتباط آنها با سطح تحصیلی

نتیجه آماری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی	دیپلم	زیردیپلم	زیرشاخص‌ها	
						سطح تحصیلات	رشد و ارتباطات
$F=$ / $PV=$ /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	سلامت محیط کار	مشارکت مربیان در مدیریت
$Chi^2=$ / $PV=$ /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	کار تیمی	هویت بخشی و قدردانی
$F=$ / $PV=$ /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	صداقت در رفتار	سطح روحیه مربیان
$F=$ / $PV=$ /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	وضوح و روشنی اهداف	رشد و ارتباطات
$Chi^2=$ / $PV=$ /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	کارشناسی	کاردانی
$F=$ / $PV=$ /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	کارشناسی ارشد	دیپلم
$F=$ / $PV=$ /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	/ ± /	کارشناسی ارشد	زیردیپلم

توزیع فراوانی شاخص کل توانمندسازی بر اساس شکل ۲ بود که ارزیابی اختلاف این شاخص در دو گروه جنسی حاکی از نبود اختلاف معنی دار آماری بین آنها بود ($P=0/07$ و $t=-1/8$).



شکل ۲. توزیع فراوانی شاخص کل توانمندسازی مربیان در جمعیت مورد بررسی

ارزیابی شاخص کل توانمندسازی بر اساس گروه های مختلف تحصیلاتی نیز کاهش معنی داری را با بالا رفتن مدرک تحصیلی نشان داد ($F=2/9$ و $P=0/02$).

ارتباط بین سابقه کار و شاخص کل توانمندسازی مربیان از نظر آماری معنی دار نبود ($P=0/6$ و $R=-0/03$).

برای تعیین تاثیر هر کدام از زیرشاخص ها در شاخص کل توانمندسازی از معادله رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شد که نتایج حاصل حاکی از تاثیر زیاد سطح روحیه مربیان ($P < 0/001$ و $\beta = 0/22$) و تأثیر کم رشد ارتباطات ($P < 0/001$ و $\beta = 0/1$) در جمعیت مورد بررسی بود (جدول ۳).

جدول ۳. تاثیر هر یک از زیر شاخص ها در شاخص کل توانمندسازی با استفاده از معادله رگرسیون

	β	P
	/	< /
	/	< /
	/	< /
	/	< /
	/	< /
	/	< /
	/	< /
	/	< /
	/	< /

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که ۵۴/۴ درصد مربیان تحصیلات دانشگاهی ندارند که با توجه به اهمیت علم در دنیای فعلی ورزش، لزوم ارتقای علمی جمعیت مورد بررسی احساس می شود.

در این پژوهش مشخص شد که اغلب زیر شاخص های توانمندسازی به مقدار بالای ۶۰ درصد، از سطح زیاد و خیلی زیاد برخوردارند که به دلیل عدم انجام تحقیق مشابه امکان مقایسه آماری شاخص کل توانمندسازی به دست آمده با دیگر سازمان ها میسر نشد، ولی گمان می رود که به عنوان ویژگی مثبت برای این سازمان باشد، هر چند توجه به ارتقای زیرشاخص ها را نباید از نظر دور داشت که در این مورد به ترتیب توجه به زیرشاخص های مشارکت مربیان در مدیریت سازمان، صداقت در رفتار سازمانی، تشخیص و قردانی در سه اولویت نخست قرار دارند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که ۸۵/۲ درصد کارکنان شاخص مدیریت مشارکتی را متوسط و بالاتر ارزیابی کردند که در مقایسه با پژوهش صورت گرفته در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی تهران که سبک مدیریت مشارکتی ۷۵ درصد گزارش شده، از سطح خوبی برخوردار است (۵). نتایج تحقیق حسین باقری در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود نشان داد که شاخص مشارکت کارکنان در مدیریت در اولویت دوم و مناسب بودن فضای محیط کار در اولویت ششم عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان قرار دارد که با

