

## بررسی رابطه بین تفویض اختیار و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی سازمان‌های ورزشی استان اصفهان

ساره غلامی شیری<sup>۱</sup>، زهرا سادات میرزا زاده<sup>۲</sup>، نوش آفرین علی‌پناهیان<sup>۳</sup>، کامبیز عبدی<sup>۴</sup>، نصراله نظری علمدارلو<sup>۵</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی

sarehgholami@yahoo.com

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

zahramaral2000@yahoo.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی

nalipanahian@ymail.com

۴. کاندیدای دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

teamworkir1@gmail.com

۵. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی

Nasrollah.nazari@yahoo.com

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین تفویض اختیار و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی سازمانهای ورزشی استان اصفهان بود. پژوهش از نوع توصیفی و به روش پیمایشی و از نظر استراتژی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه سرمایه‌های انسانی سازمان‌های ورزشی استان اصفهان برابر با حجم ۴۵۰ نفر بود. براساس فرمول کوهن (۲۰۰۰) حجم نمونه ۲۰۷ نفر بود که به صورت خوشه‌ای از بین جامعه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه‌های اصول تفویض اختیار مؤثر جامعه صنعتی (۱۹۹۶) با پایایی ( $\alpha=96/0$ ) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) با پایایی ( $\alpha=86/0$ ) استفاده گردید. همچنین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. از شاخص‌های آماری توصیفی (درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون  $t$ ، آزمون  $F$ ، آزمون کلموگروف اسمیرنوف ( $K-S$ ) و رگرسیون ثابت) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS<sup>۱۹</sup> استفاده شده است. با توجه به معناداری آماره  $F$  ( $P < 0.05/0$ ) می‌توان بیان نمود رابطه بین تفویض اختیار و اثربخشی سرمایه انسانی معنادار و از نوع خطی می‌باشد. از بین ابعاد اثربخشی سرمایه انسانی، سطح معناداری بدست آمده تنها برای مؤلفه تصمیم‌گیری از سطح ۰.۵/۰ کمتر می‌باشد. لذا ارتباط بین تفویض اختیار و مؤلفه تصمیم‌گیری معنادار می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران ورزشی در واگذاری برخی از مسئولیت‌ها به سرمایه انسانی سازمان اعتماد داشته و اثربخشی ناشی از این واگذاری را بر ریسک آن ارجحیت دهند.

واژگان کلیدی: اثربخشی سازمانی، تفویض اختیار، سازمانهای ورزشی، سرمایه انسانی.

## The Relationship Between Delegation And Improving Effectiveness Of Human Resource in Sport Organizations Esfahan

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between delegation and promotion of human capital effectiveness of sports organizations in Isfahan province. The methodology of the study was descriptive and correlational that was done in survey. The statistical population were equal to ۴۵۰ persons including all human capitals of sports organizations in Isfahan province. Based on Cohen (۲۰۰۰) formula, the sample size was ۲۰۷ persons that were clusterly selected among the population. To collect the data, questionnaires of delegation principles in industrial society (۱۹۹۶) with reliability of ۰/۹۶ and Hesse organizational effectiveness questionnaire (۲۰۰۲) with reliability of ۰/۸۶ were used. Also, The superficial and content validity of the questionnaire was confirmed by experts. To analyse the data, the descriptive statistics (frequency, mean and standard deviation) and inferential statistics (t test, F test, KS test and the constant regression) was used by spss۱۹ software. According to the significance of F ( $P < ۰/۰۵$ ) can be said that the relationship between delegation and effectiveness of human capital is significant and linear. Among dimensions of human capital effectiveness, the achieved significant level is less than ۰/۰۵ only for decision-making dimension. So, the relationship between the delegation and decision-making is significant. Therefore, we can recommend the sports managers to prefer the effectiveness caused by the delegation of some responsibilities to the human capital of the organization trust and to its risks.

