
ارائه مدل نقش استراتژی های خودرهبی بر توانمندسازی اساتید تربیت بدنی با

میانجی گری سرمایه فکری

حسین عبدالملکی^{۱*}، حامد خراسانی طرقي^۲

ص.ص: ۷۳-۸۸

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۲۸

تاریخ تصویب: ۹۸/۰۶/۲۵

چکیده

امروزه موضوع توانمندسازی و عوامل مؤثر بر آن یکی از مقوله‌های مهم و حیاتی در محیط‌های سازمانی می‌باشد. بنابراین هدف از این تحقیق بررسی نقش استراتژی های خودرهبی بر توانمندسازی اساتید تربیت بدنی از طریق متغیر میانجی سرمایه فکری بود. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری این پژوهش را کلیه اساتید تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی (تقریباً ۷۴۵ نفر) تشکیل می‌داد. حجم نمونه تحقیق بر اساس نرم‌افزار PASS در محدوده ۲۳۲ تا ۲۶۵ نفر برآورد شد. ابزار جمع آوری داده‌ها عبارت‌اند از پرسشنامه خودرهبی و توانمندسازی که قانع (۱۳۹۳) در تحقیق خود از آن استفاده کرده بود، همچنین پرسشنامه سرمایه فکری که عبدالملکی (۱۳۹۳) از آن استفاده کرده بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار استنباطی از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم مولفه های استراتژی‌های خودرهبی (پاداش طبیعی، تفکر سازنده و رفتارمحور) بر توانمندسازی معنی دار است. همچنین نقش سرمایه ساختاری، سرمایه انسانی و سرمایه رابطه ای به عنوان متغیرهای میانجی بر توانمندسازی معنی دار است. در این تحقیق مشخص شد استراتژی‌های خودرهبی نقش مؤثری در توانمندسازی نیروی انسانی دارد، البته باید اذعان داشت که هر نوع سیستم استراتژی‌های خودرهبی نمی‌تواند توانمندسازی را به دنبال داشته باشد، بلکه این قاعده مربوط به سیستم هایی می‌شود که به درستی طراحی و اجرا گردند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی‌های خودرهبی، توانمندسازی، سرمایه فکری، اساتید تربیت بدنی.

^۱ . استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران.

^۲ . استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: h.abdolmaleki@kiaou.ac.ir

The Role of Self-Leadership Strategies on Empowerment of Physical education professors with Mediating of Intellectual Capital

Abdolmaleki, H. (Ph.D), Khorasani Toroghi, H. (Ph.D)

Abstract

Today empowerment and factors affecting it, is one of important issues in organizational environments. So aim of this study was investigate role of self-leadership strategies on empowerment of physical education professors through the mediating variable of intellectual capital. This study was descriptive. Population of study was all Islamic Azad University physical education professors (about 745 people). Sample size according PASS software calculated from 232 to 265 persons. Data collection instrument was questionnaire of self-leadership and empowerment which Ghane (2014) and questionnaire of intellectual capital which Abdolmaleki (2014) used those. For data analysis in level of inferential statistics, used structural equation modeling (SEM). The results showed that total direct and indirect effects of self-leadership strategies component (natural rewards, thinking and behavioral-focused manufacturer) has meaningful effect on empowerment. Also, role of structural capital, human capital and relational capital as an intervening variable has significant effect on empowerment. It should be said that any system of self-leadership strategies cannot to be followed empowerment, but this rule is related to systems that are properly designed and properly implemented.

Keywords: Self-Leadership Strategies, Empowerment, Intellectual Capital, Physical education professors.

مقدمه

سازمان‌های مدرن در عصر تحولات سریع، تکنولوژی‌های سطح بالا و محیط‌های رقابتی مبتنی بر اطلاعات امروزی با چالش‌های بی سابقه‌ای مواجه‌اند (۱). هر چه این سازمان‌ها بیشتر و بیشتر به سمت عدم تمرکز، ساختارهای نوع ارگانیک، حرکت کنند، اعضای سازمان بیشتر و بیشتر برای قبول مسئولیت‌های مهم‌تر در مورد وظایف شغلی و رفتارهای کاری خود تشویق می‌شوند (۲). این تمایل به شکل‌های سازمانی غیرمتمرکزتر و منعطف‌تر، بر مفاهیم متنوعی از مدیریت مشارکتی نظیر توانمندسازی کارکنان متمرکز است. توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال اخیر مقبولیت سریع و فزاینده‌ای یافته است (۳). توانمندسازی بدون ایجاد تغییرات مناسب در سلسله مراتب بوروکراسی سنتی غیرممکن است و آن نیازمند یک ساختار سازمانی تخت با سطوح سلسله مراتبی کمتر و بهبود ارتباط بین تیم‌ها می‌باشد. ایده توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های امروزی به دلیل حجم فزاینده‌ای از مسئولیت‌هایی که کارکنان بر عهده می‌گیرند، دارای اهمیت بسیار است (۴،۵،۶). توانمندسازی کارکنان به منظور انتقال قدرت در سازمان، مشارکت دادن زیر دستان در رهبری، بهبود اثربخشی از طریق افزایش قدرت و در نهایت افزایش انگیزش درونی کار مطرح شده است. توانمندسازی احساس تملک کارمند را نسبت به کارش افزایش می‌دهد به نحوی که او نسبت به کارش احساس غرور می‌کند و انجام وظایف را با میل و رغبت برعهده می‌گیرد، در غیر این صورت یک نگاه خالی از احساس نسبت به کارش خواهد داشت. کارکنانی که توانمندتر هستند تعهد و رضایت بیشتر و فشارهای شغلی کمتری دارند، احتمالاً همکاری و مشارکت کاری بیشتری دارند. با اجرای فرایند توانمندسازی کارکنان، به آسانی می‌توان به اهداف سازمان دست یافت و از مزایایی همچون بهبود شرایط کار، افزایش رضایت شغلی کارکنان، رضایتمندی ارباب رجوع و... برخوردار شد (۷،۸). توانمندسازی مفهومی است که می‌تواند هم منافع سازمان را تأمین کند و هم احساس مالکیت و سرافرازی را در کارکنان ایجاد کند. کارکنان توانمند به سازمان و به خودشان نفع می‌رسانند. لازم به ذکر است در اجرای فرایند توانمندسازی یکی از اصول مهم ایجاد فرهنگ آن است. با ترویج و توسعه فرهنگ توانمندسازی، مدیران می‌توانند کارهای روزمره را به گروه‌های توانمند شده واگذار کنند. اما قبل از آن می‌بایست اهداف برای کارکنان به صورت روشن بیان شود، اطلاعات و منابع لازم برای تصمیم‌گیری در اختیارشان قرار گیرد و افراد سازمان در تمام زمینه‌های مورد نیاز آموزش‌های لازم را دیده باشند (۹). کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) مطرح می‌کنند که، با وجود آنکه توانمندسازی می‌تواند مزیت رقابتی به یک سازمان بدهد و علیرغم اینکه بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اما اغلب سازمان‌ها در اجرای آن دچار مشکل شده‌اند (۱۰). وتن و کمرون (۱۹۹۸) اظهار می‌دارند که از طریق توانمندسازی، مدیران واقعاً اثربخشی خود را چند برابر کرده، آن‌ها و سازمان‌شان کارآمدتر شده و می‌توانند موثرتر باشند. با وجود اینکه اکثر مدیران توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید اجرا و تجربه شوند، اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروزه به ندرت صورت می‌گیرد (۱۱).