نتایج حاصل از تحقیق حاضر از نظر لزوم ایجاد مدیریت مشارکتی و سلامت محیط کار مشابهت دارد (۲). اهمیت این موضوع در مقاله Allen و همکاران در ایالت ماساچوست آمریکا نیز تایید شده بود به طوری که نتایج حاصل از این تحقیق حوادث ناسازگار محیط کار را موجب کاهش بهره وری می داند (۵). مقایسه نتایج تحقیق علی کفاش و همکاران در دانشگاه علوم پزشکی زنجان که حاکی از عدم آگاهی ۲۵ درصد کارکنان نسبت به شرح وظایف خود است (۱۱)، تحقیق حاضر نشان می دهد که جمعیت مورد بررسی در شاخص روشنی و وضوح اهداف سازمانی که ارتباط مستقیم با آگاهی از شرح وظایف سازمانی دارد، با کسب فراوانی ۹۶/۸ درصد با سطح آگاهی متوسط و بالاتر، وضعیت بسیار بهتری دارد. تحقیق علی کفاش و همکاران در دانشگاه علوم پزشکی زنان نیز ارتباط معنی دار آماری بین مشارکت با انگیزش منابع انسانی، وفاداری و سطح تحصیلات نشان داد که حاکی از اهمیت شاخص مشارکت در ارتقای بهره وری است (۱۱). تحقیق حسین باقری حاکی از نبود ارتباط معنی دار بین سطح تحصیلات و عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان است (۲). نتایج تحقیق یحیی ملحم اشاره به ارتباط مستقیم بین انگیزش و توانمندسازی کارکنان دارد (۲۰).

بالا بودن زیر شاخص سطح روحیه مربیان به مقدار ۷۴/۸ درصد در سطح زیاد و خیلی زیاد در این تحقیق را می توان به تأثیر مثبت ورزش در ارتقای روانی مربیان نسبت داد که باید قابل توجه مدیران دیگر سازمان ها قرار گیرد.

بالا بودن معنی دار زیر شاخص های سطح روحیه و هویت بخشی و قدردانی در گروه جنسی مؤنث، هر چند تا حدودی ناشی از توجه ویژه سازمان به ورزش بانوان مطابق با سیاست های دولت است، ولی موضوعی است که باید قابل توجه مدیران محترم سازمان قرار گیرد تا با بررسی علل آن زمینه های ارتقای شاخص های مذکور را در گروه جنسی مذکر فراهم سازند. در این زمینه تحقیق حسین باقری حاکی از نبود ارتباط معنی دار بین جنس و عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان است (۲).

تأثیر کم رشد ارتباطات بر شاخص کل توانمندسازی در این پژوهش، مغایر با یافته های یحیی ملحم است که رشد ارتباطات در تحقیق وی با ضریب همبستگی ۰/۹۷ ارتباط معنی داری با توانمند کارکنان داشت (۲۰).

از نظر مدیریتی سن به عنوان عامل تجربی محسوب می شود و طبیعی است که مدیران با تجربه در فرایند مدیریتی خود حتماً به این بحث اذعان دارند که مشارکت دادن پیروان در فرایند مدیریتی شاید در دسترسی به اهداف سازمانی بسیار مهم تلقی شود.

نتایج این پژوهش نشان داد که با افزایش سابقه کار مربیان، شاخص هویت بخشی و قدردانی و نیز سلامت محیط کار در جهت رشد و شکوفایی، کاهش معنی داری دارد که زنگ خطی برای دست اندرکاران سازمان است، چرا که نشان دهنده کاهش انگیزه کار و تحلیل توانایی های بالقوه مربیان به مرور زمان است.

ارتباط معکوس معنی دار آماری بین سطح تحصیلات مربیان با زیر شاخص ها و شاخص کل توانمندسازی، شایسته توجه ویژه ای است، هر چند این مهم تا حدودی از افزایش سطح انتظار مربیان با افزایش سطح تحصیلات اثر می پذیرد، ولی توصیه می شود با برگزاری جلسات مشاوره کارشناسی با مربیان دانش آموخته عوامل تأثیرگذار در این زمینه شناسایی شده و با اتخاذ تدابیر صحیح زیر شاخص های مذکور در بین مربیان دانش آموخته ارتقا یابد، چرا که با توجه به تخصصی شدن ورزش و اهمیت علم در این رشته، ایجاد تحولات سازمانی تنها با توجه به ویژه به گروه دانش آموخته امکان پذیر خواهد بود.