**Keywords:** organizational effectiveness, delegation, sports organizations, human capital.

### مقدمه

موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان پذیر خواهد بود که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند. از این رو گفته می‌شود سازمان ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است. سازمان‌ها دارای سه مشخصه مشترک می‌باشند. اول آنکه دارای مقاصد مشخصی هستند که به صورت مجموعه‌ای از مأموریت‌ها، برنامه‌ها و اهداف بیان می‌شوند، دوم آنکه از آحاد انسانی شکل یافته‌اند و در نهایت آنکه همه سازمان‌ها ساختار منظمی را در جهت تنظیم و تحدید رفتار اعضایشان ایجاد می‌نمایند. مانند مقررات و قوانین، تعیین حدود تصمیم‌گیری و اختیار سرپرستان، نوشتن کامل شرح شغل و آنچه که اعضاء باید انجام دهند. در یک دسته‌بندی ساده عناصر انسانی سازمان به دو دسته عمده مدیران و غیر مدیران در سلسله مراتب تقسیم می‌شوند. غیر مدیران کسانی هستند که اغلب به انجام وظایف خود، تحت نظارت مدیران می‌پردازند. مدیران در واقع هدایت‌گری دیگران را به عهده‌دار هستند. مدیران خط سرپرستی معمولاً ناظر خوانده می‌شوند (سیدجوادی، ۱۳۸۷).

از میان عوامل تولید، بی‌شک نیروی انسانی که اساسی‌ترین عامل است، نقش کلیدی در ارائه خدمات دارد و مهم‌ترین سرمایه یک سازمان به شمار می‌آید. تفویض اختیار از ابزارهای بسیار مهم و حساس مدیریت پیروزمند است. از مهمترین دلایل‌های تفویض اختیار بهره برداری از وقت مدیر و همچنین توانایی‌های کارکنان می‌باشد. کار واگذاری اختیار بسیار آسان است ولی چنانچه بدون برنامه‌ریزی و آماده نمودن پیش نیازها انجام شود ممکن است که به همان آسانی با ناکامی مواجه و مدیر را ناچار کند تا اختیار داده شده را پس بگیرد. از طرف دیگر توانمندسازی یعنی کم کردن کنترل، اجازه دادن به افراد جهت تصمیم سازی و هدف گذاری. با دادن اختیار تصمیم‌گیری به یک فرد باید همه افرادی که تحت تأثیر تصمیم قرار می‌گیرند از آن آگاه شوند. در غیر این صورت توانایی اساساً بی‌اثر خواهد بود. در طول واگذاری اختیار به زیردستان، مدیران باید حمایت‌های لازم را از کارکنان داشته باشند (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹). یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد در جهت دسترسی به اثربخشی، کارایی و در نهایت بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱). صاحب نظران و محققان بر این اعتقادند که اثربخشی موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی بدون ساخت اثربخشی مشکل است (سیفی سالدھی، ۱۳۹۱).

در همین راستا یوکل (۲۰۰۸) اثربخشی واقعی سازمان‌ها را میزان نیل به اهداف سازمانی و قابلیت بهره‌وری از محیط برای کسب منابع ارزشمند برای استمرار عملکرد اثربخشی سازمانی را میزان حصول اهداف از پیش تعیین شده در نظر بگیریم، در سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت فرهنگی، اجتماعی آن‌ها روابط بین مدیر و کارکنان بسیار مهم و در اثربخشی فعالیت‌ها اثرگذار است؛ از این رو بر شناسایی نیازها توسط مدیران تأکید می‌شود (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۲). شاید معتبرترین بحث روی این واقعیت باشد که ارزیابی توأم به اعتبار و پایایی اثربخشی سازمانی بسیار سخت است (تجاری و شیخعلی‌زاده، ۱۳۹۲). سختی در ارزیابی عملی اثربخشی سازمانی بدین دلیل پیش آمده است که هیچ‌گونه معیار نهایی و قابل قبول عامه صاحب نظران برای ارزیابی اثربخشی وجود ندارد (نظری و همکاران، ۱۳۹۲). آنچه مسلم است امروزه قدرت رقابتی ملت‌ها در کیفیت سرمایه انسانی آنهاست (دستگردی و همکاران، ۱۳۸۹). لذا (عیدی و همکاران، ۱۳۹۳) دریافته‌اند که فدراسیون‌های ورزشی ایران نیازمند توجه مستمر به نقش‌ها و نیازهای ذی نفعان متعدد خود هستند، نشان می‌دهند که دغدغه اثربخشی در سازمان‌های ایران، خصوصاً سازمان‌های ورزشی وجود دارد و یکی از عوامل مهم آن شیوه رهبری یا نوع مدیریت سازمانی می‌باشد. یکی از موارد مهم در مدیریت سازمانی، تفویض اختیار یا عدم تفویض می‌باشد.