از طرفی در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با اصلاحاتی مانند: پیچیدگی، آشفتگی، تغییرات و سرعت شتابان توصیف شده‌اند، کارکنان باید انعطاف‌پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت‌پذیرتر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند (۱۲). امروزه در ساختارهای سازمانی و سبک‌های مدیریت باید تغییرات اساسی رخ دهد به طوری که همه کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند. هم‌چنین، گروه‌های کاری تشکیل گردیده، قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض تا ساختار سازمانی شبکه، جانشین ساختار سلسله مراتب گردد. تحت چنین شرایطی سازمان‌ها باید زنده تر، پویاتر و منعطف‌تر باشند و مدیران نیز به علایق و آرای کارکنان توجه بیشتری داشته باشند. کارکنان باید خود را متعلق به سازمان و مالک آن بدانند (۱۳). بنابر این، به نظر می‌رسد که مفهوم خودرهبری ظرفیت قابل توجهی برای کاربرد در محیط‌های سازمانی پویای امروزی دارد و آن به وسیله ساختارهای غیرمتمرکز و توانمندسازی مشخص می‌شوند (۱۴). در واقع، خودرهبری اغلب به عنوان مکانیزمی عمده در جهت تسهیل توانمندسازی و بهبود عملکرد ارائه شده است. خودرهبری فرایندی است که از طریق آن افراد بر خودشان برای دستیابی به خودهدایتی و خودانگیختگی لازم در جهت رفتار و عمل به گونه‌ای مطلوب نفوذ می‌کنند. این فرایند خودنفوذی از طریق استفاده از استراتژی‌های رفتاری و شناختی تسهیل می‌شود (۱۵، ۱۶، ۱۷). استراتژی‌های خودرهبری به سه طبقه استراتژی عمده تقسیم می‌شود: استراتژی‌های رفتار محور، استراتژی‌های پاداش طبیعی و استراتژی‌های استنباطی از طریق الگو. استراتژی‌های رفتار محور خودتنظیمی رفتار از طریق استفاده از خودارزیابی، خودپاداش‌دهی و خودتربیتی را شامل می‌شود و برای مدیریت رفتارهای مرتبط با انجام وظایف لازم اما نامطبوع مفید است. استراتژی‌های پاداش طبیعی شامل جستجو و یافتن فعالیت‌های کاری است که به طور ذاتی لذت بخش است و بر جنبه‌های مطبوع‌تر، یا خوشایندتر کار، یا وظیفه مفروض، تمرکز دارد تا جنبه‌های ناخوشایند. در نهایت، استراتژی‌های استنباطی از طریق الگو شامل خلق و حفظ الگوهای کارکردی تفکر دائمی است (۱۸).

اخیراً تلاش‌های زیادی برای بهبود اصلاح سازمان‌ها انجام شده است که عمدتاً حول موضوعاتی مانند کاهش سلسله مراتب و دیوان‌سالاری، تشکیل تیم‌های فعال و مشارکت در تصمیم‌گیری در پایین‌ترین رده سازمانی می‌باشد (۱۹). نوآفرینی سازمان‌ها و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکززدایی به علت عدم انعطاف‌پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی ایجاد کرده است که به نقش کارمند و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای حذف دیوان‌سالاری و بهبود خدمات به مشتریان مورد تأیید جدی قرار گرفته است (۲۰). در سازمان‌های بزرگ که به سازمان‌های دیوان‌سالار معروف هستند، کارکنان احساس بی‌قدرتی و درماندگی کرده و تمایل به انجام امور و فعالیت‌ها را ندارند (۲۱). کارکنان در این‌گونه سازمان‌ها احساس بازدارندگی دارند و تمایلات خود را برای انجام کار خوب از دست داده‌اند (۲۲). سلسله مراتب بر سازمان متولی شده است. رویه‌ها و قوانین از پیش تنظیم شده‌اند. چنین سازمان‌هایی فقط از قدرت یدی کارکنان استفاده می‌کنند نه از مغزهای آنان. قدرت در رده‌های بالای

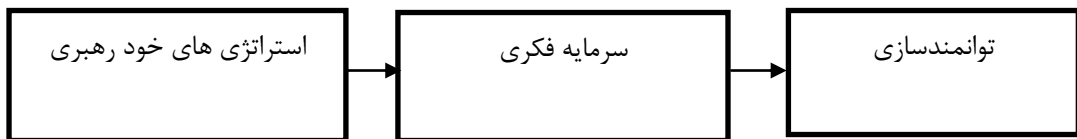
سازمان متمرکز شده است و رده‌های پایین سازمان ناتوان هستند (۲۳). سلسله مراتب و زنجیره فرماندهی کنترل در محیط‌های کسب و کار جدید، دیگر مناسب نیست. کارکنان باید یاد بگیرند که ابتکار و خلاقیت داشته باشند و در انجام وظایف محوله احساس مسئولیت کنند و به طور کلی آنان نیازمندند که توانمند شوند (۲۴، ۲۵).