در نهایت پیشنهاد می شود که در آزمون های اعطای درجه مربیگری، سطح تحصیلات نیز به عنوان یکی از عوامل مؤثر لحاظ شود و نیز با ایجاد زیرساخت های مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار در سطح مدیریت هیأت های ورزشی روند تبدیل مدیریت هرمی و سنتی فعلی به مدیریت مشارکتی و شبکه ای تسریع شود و سیاست های کلان سازمان به شکل شفاف در اختیار مربیان قرار گیرد. سیستم های مناسب پاداش دهی مبتنی بر بهره وری منابع انسانی در سازمان طراحی شده و در جهت ارتقای شاخص تشخیص و قدردانی اجرا شود. همچنین علل کاهش زیر شاخص های توانمندسازی با افزایش سطح تحصیلات طی تحقیقی تحلیلی مورد ارزیابی قرار گیرد.

منابع و مآخذ

۱. آذردهشتی، امیرهوشنگ. (۱۳۸۶). "توانمندسازی کارکنان"، ۱۹ تیر.
<http://modirestan.mihandblog.com.8/12/2007>
۲. باقری، حسین. (۱۳۸۲). "بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان دانشکده علوم پزشکی شاهرود"، معاونت پژوهشی.
۳. جلیلی، سعادت (۱۳۸۳). "بررسی زمینه و بستر اجرای سیستم مدیریت عملکرد و نقش آن در افزایش رضایتمندی و ارتقای کارایی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل"، معاونت پژوهشی.
۴. چهرئی، علی و صابری، محسن و همکاران. (۱۳۸۱). "نمونه گیری و محاسبه حجم نمونه"، کمیته پژوهشی دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی ایران، ص (۸، ۶۵).
۵. خبرگزاری دانشجویان ایران www.Isnatums.com و کد خبر ۲۹۸۳.
۶. دی اسکات، سینتیا و تی جیف، دنیس، (۱۳۷۵). "توانمندسازی ایجاد نیروی کار متعهد"، ترجمه مرتضی محق، سازمان بهره وری بصیر، چاپ اول بهار.
۷. زکایی، محمود و نبوی، محمد. (۱۳۸۱). "کلیات تربیت بدنی در مدارس"، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت). ص ۳۰-۲۲.
۸. سیابانی، ثریا و منصوری، فیض اله. (۱۳۸۲). "بررسی عوامل مؤثر در ارتقای کیفیت خدمات اداری از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه"، معاونت پژوهشی.
۹. شهرانی، عباس (۱۳۸۳). "چالش ها و موانع توانمندسازی کارکنان"، روزنامه جهان، شنبه ۲۱ آبان ماه.
۱۰. صبوری، حسین. (۱۳۷۶). "ورزش در اسلام"، مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی، ص ۱ و ۲۳.
۱۱. کفاش، علی. (۱۳۸۲). "بررسی تاثیر اجرای مدیریت عملکرد در بهسازی منابع انسانی حوزه معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زنجان". معاونت پژوهشی.

۱۲. ناصر حمزه خانلو، منصور . (۱۳۸۲). "بررسی مدیریت مشارکتی و نقش آن بر میزان انگیزش و عملکرد بهینه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل"، معاونت پژوهشی.
۱۳. نجفی پور، فرشاد. (۱۳۸۴). "مقدمه ای بر روان شناسی ورزشی"، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران.
۱۴. نوه ابراهیم، عبدالرحیم و عبداللی، بیژن (۱۳۸۵). "توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی"، نشر ویرایش ص: ۶۸-۵۰.
15. Allen HM Jr, Bunn (2003). "WB 3rd , Validating self reported measures of productivity at work : a case for their credibility in a heavy manufacturing setting", *J Occup environ med. Sep* :45(9) ; PP:926-40.
16. Barbuceanu M, Fox Ms, Hong L (2004). "Building agents to serve customers", *AI Magazine, Vol 25 . No 3, PP:47-60.*
17. Lerner D, Adler DA (2004). "The clinical and occupational correlates of work productivity loss among employed patients with depression", *J Occup environ Med Jun*; 46(6 suppl); PP:46-55.
18. Nguwi Memory (2005). "Human Resources Talk, Empowerment in the workplace plays a critical role in rising employee productivity", http://www.fingaz.Co.zw/fingaz_mnguwi@oec.co.zw, 4/22.
19. Pennie G, Foster-Fishman (2004). "The Person / Enviroment of employee empowerment : An organizational culture analysis", *American Journal of community Psychology* P:345-369.
20. Yahya Malham D(2004). "Significant conditions in employees empowerment": the case of Jordanian four star hotel, *Jameat-al-yermok*, PP:332-367, Nov.