تفویض (واگذاری) شیوهی اثربخش توسعه‌ی مهارت‌های زیردستان است. از یک طرف اعتماد شما را نشان می‌دهد و از طرف دیگر به زیردستان فرصت می‌دهد با چالش‌های جدید رو به رو شوند. این راهنمای جیبی سودمند مربوط به تفویض (اختیار)، شمایل کلی شیوه‌ها و مهارت‌های اساسی مورد نیاز را در اختیار مدیران با تجربه و جدید قرار می‌دهد تا بتوانند با اثربخشی اقدام به تفویض اختیار کنند. پنج عنصر اصلی آن یعنی تعیین اهداف، ارتباط، انگیزش، نظارت و ارزیابی مورد بحث قرار می‌دهد (ریچارد، ۱۳۸۷). به نظر می‌رسد همزمان با رویکردهای نوین در مدیریت سازمانی و روی آوردن رویکردهای انسان‌گرایانه و توجه به نیروی انسانی خصوصاً کارکنان، تفویض اختیار به عنوان یکی از بازوهای این رویکرد بتواند در اثربخشی سازمانی که دغدغه سازمان‌های امروزی بدلیل محدودیت منابع می‌باشد به نوعی ارتباط داشته باشد. (زمانی و همکاران، ۱۳۹۲) اشاره بر این دارد که ایجاد زمینه برای یادگیری و تعالی کارکنان با توجه به مؤلفه‌های تفویض اختیار و اجرایی نمودن آن، راهگشا برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان است و کارکنان راضی، خشنود و علاقمند، دستیابی به اثر بخشی و کارایی سازمان را تضمین خواهند کرد. فراهم آمدن اطلاعات مفید از این پژوهش راهنمای مدیران جهت برنامه‌ریزی‌های آتی سازمان خواهد بود. کارکنان برای انجام کار توانمند هستند، ولی زمانی که می‌خواهند کارشان را انجام دهند، مدیریت دخالت می‌کند و به آنها می‌گوید که «چه کار کنند و چه کار نکنند!» برای مدیران مشکل است که اختیار را به دیگران واگذار کنند، زیرا فکر می‌کنند که با تفویض اختیار، قدرت از دست آنها خارج می‌شود (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹). باید توجه داشت که تفویض اختیار از ابزارهای بسیار مهم و حساس مدیریت پیروزمند است (ولی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲).

از مهم‌ترین دلایل تفویض اختیار بهره‌برداری از وقت مدیر و همچنین توانایی‌های کارکنان می‌باشد. کار واگذاری اختیار بسیار آسان است ولی چنانچه بدون برنامه‌ریزی و آماده نمودن پیش‌نیازها انجام شود، ممکن است که به همان آسانی با ناکامی مواجه و مدیر را ناچار کند تا اختیار داده شده را پس بگیرد (امیدی و همکاران، ۱۳۹۱). با دادن اختیار تصمیم‌گیری به یک فرد باید همه افرادی که تحت تأثیر تصمیم قرار می‌گیرند از آن آگاه شوند. در غیر این صورت توانایی اساساً بی اثر خواهد بود. در طول واگذاری اختیار به زیردستان، مدیران باید حمایت‌های لازم را از کارکنان داشته باشند (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹). ضمن اینکه یافته‌های ولی‌پور و همکاران (۱۳۹۲) اذعان دارد که مبنای عدم تمرکز سازمانی تفویض اختیار یا واگذاری اختیارات بیشتر و متناسب با مسئولیت‌ها به مدیران و مسئولین سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی از سوی مقام مسئول دستگاه است. بدیهی است آثار و پیامدهای ناشی از تمرکز سازمانی یا به عبارت دیگر عدم تفویض اختیارات کافی به مسئولان تابعه در محل در یک ساخت اداری متمرکز، مسائل و مشکلات اداری را تشدید خواهد نمود. از این رو پاره‌ای از معایب و آثار نامطلوب ناشی از نظام متمرکز اداری را می‌توان در عمل با اعطای اختیارات تام یا فوق‌العاده به مقامات و مأموران تابعه محلی یا به عبارت دیگر به اجرای سیاست عدم تمرکز سازمانی مرتفع نمود. یانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) با سه شاخص متمایز به اثربخشی سازمانی: رضایت شرکت کنندگان، دستیابی به هدف، و منابع سیستم به این نتیجه رسیدند که کار گروهی مثبت به رضایت شغلی و همچنین عملکرد تیم مرتبط است. در همین راستا می‌توان اذعان نمود با توجه به تخصصی‌تر شدن وظایف، اداره سازمان‌های بزرگ امروزی با تنوع فعالیت‌ها و مسایل و مشکلات گوناگونی که با آن مواجه می‌باشند (اسمیت، ۲۰۰۵)، لذا بدون تفویض قسمتی از اختیارات مدیریت به مدیران سطوح پایین‌تر و ایجاد عدم تمرکز در انجام فعالیت‌ها، امری غیر ممکن به نظر می‌رسد (وی و یوان، ۲۰۱۰).