در این بین سرمایه فکری می‌تواند یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی باشد. بسیاری معتقدند که سرمایه فکری در تعیین ارزش سازمان و عملکرد اقتصادی بین‌المللی سازمان مؤثر است (۲۶). مدیریت سرمایه فکری برای موفقیت بلندمدت یک سازمان بسیار مهم تشخیص داده شده است. سازمان‌هایی بر خوردار از مدیریت سرمایه فکری نسبت به رقبایشان عملکرد بهتری دارند (۲۷). به عبارت دیگر، سرمایه فکری گروهی از دارایی‌های دانشی است که به یک سازمان وابسته هستند و با افزودن سازمان از طریق تعیین ذی نفعان کلیدی، به طور چشمگیری در بهبود موقعیت رقابتی سازمان مشارکت می‌کنند (۲۸). اندازه‌گیری سرمایه فکری از دو جنبه دارای اهمیت است. یکی، درون سازمانی که هدف از آن تخصیص بهتر منابع در راستای کارایی و به حداقل رساندن هزینه‌های سازمان است، دیگری، برون سازمانی که هدف از آن، در دسترس قرار دادن اطلاعات سرمایه‌گذاری‌های موجود و بالقوه سازمان برای پیش‌بینی رشد آینده و نیز برنامه‌ریزی‌های بلندمدت است. برای دستیابی به تصویری جامع از عملکرد عملیاتی و برآورد ارزش سازمان، بایستی تمامی جنبه‌های سازمان بررسی شود. شیوه‌های رایج اندازه‌گیری که بر پایه حسابداری سنتی استوارند به تنهایی از عهده این کار بر نمی‌آیند (۲۹). استیوارت^۱ (۱۹۹۷)، سرمایه فکری را از لحاظ منابع سازمانی، مربوط به ثروت‌آفرینی از راه سرمایه‌گذاری در دانش، اطلاعات، دارایی فکری و تجربه تعریف می‌کند (۳۰). لو (۲۰۰۰) معتقد است که واژه‌های سرمایه‌های نامشهود، سرمایه‌های دانشی و سرمایه فکری با یکدیگر قابل معاوضه هستند. "سرمایه فکری به عنوان ترکیب منابع انسانی و فعالیت‌هایی است که به یک سازمان اجازه می‌دهد تا یک مجموعه از منابع مادی، مالی و انسانی را در یک سیستم با صلاحیت برای خلق ارزش، تغییر شکل دهد" (۳۱). مار و روس (۲۰۰۵) دریافتند که تعاملات پویایی بین سرمایه فکری و سایر منابع در سازمان وجود دارد که این تعاملات بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. در حقیقت بین انواع مختلف سرمایه برای خلق ثروت در سازمان تعامل وجود دارد. سرمایه فکری «موجودی» دانشی یک سازمان است که در یک مقطع زمانی خاص در آن وجود دارد و شامل تمامی منابع دانش محوری است که برای سازمان ارزش تولید می‌کنند ولی در صورت‌های مالی وارد نمی‌شوند (۳۲).

در همین راستا تحقیقاتی صورت گرفته که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهد شد. در تحقیقی که توسط رجایی پور و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان «تحلیل استراتژی‌های خودرهبیری و ارتباط آن با توانمندسازی روانشناختی اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» انجام شد، نشان داده شد که بین استراتژی‌های خودرهبیری و توانمندسازی روانشناختی اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

رابطه مثبت وجود دارد و نیز از بین استراتژی‌های خودرهبی، استراتژی‌های رفتارمحور دارای اهمیت بیشتری در پیش‌بینی توانمندسازی روانشناختی اعضای هیات علمی است. همچنین، در تحقیق دیگری که توسط هویدا و همکاران (۱۳۹۰) تحت عنوان «بررسی رابطه بین راهبردهای رفتارمحور خودرهبی و خلاقیت اعضای هیات علمی دانشگاه علم و صنعت» به انجام رسید، نشان داده شد که بین استراتژی‌های خودرهبی و خلاقیت رابطه مثبت وجود دارد و نیز از بین استراتژی‌های خودرهبی، استراتژی تفکرسازنده دارای اهمیت بیشتری در پیش‌بینی خلاقیت است. در تحقیق دیگری که توسط مشرف جوادی و همکاران (۲۰۱۳) با عنوان «تبیین رابطه میان استراتژی‌های خودرهبی و رضایت شغلی» به انجام رسید، نشان داده شد که استراتژی‌های خود رهبی نه تنها با رضایت شغلی مرتبطند بلکه می‌توانند این متغیر را پیش‌بینی کنند. همچنین نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان» ابراز داشتند، بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

با نگاهی به تحقیقات ارائه شده، مشاهده می‌شود که پژوهش‌های اندکی به این امر پرداخته‌اند، همچنین تاکنون در جامعه اساتید تربیت بدنی کشور تحقیق مشابهی صورت نگرفته است، از طرفی، با توجه به اهمیت مساله توانمندسازی، به خصوص در بین اساتید دانشگاهی که وظیفه مهم تربیت نسل جوان را برعهده دارند، ضروری است عوامل مؤثر در توانمندسازی آنان بررسی و راهکارهای موثری برای افزایش توانمندی اساتید تربیت بدنی ارائه گردد. بدیهی است مدیران و مسئولین دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در راستای اهداف و مأموریت‌های محوله بایستی توجه جدی به این امر و نهایتاً توسعه، بهبود و بهسازی نیروی انسانی به عمل آورند. همچنین پژوهش حاضر با ارائه مدل معادلات ساختاری رابطه بین متغیرهای پژوهش را بررسی نموده است که در تحقیقات قبلی از این روش استفاده نکرده بودند.