امروزه در بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشور جمع‌کثیری از مدیران دارای مشغله فراوان بوده و همواره بیشتر از ظرفیت خود فعالیت می‌کنند. به کارکنان خود امکان استفاده از توانایی‌ها و پتانسیل‌های فردیشان را نمی‌دهند (کوزه چیان و همکاران، ۱۳۸۹). موفق‌ترین تفویض کننده‌ها، مدیران ماهر و منضبطی هستند که نه تنها انتخاب کارها را برای تفویض به طور مؤثر انجام می‌دهند، بلکه توانایی نظارت و ارائه بازخورد مثبت به نماینده را نیز دارند (ریچارد، ۱۳۷۸). از این رو شاید بتوان اذعان نمود بسیاری از سازمان‌های ورزشی مشکلات جدی در امر جانشین پروری دارند و یا مدیران دچار محدودیت زمانی برای انجام فعالیت‌های کلیدی خود بخصوص در امر برنامه‌ریزی می‌باشند. با وجود اینکه نیروهای متخصص فراوانی در دسترس

<sup>۱</sup> Yang et al



می‌باشد، ولی در کیفیت تصمیمات دچار مشکل هستند. بر اساس یافته‌های محققان که به آن اشاره شد به نظر می‌رسد تفویض اختیار در مدیریت زمان به مدیر یاری رسانده و به توسعه و رشد سازمان کمک می‌کند. با توجه به مفروضات عنوان شده، سؤالی که مطرح است این است که آیا اجرای تفویض اختیار می‌تواند بر ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی اثرگذار باشد؟

### روش شناسی

این پژوهش از نوع توصیفی، همبستگی بود که به روش میدانی انجام گردید. جامعه آماری این پژوهش به کلیه سرمایه‌های انسانی اعم از زن و مرد شاغل رسمی و غیر رسمی در مقطع تحصیلی دیپلم تا دکتری در اداره کل ورزش و جوانان و ادارات تابعه، هیئت‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی، سازمان‌های ورزشی دولتی و غیر دولتی در استان اصفهان بود. حجم جامعه آماری این پژوهش بر اساس اطلاعات دریافت شده از سازمان‌های منتخب ۴۵۰ نفر می‌باشد. بر اساس فرمول کوهن (۲۰۰۰) حجم نمونه ۲۰۷ نفر در نظر گرفته شد. که به صورت تصادفی خوشه ای از بین جامعه آماری انتخاب گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد اصول تفویض اختیار مؤثر جامعه صنعتی (۱۹۹۶) با ۴۱ گویه در ۴ مؤلفه مزایای تفویض اختیار مؤثر، برنامه‌ریزی تفویض اختیار مؤثر، اجرای تفویض اختیار مؤثر، دام‌های موجود در مسیر تفویض اختیار و پرسشنامه استاندارد اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) با ۱۹ گویه در ۴ مؤلفه سازماندهی، تصمیم‌گیری، ارتباطات افراد، رضایت شغلی بود. برای هر دو پرسشنامه از طریق آزمون مجدد پایایی محاسبه شد که به ترتیب ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده: (۰/۹۶، ۰/۸۶)  $\alpha$  بود. همچنین روایی صوری مورد تأیید کارشناسان قرار گرفت در پژوهش حاضر به منظور بررسی، تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (برای تعیین نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف (K-S) و از آزمون لوین (آماره F) برای تعیین همگونی واریانس داده‌ها و رگرسیون ثابت) استفاده شد. این تحلیل‌ها با استفاده از بسته آماری در علوم اجتماعی (SPSS) نسخه ۱۹ انجام گردیده است.

### یافته‌ها

طبق نتایج بدست آمده از آمار توصیفی توزیع جنسیت افراد حاکی از این است که مردان حدود ۶۵ درصد از حجم نمونه و زنان حدود ۳۵ درصد از حجم نمونه را تشکیل داده‌اند. بیشترین حجم نمونه مربوط به گروه لیسانس با حدود ۴۳ درصد و کمترین آن دیپلم با حجم نمونه ۱۵ درصد می‌باشد. با توجه به تقسیم‌بندی گروه‌های سنی بیشترین حجم نمونه مربوط به گروه ۳۱ تا ۴۰ سال با حدود ۵/۳۷ درصد و کمترین حجم نمونه مربوط به گروه بالای ۵۰ سال با حدود ۸ درصد می‌باشد. از نظر وضعیت تأهل افراد، متأهلین ۸۰ درصد حجم نمونه و مجردین ۲۰ درصد حجم نمونه می‌باشد. در مورد نوع استخدام بیشترین حجم نمونه مربوط به گروه رسمی با حدود ۵۸ درصد و کمترین مربوط به گروه پیمانی با حدود ۱۶ درصد می‌باشد. با توجه به اطلاعات بدست آمده از آمار توصیفی از بین ابعاد تفویض اختیار، مزایای تفویض اختیار مؤثر با میانگین ۸۳/۳ بیشترین و برنامه‌ریزی تفویض اختیار مؤثر با میانگین ۲۲/۳ کمترین می‌باشد. همچنین از بین ابعاد اثربخشی سازمانی، رضایت شغلی با میانگین ۴۰/۳ بیشترین و سازماندهی با میانگین ۲۹/۳ کمترین می‌باشد. در بخش آمار استنباطی: قبل از بررسی فرضیه‌های تحقیق ابتدا برای نرمال بودن نمونه از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و برای همگونی واریانس از آزمون لوین استفاده شد ( $p \leq 0.05$ ). بر اساس نتایج بدست آمده نمونه آماری تحقیق از توزیع نرمال تبعیت و متغیرهای تحقیق از تجانس واریانس برخوردار بودند.

جدول (۱) آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن داده‌ها

سطح معناداری	آماره K-S	مؤلفه
۶۲/۰	۴۸/۱	مزایای تفویض اختیار مؤثر
۷۸/۰	۵۴/۲	برنامه‌ریزی تفویض اختیار مؤثر
۶۸/۰	۸۸/۱	اجرای تفویض اختیار مؤثر
۸۷/۰	۴۱/۲	دام‌های موجود برای تفویض اختیار
۶۵/۰	۸۵/۱	سازماندهی
۷۸/۰	۹۸/۱	تصمیم‌گیری
۷۸/۰	۹۵/۱	ارتباطات فردی
۸۲/۰	۲۱/۲	رضایت شغلی

<sup>۲</sup> Statistical Package for the Social Sciences



با توجه به جدول (۱) سطح معناداری بدست آمده برای کلیه متغیرها در سطح  $p \geq 0.05$  می باشد. این بدین معناست که متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال تبعیت می نمایند.

جدول (۲) آزمون لوین برای تعیین همگونی واریانس داده ها

سطح معناداری	آماره F	مؤلفه
۴۸/۰	۵۳/۰	مزایای تفویض اختیار مؤثر
۲۵/۰	۲۰۵/۱	برنامه ریزی تفویض اختیار مؤثر
۶۸/۰	۱۷/۰	اجرای تفویض اختیار مؤثر
۳۱/۰	۰۱۰/۱	دام های موجود برای تفویض اختیار
۱۳/۰	۲۷/۲	سازماندهی
۲۳/۰	۴۵/۱	تصمیم گیری
۵۷/۰	۳۲/۰	ارتباطات فردی
۸۴/۰	۳۷/۰	رضایت شغلی

با توجه به جدول (۲) سطح معناداری بدست آمده برای کلیه متغیرها در سطح ۹۵ درصد معنادار می باشد. این بدین معناست که متغیرهای پژوهش از همگونی واریانس برخوردار می باشند.