شکل ۱- مدل پیشنهادی پژوهش

روش شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری این پژوهش را کلیه اساتید تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی (تقریباً ۷۴۵ نفر) تشکیل می‌داد. حجم نمونه تحقیق بر اساس نرم‌افزار PASS در محدوده ۲۳۲ تا ۲۶۵ نفر برآورد شد که نهایتاً ۲۵۴ نفر از اساتید پرسشنامه را تکمیل نمودند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها عبارت‌اند از پرسشنامه خودرهبی و توانمندسازی وتن و کمرون (۲۰۰۷) که قانع (۱۳۹۳) در تحقیق خود از آن استفاده کرده



بود، همچنین پرسشنامه سرمایه فکری بونتیس (۲۰۰۰) که عبدالملکی (۱۳۹۳) از آن استفاده کرده بود. این پرسشنامه دارای بخش های زیر بود:

بخش اول پرسشنامه: که مربوط به استراتژی های خود رهبری بود. این بخش دارای ۱۵ سوال (۵ سوال استراتژی های پاداش طبیعی، ۵ سوال استراتژی های تفکر سازنده و ۵ سوال نیز استراتژی های رفتار محور) بود.

بخش دوم پرسشنامه: شامل ۳۷ سوال بود که سرمایه فکری کارکنان را اندازه گیری می کرد، که در این بین سرمایه ساختاری دارای ۱۱ سوال، سرمایه رابطه ای (مشتری) دارای ۱۲ سوال و سرمایه انسانی دارای ۱۴ سوال بود.

بخش سوم پرسشنامه: که مربوط به توانمندسازی کارکنان بود. این بخش دارای ۱۲ سوال بود. هر کدام از سوءالات دارای مقیاس پنج ارزشی لیکرت به این صورت بود: کاملاً موافق ۵، موافق ۴، بی نظر ۳، مخالف ۲ و کاملاً مخالف ۱.

روایی پرسشنامه از نوع محتوایی بود و در این تحقیق روایی پرسشنامه مذکور به تایید ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی رسید. محقق برای بدست آوردن پایایی این پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده کرد. بدین صورت که تعداد ۳۰ پرسشنامه را در بین افراد نمونه توزیع و جمع آوری شد، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه استراتژی های خود رهبری ۰/۸۵، پرسشنامه سرمایه فکری ۰/۸۷ و پرسشنامه توانمندسازی ۰/۸۲ بدست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب این پرسشنامه بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها در سطح آمار استنباطی از مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

نتایج

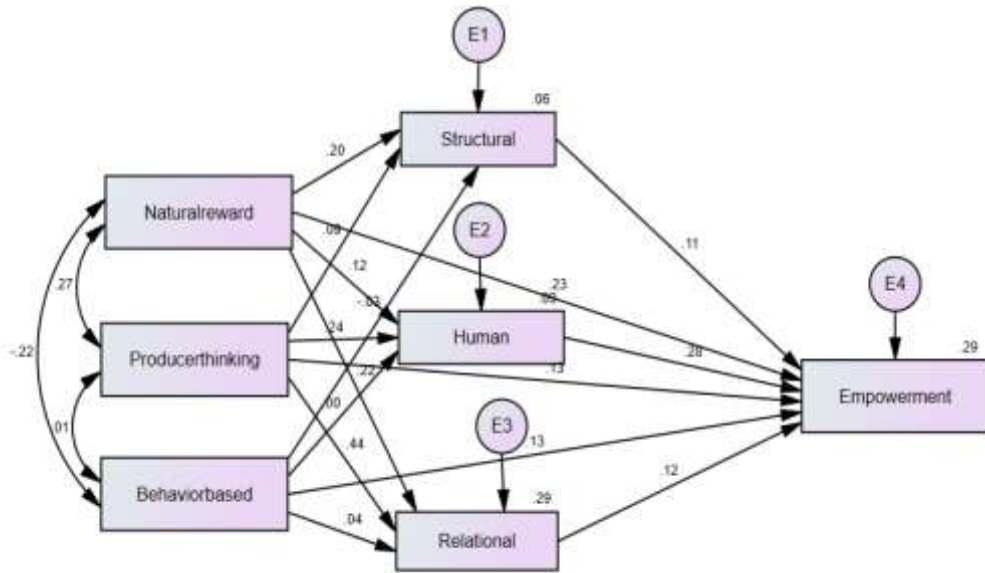
نتایج آماره های ارائه شده، برازش مناسب مدل را برای داده ها نشان می دهد. با استفاده از شاخص هایی همچون χ^2/df دو و آماره های مناسب برازش مدل به شرح جدول ۱ می باشد:

جدول ۱- شاخص های برازش مدل

RMSEA	AGFI	GFI	NFI	IFI	CFI	χ^2/df	
۰/۰۴۹	۰/۹۴۸	۰/۹۴۲	۰/۹۲۰	۰/۹۳۷	۰/۹۲۹	۲/۲۷۲	میزان
کمتر از ۰/۰۵	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	کمتر از ۳	ملاک
برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	تفسیر

سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است.

شکل ۲ مدل پیشنهادی پژوهش را نشان می دهد.