جدول (۳) آزمون رگرسیون برای پیش بینی اثربخشی سرمایه انسانی از طریق تفویض اختیار

F		t		bc	R <sup>2</sup>	R
Sig	F	sig	t			
		۰/۰۰۱	۵۶/۱۳	۳۶/۲		Constant
		۷۱/۰	۳۷/۱	۰۹/۰		سازماندهی
۰/۰۰۱	۶۹/۱۴	۰/۰۰۱	۶۴/۳	۲۲/۰	۲۷/۰	تصمیم گیری
		۱۵/۰	-۴۱/۱	-۰۷/۰		ارتباطات فردی
		۲۴/۰	۱۷/۱	۱۰/۰		رضایت شغلی

با توجه به جدول (۳) به دلیل اینکه سطح معناداری بدست آمده از سطح  $0.05$  کمتر می باشد می توان بیان نمود رابطه بین تفویض اختیار و اثربخشی سازمانی از نوع خطی و معنادار می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به جدول (۳)، تفویض اختیار عامل مهم برای پیش بینی اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان های ورزشی محسوب می گردد. نتایج بدست آمده از پژوهش تبیینیان و همکاران (۱۳۹۱) با پژوهشی مبنی بر بررسی تأثیر و اثربخشی تفویض اختیار به این نتیجه رسیدند که اجرای طرح تفویض اختیار در تحقق اهداف سازمان افزایش انگیزه کارکنان، افزایش رضایت شغلی کارکنان و کاهش حجم قوانین و مقررات مؤثر بود. پژوهش حاضر با بخشی از نتایج پژوهش زمانی و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر بررسی رابطه تفویض اختیار مدیران با رضایت شغلی معاونت توسعه مدیریت و منابع همخوان می باشد. زیرا در این پژوهش تفویض اختیار عامل انگیزش، اعتماد و اطمینان، ازدیاد علاقه نسبت به انجام کار و تقویت توانایی های کارکنان می باشد. نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر با بخشی از نتایج پژوهش تجاری و شیخعلی زاده هریس (۱۳۹۲) مبنی بر بررسی تأثیر رهبری تحول گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی همخوان می باشد. زیرا در این پژوهش با ایجاد فرهنگ سازمانی قوی، سازمان های ورزشی کشور در جهت هماهنگی و انسجام، توانمندسازی کارکنان، توسعه قابلیت ها و تیم گرایی هدایت کنند تا به اثربخشی بیشتر و مطلوب تری نزدیک شوند. نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر با بخشی از نتایج پژوهش نظری و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر بررسی مدل معادلات ساختاری اثر مهارت های ارتباطی بر ارتباطات بین فردی و نقش آن بر اثربخشی مدیران ورزشی همخوان می باشد. زیرا در این پژوهش مهارت های ارتباطی بین مدیران و کارکنان منجر می شود ارتباطات فردی تأثیر بسزایی در اثربخشی سازمانی داشته باشد. عیدی و همکاران در پژوهشی مبنی بر بررسی ارتباط هوش هیجانی اعضای هیأت علمی با اثربخشی دانشکده های تربیت بدنی بیان نمودند که هوش هیجانی و اجزای آن از مهمترین



عوامل برای سازگاری، موفقیت در روابط و عملکرد شغلی اعضای هیأت علمی بوده که برآیند این دو، ارتقای اثربخشی دانشکده‌های تربیت بدنی را حاصل می‌نمایند. زیرا مهارت‌های اجتماعی برای توسعه روابط مثبت و موثر با همکاران ضروری است و توانایی تعامل موجب کاهش تعارض است.