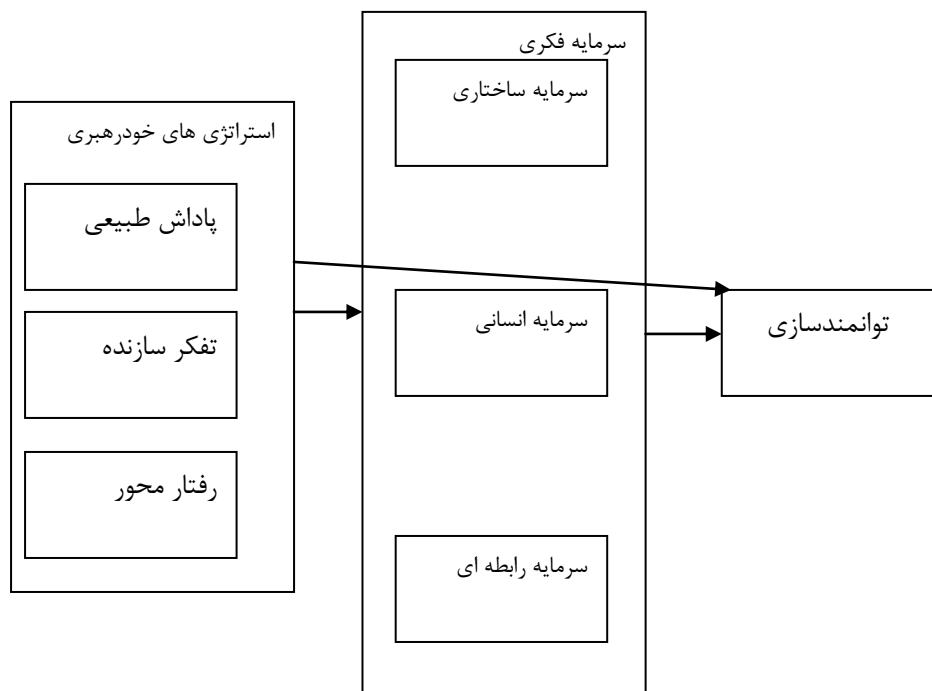
شکل ۲- مدل معادلات ساختاری پژوهش

همچنین نتایج تحلیل مسیر هریک از مسیرها در جدول ۲ ارائه شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، نقش سرمایه ساختاری، سرمایه انسانی و سرمایه رابطه ای بر توانمندسازی معنی دار است. همچنین مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم مولفه های پاداش طبیعی، تفکر سازنده و رفتار محور بر توانمندسازی معنی دار است.

جدول ۲- تحلیل مسیر مولفه ها

نتیجه	بتا استاندارد (مجموع)	آماره t	SE	برآورد پارامتر	مسیر
تایید	۰/۲۰۰	۲/۳۲۶	۰/۰۸۹	۰/۲۰۸	پاداش طبیعی - سرمایه ساختاری
رد	۰/۰۹۰	۱/۰۸۵	۰/۰۸۱	۰/۰۸۷	تفکر سازنده - سرمایه ساختاری
رد	-۰/۰۲۹	-۰/۳۴۸	۰/۰۸۸	-۰/۰۳۱	رفتار محور - سرمایه ساختاری
تایید	۰/۱۱۷	۲/۳۹۱	۰/۰۹۰	۰/۲۶۴	پاداش طبیعی - سرمایه انسانی
تایید	۰/۲۳۸	۲/۹۱۱	۰/۰۸۲	۰/۲۳۷	تفکر سازنده - سرمایه انسانی
تایید	۰/۱۱۰	۲/۵۰۹	۰/۰۵۳	۰/۱۲۴	رفتار محور - سرمایه انسانی
تایید	۰/۲۲۴	۳/۰۳۶	۰/۰۷۷	۰/۲۲۳	پاداش طبیعی - سرمایه رابطه ای
تایید	۰/۴۳۷	۶/۰۷۳	۰/۰۶۹	۰/۴۲۰	رفتار محور - سرمایه رابطه ای
رد	۰/۰۳۵	۰/۴۹۶	۰/۰۷۶	۰/۰۳۸	تفکر سازنده - سرمایه رابطه ای

تایید	۰/۱۱۴	۲/۴۷۹	۰/۰۷۷	۰/۱۱۴	سرمایه ساختاری - توانمندسازی
تایید	۰/۲۷۸	۳/۸۴۲	۰/۰۷۶	۰/۲۹۴	سرمایه انسانی - توانمندسازی
تایید	۰/۱۱۹	۲/۵۴۶	۰/۰۹۰	۰/۱۳۰	سرمایه رابطه ای - توانمندسازی
تایید	۰/۳۰۷	۲/۹۲۵	۰/۰۸۹	۰/۲۵۹	پاداش طبیعی - توانمندسازی
تایید	۰/۲۵۴	۲/۵۷۸	۰/۰۸۷	۰/۱۳۳	تفکر سازنده - توانمندسازی
تایید	۰/۱۳۳	۲/۸۵۲	۰/۰۸۳	۰/۱۵۴	رفتار محور - توانمندسازی



شکل ۳- مدل نهایی تحقیق

بحث و نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر ارائه مدلی از نقش استراتژی های خودرهبی بر توانمندسازی از طریق متغیر میانجی سرمایه فکری در بین اساتید تربیت بدنی بود. در بررسی روابط بین متغیرها، خروجی نرم افزار آموس نشان دهنده مناسب بودن مدل معادلات ساختاری است. به عبارت دیگر، داده های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل پژوهش است. لذا می توان اذعان کرد مدل مورد نظر قابلیت اجرایی شدن را دارا می باشد. با توجه به تحقیقات گذشته می توان اظهار داشت که متغیر سرمایه فکری به عنوان یک عاملی که به نظر می رسد عامل کنترل بیرونی باشد (اقدسی، ۱۳۹۲) به عنوان یک متغیر تعدیلگر در این

پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. امروزه نقش منابع انسانی کارآمد در سازمان‌های ورزشی برجسته است. از آنجاکه اساتید تربیت بدنی از مهره‌های اصلی صنعت ورزش کشور هستند و وظیفه آنان برای جامعه بسیار تعیین کننده است، لزوم توجه به توانمندسازی آنان یکی از وظایف اصلی مدیران ارشد ورزش کشور می‌باشد. سازمان‌های سنتی با رویه‌های انعطاف‌ناپذیر، توان لازم برای پاسخگویی به تغییرات لازم را ندارند و خواستار محدودیت مهارت‌های لازم برای پاسخگویی به تغییر می‌باشند. دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی باید به گونه‌ای مدیریت و رهبری شود که توانمندسازی به عنوان یک فرهنگ و بخش فعالیت‌های روزانه درآمد و به عنوان دانش افزوده برای همه کارکنان مطرح شود. در این بین، توسعه مهارت‌های درون فردی (راهبردهای خودرهبری) و سرمایه فکری به عنوان سبک جدید رهبری می‌تواند گام راهبردی در تحقق نیاز سازمان‌های در حال تغییر قرن ۲۱ باشد.

از این نظر باید گفت استراتژی‌های خودرهبری به عنوان یک عامل کنترل درونی و سرمایه فکری به عنوان یک متغیر تعدیلگر کنترل بیرونی در این تحقیق استفاده شدند. نتایج این تحقیق نشان داد که استراتژی رفتارمحور خودرهبری تاثیر معنی‌داری بر توانمندسازی کارکنان داشت. استراتژی‌های رفتارمحور یکی از ابعاد سهگانه استراتژیهای خودرهبری است که شامل توانایی مشاهده رفتار، شناسایی و ارزیابی رفتارهای موثر و غیرموثر به منظور بهبود عملکرد است (پاک طینت، ۱۳۸۷). مدیری که در همه موارد فکر می‌کند که تنها او است که درست می‌اندیشد، عمل می‌کند و دیگران در اشتباه هستند، نمی‌تواند انگیزش کارکنان خود را به حداکثر برساند. البته این بدان مفهوم نیست که یک مدیر عالی نباید حرفی برای گفتن داشته باشد و ابراز وجود کند. بلکه یک مدیر باید در عین توانمندی خود به توانمندی‌های دیگران نیز احترام بگذارد. به نظر می‌رسد در حالی که مدیران توانمند به دنبال کارکنان توانمند هستند، مدیران ناتوان رضایتی از کارکنان توانمند ندارند. مدیران باید به این مهم توجه داشته باشند که رفتارشان روی کل فعالیت سازمان تاثیر می‌گذارد. آن‌ها الگوی رفتاری سایرین هستند. کارکنان به راحتی متوجه طرز برخورد و چگونگی رفتار مدیران می‌شوند. ادبیات تحقیق نیز نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان در سازمانی که دارای محیطی ارگانیک باشد موثر خواهد بود. در این محیط‌ها به مراتب خلاقیت افراد نسبت به سازمان‌های مکانیکی بالاتر است. در این راستا در تحقیقی که توسط آقابابایی و همکاران (۱۳۹۰) صورت گرفت، نشان داده شد که هر چه استراتژی خود رهبری رفتار محور بالاتر باشد میزان خلاقیت افراد بالاتر است. وجه مشترک این دو تحقیق را می‌توان در نوع سازمان مورد بررسی قرار دارد که هر دو سازمان را می‌توان از سازمان‌هایی در نظر گرفت تا حدودی ارگانیک هستند. بنابراین می‌توان گفت در اساتید تربیت بدنی با افزایش میزان استراتژی خودرهبری رفتار محور می‌توان شاهد مشارکت دادن بیشتر زیردستان در رهبری، بهبود اثربخشی از طریق افزایش قدرت و در نهایت افزایش انگیزش درونی در آنان شد. نقش معنی دار و مثبت استراتژی خود رهبری رفتار محور بر توانمند سازی کارکنان با نتیجه تحقیقات رجایی پور و همکاران (۱۳۹۰)، لاپرچه (۲۰۰۷)، ویهاری و همکاران (۲۰۱۶)، پروشیا و همکاران (۲۰۰۸)، ویشنو و گوپتا (۲۰۱۴) و ناظمی و همکاران (۱۳۹۲) هم

راستا می باشد. در این پژوهش نشان داده شد که استراتژی خودرهبی پاداش طبیعی می تواند نقش موثری بر توانمندسازی اساتید تربیت بدنی داشته باشد. استراتژی پاداش طبیعی را می توان توانایی فرد در دریافت جنبه های مثبت وظیفه و تمرکز بر پاداش های درونی آن دانست (آقابابایی و همکاران، ۱۳۹۰). در این تعریف درونی کردن پاداش به چشم می خورد، این موضوع نشان می دهد استراتژی خودرهبی پاداش طبیعی جنبه ای از خودرهبی را نشان می دهد که در آن فرد به دنبال دریافت پاداش های مادی نیست و رفتار او در جهتی است که بتواند از کار خود لذت ببرد. این نتیجه نشان می دهد با افزایش استراتژی خودرهبی پاداش طبیعی میزان توانمندسازی کارکنان نیز افزایش پیدا می کند. ورای پاداش های طبیعی متمرکز، در این تحقیق نوعی از استراتژی را برای خودرهبی فکری مورد آزمایش قرار داد، بدین منظور که افراد تمایلات فکریشان را مدیریت نمایند. به ویژه تصور ذهنی عملکرد، ساختار خود گفتگویی و تعیین جایگزینی اعتقادات تا اعتقادات غیر کاربردی جاری بتواند خود عملکردی را ترویج دهد، تنظیم اهداف چالش برانگیز و اصرار بر اینکه می توان اثربخشی را زیاده تر نمود. نوربخش و راشدی (۱۳۹۳) در تحقیقی نشان دادند که کارکنانی که دارای کانون کنترل درونی بودند دارای سطح اخلاقی بالاتری بودند در نتیجه رابطه مثبت و معنی داری بین این دو متغیر برقرار بود. همچنین رابطه بین اخلاق سازمانی با رضایت شغلی نیز رابطه مثبت و معنی داری گزارش شد. این نتیجه نشان می دهد با افزایش درونی کردن ارزش ها همچنان که استراتژی خود رهبری پاداش طبیعی نشان می دهد می توان شاهد افزایش متغیرهای مثبت زیادی از قبیل اخلاق سازمانی، رضایت شغلی و توانمندسازی کارکنان شد. این نتیجه با نتیجه تحقیقات رجایی پور و همکاران (۱۳۹۰)، رضایی و گروسی (۱۳۹۴)، پروشیا و همکاران (۲۰۰۸) و آروینسون (۲۰۱۱) همسو می باشد. با توجه به اینکه لزوم توجه به درونی کردن پاداش ها در نتیجه حاضر مورد بررسی قرار گرفت، لذا پیشنهاد می شود از عواملی که موجب درونی کردن پاداش ها می شود، نظیر همکاری و مشارکت در تصمیم گیری ها، واگذاری اختیارات، توجه به نظر کارمندان، توجه به مسائل مربوط به زندگی شخصی کارمندان می تواند در درونی کردن موءثر پاداش ها اثر مثبتی داشته باشد. با این شرایط می توان شاهد بالاتر رفتن سطح توانمندسازی کارکنان بود. نتیجه تحقیق همچنین نشان داد استراتژی خودرهبی تفکر سازنده تاثیر معنی دار و مثبتی بر توانمندسازی کارکنان داشت. از آنجایی که استراتژی خودرهبی تفکر سازنده نماد تاثیر تفکر بر رفتار است، برای سازمان ها سودمند است تا تفکر پیشرفت گرا، مثبت و سازنده را تشویق کنند (مهرعلیان و همکاران، ۲۰۱۲). اگر نگاه مفهومی به دو متغیر توانمندسازی و استراتژی خودرهبی تفکر سازنده بیاندازیم قاعدتاً می بایست نتیجه فرضیه حاضر به دست آید. زیرا در استراتژی خودرهبی تفکر سازنده گفته می شود تفکر مثبت و سازنده و پیشرفت گرا موجب تأثیر بر رفتار می شود. از طرفی اگر کارمندی در امر رهبری زیردستان خود را مشارکت دهد و انگیزش درونی بالایی داشته باشد در نتیجه از کار خود احساس غرور کرده و لذت می برد. بنابراین از لحاظ تئوری می توان گفت که او توانمند است. لذا می توان گفت همپوشانی زیادی بین این دو مفهوم وجود دارد که نتیجه حاصل با توضیحات داده شده