ندایی و مظفری (۱۳۹۲) در پژوهشی مبنی بر بررسی ارتباط ادراک از پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی با اثربخشی کارکنان، بر این باورند که در بین پایگاه‌های قدرت مرجعیت پیش‌بینی کننده بهتری برای عملکرد شغلی، رضایت شغلی، ماندن در خدمت و استرس شغلی است. (نظری و همکاران، ۱۳۹۴) در پژوهشی مبنی بر بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران در سازمان‌های ورزشی: مدل سازی معادلات ساختاری بر این باورند که مهارت‌های ارتباطی به عنوان یکی از فاکتورهای اثرگذار در انتخاب مدیران ورزشی برای سازمان‌های ورزشی می‌باشد. نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر با بخشی از نتایج پژوهش یانگ و همکاران (۲۰۱۱) مبنی بر بررسی اثربخشی تیم‌های خود مدیریت در سازمان‌های دولتی همخوان می‌باشد. زیرا در این پژوهش کارکنان خودشان را مدیریت کردند و همچنین شرکت در کار گروهی در تسریع تصمیم‌گیری مؤثر بوده و رضایت شغلی را به همراه داشته است. به طور کلی می‌توان ادعان نمود نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر نشانگر این است که تفویض اختیار بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان اثرگذار می‌باشد. پس می‌توان گفت مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی با دادن حق انتخاب‌های به جا و فراهم‌سازی شرایط مناسب در فرصت‌های مختلف تصمیم‌گیری و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش می‌دهند. هر چقدر تفویض اختیار کارآمدتر باشد یعنی با تعیین اهداف، ارتباط، ایجاد انگیزه بین کارکنان، نظارت و ارزیابی؛ کیفیت تصمیم‌گیری در کارکنان افزایش می‌یابد.

در نتیجه کارکنان با تجربه، بهتر می‌توانند تصمیم‌گیری داشته باشند و در ارتباطات فردی موفق‌تر باشند، این امر سبب می‌شود که رضایت شغلی ایجاد شود. ضمن اینکه مدیران از کارکنان خود به عنوان مشاور در تصمیمات سازمان دخالت دهند زیرا سرمایه انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها می‌باشند. به نظر می‌رسد پیشنهاد اینکه مدیران سازمان‌های ورزشی در شفاف سازی نقش، وظایف محوله به کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی مستمر در زمینه وظایف کارکنان اقدام نمایند و به کارکنان اجازه دهند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند، منطقی باشد چرا که این امر به تقویت انگیزش کارکنان کمک می‌کند و کارکنان را به ابتکار عمل تشویق کرده که برای حل مشکل، تصمیم‌گیری خوب و به جای آنها موجب ترفیع شده و همچنین انگیزش آنان افزایش می‌یابد. با این عمل علاوه بر ایجاد زمینه درک بهتر شرایط محیط کار و توسعه دانش پایه در این حوزه می‌توان امکان تحقق و دسترسی اهداف سازمانی سازمان‌های ورزشی تسهیل خواهد نمود.

## منابع

- [۱] احمدی پ، صفری کهره م، نعمتی س. ۱۳۸۹. مدیریت توانمندسازی کارکنان (رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه‌ها و ارزیابی). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۳۴۲ صفحه.
- [۲] استیفین پی ر، دیوید ای، دی سنزو. ۱۳۷۹. مبانی مدیریت. ترجمه م اعرابی، م ع حمید رفیعی، ب اسراری ارشاد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۴۵۴ صفحه.
- [۳] امیدی ع، صفری س، مرادی م ر. ۱۳۹۱. رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روانشناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی. مجله مدیریت ورزشی، ۱۵: صص ۶۹-۸۵.
- [۴] تبیان‌نح، نیکزاد زیدی م، طیبی م، ایلکا ح ع. ۱۳۹۱. بررسی تأثیر و اثربخشی تفویض اختیار (مطالعه موردی: اداره امور مالیاتی شرق تهران). اولین همایش ملی حسابداری و مدیریت، نور، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نور، ۲۷-۲۸ اردیبهشت.
- [۵] تجاری ف، شیخعلی‌زاده هریس م. ۱۳۹۲. تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی. مجله مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۷: صص ۴۳-۵۸.
- [۶] دستگردی ک، گودرزی م، اسدی ح، دستگردی م، دستگردی س. ۱۳۸۹. ارتباط توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مجله مدیریت ورزشی، ۷: صص ۱۱۱-۱۲۴.
- [۷] ریچارد ل، ۱۳۸۷. مدیریت عملکرد و سنجش و ارتقای اثربخشی کارکنان. ترجمه ع م احمدوند، غ جاپاقیان، تهران: انتشارات جام جم، ۱۷۶ صفحه.
- [۸] ریسی م، حسینی ع، طالب پور م، نظری و. ۱۳۹۲. برازش معادله رگرسیونی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور. مدیریت ورزشی، ۴: صص ۴۷-۶۵.
- [۹] زمانی ز، هاشمی م، وفائی نژاد م. ۱۳۹۲. بررسی رابطه تفویض اختیار مدیران با رضایت شغلی کارکنان معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان، مؤسسه آموزش عالی غیر انتفاعی حکیم جرجانی، ۱۴ شهریور. [www.civilica.com](http://www.civilica.com)
- [۱۰] سید جوادین س ر. ۱۳۸۷. مفاهیم کلیدی مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات نگاه دانش نوین، ۱۹۷ صفحه.