همسو است. یافته‌های این نتیجه، با نتیجه تحقیقات رجایی پور و همکاران (۱۳۹۰) رضایی و گروسی (۱۳۹۴)، پروشیا و همکاران (۲۰۰۸) همسو می‌باشد. در این تحقیق نقش تعدیلگری سرمایه فکری نیز مورد بررسی قرار گرفت. به این دلیل از واژه تعدیلگر در این تحقیق استفاده شد زیرا متغیر استراتژی‌های خود رهبری به وسیله سرمایه فکری بر توانمندسازی کارکنان اثرگذار نیستند. در واقع این متغیر به عنوان متغیری که کانون کنترل بیرونی برای کارمندان به وجود می‌آورد و همچنین می‌تواند سهم موءثری در رابطه مستقیم با استراتژی‌های خودرهبری داشته باشد مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد که مسیر غیر مستقیم نیز می‌تواند نقش موءثری در افزایش توانمندسازی کارکنان داشته باشد. یک توافق عمومی بر روی این ایده وجود دارد و آن این است که تحت الگوی جدید اقتصاد دانش محور، توسعه و رشد اقتصادی مستقیماً به سرمایه‌های نامشهود وابسته است. بر اساس این نظریه، سرمایه فکری و نامشهود موضوع مهمی نه تنها برای مجامع علمی بلکه برای دولت‌ها، قانونگذاران، سازمان‌ها، مؤسسات دولتی، سرمایه‌گذاران و سایر ذی‌نفعان محسوب می‌شوند. بدین ترتیب سازمان‌های ورزشی نیز نیازمند رویکردی هستند که دارایی‌های ناملموس جدید سازمانی نظیر دانش و شایستگی‌های منابع انسانی، نوآوری، روابط با مشتری، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی را در برگیرد. سرمایه فکری به این خاطر که عنصری کلیدی برای ایجاد ارزش در اقتصاد مبتنی بر دانش امروز است، دارای ارزش قلمداد می‌شود. با شناخت و ارزیابی سرمایه فکری، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی قادر خواهند بود درک بهتری از شایستگی‌های موجود خود کسب نمایند، توانایی‌های پنهان خود را تشخیص دهد و با تخصیص بهینه منابع، زمینه هم‌افزایی و سرانجام دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمانی خود را فراهم نماید. در سازمان‌های ورزشی نظیر وزارت علوم که مخاطبان بی‌شماری دارند این سرمایه‌ها از اهمیت بالاتری برخوردار خواهند بود. ابعاد سرمایه انسانی در این پژوهش را شایستگی، ماندگاری در سازمان، آموزش کارکنان و رضایت شغلی کارکنان تشکیل داد. شایستگی کارکنان می‌تواند به بهبود سرمایه فکری کمک بسیار زیادی نماید. هنگامی که افراد با توجه به شایستگی‌ها و توانایی‌هایشان جذب شوند، و بر همین اساس ارتقا پیدا کنند، جو صمیمانه‌ای برای رقابت کارکنان در سازمان به وجود خواهد آمد که نهایتاً منجر به بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. همچنین ماندگاری در سازمان به علاقه کارکنان به ماندن در سازمان اشاره دارد که این امر نیز اگر در دانشگاه‌ها محقق شود، باعث خواهد شد تا سرمایه فکری اساتید بهبود یابد. مدیران ارشد وزارت علوم باید شرایط مطلوبی را برای اساتید تربیت بدنی فراهم آورند تا ایشان با علاقه در این وزارتخانه خدمت نمایند. آموزش اساتید نیز تاثیر مثبتی بر سرمایه فکری دارد. برگزاری دوره‌های آموزشی در حیطه‌های مختلف باعث خواهد شد تا دانش اساتید بهبود یابد و راه‌های جدیدی برای غلبه بر مشکلات سازمان خود پیدا کنند. نهایتاً وزارت علوم باید اساتید تربیت بدنی خود را راضی نگه دارد تا آنان بتوانند در شرایط مناسب کاری به صورت کارا و اثربخش برای سازمان خود عمل نمایند. بنابراین تحقیق حاضر پیشنهاد می‌دهد که در راستای توانمندسازی اساتید تربیت بدنی کشور

سهام استراتژی‌های خود رهبری و سرمایه فکری می‌تواند ارزشمند باشد. بنابراین لزوم توجه به این دو متغیر در این وزارتخانه احساس می‌شود.

نهایتاً این که، در این تحقیق مشخص شد استراتژی‌های خودرهبری نقش مؤثری در توانمندسازی نیروی انسانی دارد، البته باید گفت که هر نوع سیستم استراتژی‌های خودرهبری نمی‌تواند توانمندسازی را به دنبال داشته باشد، بلکه این قاعده مربوط به سیستم هایی می‌شود که به درستی طراحی و به درستی اجرا گردند. برای استراتژی‌های خودرهبری بتواند توانمندسازی نیروی انسانی را به دنبال داشته باشد، راهکارهای زیر می‌تواند راهگشا باشد.