- [۱۱] سیفی سالدھی م، ه، کوزه چیان ه، احسانی م، سیفی سالدھی م. ۱۳۹۱. تأثیر ساختار کارآفرینانه بر اثربخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مجله مدیریت ورزشی، ۱۳: صص ۲۱۵-۲۳۶.
- [۱۲] شعبانی بهار غ، عرفانی ن، عزیزی ا. ر. ۱۳۹۲. پیش‌بینی اثربخشی سازمانی بر اساس هوش هیجانی مدیران ورزشی استان لرستان. مجله پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۴: صص ۹۳-۹۸.
- [۱۳] عیدی ح، عباسی ه، منصف ع. ۱۳۹۲. بررسی ارتباط هوش هیجانی اعضای هیات علمی با اثربخشی دانشکده های تربیت بدنی (دولتی) شهر تهران. پژوهشنامه فیزیولوژی ورزشی کاربردی، ۱۸: صص ۱۸۱-۱۶۹.
- [۱۴] کوزه چیان ه، احسانی م، سیفی سالدھی م، ه، سلیمانی کشایه س، رضایی ش ا. ۱۳۸۹. رابطه ی بین ساختار کارآفرینانه و اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مجله مدیریت ورزشی، ۶: صص ۵-۲۷.
- [۱۵] گودرزی م، نظری ر، احسانی م. ۱۳۹۱. آرایه مدل معادلات ساختاری اثر مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی. پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، ۱: ۲۰-۱۱.
- [۱۶] ندایی ط، مظفری س ا. ۱۳۹۲. ارتباط ادراک از پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی با اثربخشی کارکنان. دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال سوم: شماره ۶.
- [۱۷] نظری ر، احسانی م، اشرف گنجوی ف، قاسمی ح. ۱۳۹۲. مدل معادلات ساختاری اثر مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین فردی و نقش آن بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران. مجله مدیریت ورزشی، ۴: صص ۶۷-۸۲.
- [۱۸] نظری ر، قاسمی ح، سهرابی ز. ۱۳۹۴. بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران در سازمان‌های ورزشی: مدل سازی معادلات ساختاری. پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲۱: صص ۱۰۲-۹۳.
- [۱۹] ولی پور م ع، دوستار م، آریامتش ت. ۱۳۹۲. تفویض اختیار مدیران در نظام‌های اداری ایران. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان، مؤسسه آموزش عالی غیر انتفاعی حکیم جرجانی، ۱۴ شهریور.

- [۲۰] Smith K W, Tushman L M. ۲۰۰۵. Managing strategic contradiction: a top management model for managing innovation. *Organization Science*, ۱۶(۵), PP ۵۲۲-۵۳۶.
- [۲۱] Wei F, Yuan X, Di Y. ۲۰۱۰. Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of: Across-level study. *Frontiers of Business Research in china*, Volume ۴, Issue ۱, PP ۲۹-۴۶.
- [۲۲] Yang S B, Guy M E. ۲۰۱۱. The effectiveness of Self-Managed work team in government organization. *Journal of Business and Psychology*, Volume ۲۶, Issue ۴, PP ۵۳۱-۵۴۱.
- [۲۳] Yukl G. ۲۰۰۸. How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly* ۱۹. Pp ۷۰۸-۷۲۲.