باتوجه به اهمیت ارتباطات رو در رو در این رشته، افزایش مهارت‌های ارتباطی و رفتاری اساتید تربیت بدنی از طریق برگزاری دوره های ضمن خدمت می‌تواند در ارتقای کیفیت کاری اساتید مؤثر باشد. همچنین ایجاد نگرش مثبت در اساتید نسبت به تغییر و تحولات سازمانی به منظور مشارکت همه جانبه در حل مسائل مربوط به دانشجویان می‌تواند در ارتقای جایگاه علمی دانشگاه ها مؤثر باشد. علاوه بر این، دانشگاه ها می‌توانند با برقراری سیستم بازخورد و آگاهی از نتایج کار، معایب و ضعف‌های کاری اساتید را تشخیص داده و در رفع آن‌ها کوشا باشد. نهایتاً اینکه به روز کردن اطلاعات اساتید می‌تواند توانایی‌های آنان را در ایفای نقش سازمانی مطابق با تحولات و تغییرات ایجاد شده بالا برده و در تثبیت موقعیت شغلی آنان مفید واقع گردد.

منابع

1. Abereijo, I.O., Adegbite, S.A., Ilori, M.O., Adeniyi, A.A. and Aderemi, H.A. Technological innovation sources and institutional supports for manufacturing small and medium enterprises in Nigeria', *Journal of Technology Management & Innovation*. 2009; 4 (2): 82–89.
2. Houghton, J.D. Self-Leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2008; 13(4): 105-120.
3. Fathi, G., Javanak, M., Taheri, M., & Shohoudi, M. Modeling the relations of ethical leadership and clinical governance with psychological empowerment in nurses. *Journal of Kermanshah University of Medical Sciences (J Kermanshah Univ Med Sci)*. 2014; 18(4): 204-212. (Persian)
4. Nielsen, C. and Farooq, O. Intellectual capital disclosure and dividend policy: evidence from the Danish biotechnology sector. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*. 2015; 12(1): 82–102.
5. Abdolmaleki, H., Derakhshanfar, T., Salmanimoghadam, S., & Goodarzi, S. The role of social capital in the creation of intellectual capital in IR Iranian sports federations' staffs. *European Journal of Experimental Biology*. 2014; 4(3): 387-391.
6. Abdolmaleki, H., Ghane Sang Atash, A., & Karimi, H. The Relationship between Social Capital and Job Satisfaction of Physical Education



- Teachers: The Case Study of Hamedan Province. *Shomal Journal of Management and Physiology in Sport*. 2014; 1(2): 41-52.
7. Shaw, J.D., Park, T.Y. and Kim, E. A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*. 2013; 34(5): 572–589.
 8. Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z. S., & Heidari, F. The future of human resources in sport organizations with scenario making, the Case study: Developing country of Iran. *International Journal of Research in Management*. 2015; 6: 41- 52.
 9. Nemati, L. Navidi, P. Nemati, V. intellectual capital, an important factor contributing to Empowerment (CASE STUDY: Bu-Ali Sina University). The National Conference on Emerging Trends in management science, economics and accounting : 1-5. (Persian) 2015.
 10. Nasr esfahani, A. Ghazanfari, A. Ameri nasab, S. The relationship between ethical leadership and employee empowerment. *Journal of Research in Human Resource Management University of Imam Hussein (AS)*. 2013; 5(1): 107-128. (Persian)
 11. Gholipour, R. Samadi, H. The effect of psychological empowerment culture of knowledge sharing about the study: women employees of education department of Mazandaran province. *Social psychological studies of women*. 2015; 13(4): 181-203. (Persian)
 12. Alabi, A.O. and Okemakinde, T. Effective planning as a factor of educational reform and innovation in Nigeria', *Current Research Journal of Social Sciences*. 2010; 2(6):316–321.
 13. Arvidsson, S. Disclosure of non-financial information in the annual report: a management-team perspective', *Journal of Intellectual Capital*. 2011; 12(2): 277–300.
 14. Ghane, S. The relationship between self-direction strategies and employee empowerment on customs Dogharoon. Islamic Azad University, Torbat-e Jam Master's thesis. 2014. (Persian)
 15. Aghababaei, R. Rahimi, H. Hoveida, R. Siadat, S A. Relationship between behavioral strategies oriented leadership and creativity faculty of Science and Technology. *Journal foundations of education*. 2011; 1(1): 127- 142. (Persian)
 16. Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z., Allahyari, M., & Ramezani, M. Identify and Analysis of Performance Evaluation Indicators of Iranian Goalball Coaches. *Annals of Applied Sport Science*. 2015; 3(3): 43-56.
 17. Abdolmaleki, H., Ghane Sangatash, A., & Karimi, H. Design a Model for Intellectual Capital in Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*. 2016; 8 (37): 89-108. (Persian).



18. Rahimi, H. Aghababaei, R. The analysis revealed that the strategy and its relationship with entrepreneurship faculty members of University of Kashan. *Research and Planning in Higher Education*. 2013; 7: 161- 177. (Persian)
19. Ousama, A.A. and Fatima, A.H. Intellectual capital and financial performance of Islamic banks', *Int. J. Learning and Intellectual Capital*. 2015; 12(1): pp.1–15.
20. Prussia, G. E., Arderson, J. S, & Manz, C. C. Self- leadership and performance outcomes: The mediating influence of self- efficacy. *Journal of Organizational Behavior*. 1998; 19: 523-538.
21. Sofian, S., Abdul Rashid, S.Z., Mehri, M. and Rashid, M.A. Moderating effect of intellectual capital on relevance of earnings and cost of equity relationship: review of contemporary literature. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2011; 5(9): 1633–1639.
22. Sydler, R., Haefliger, S. and Pruksa, R. Measuring intellectual capital with financial figures: can we predict firm profitability? *European Management Journal*. 2013; 32(2): 244–259.
23. Varol, A. Human capital organization of hospital management. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*. 2011; 1(12): 580–586.
24. Vishnu, S. and Gupta, V.K. Intellectual capital and performance of pharmaceutical firms in India. *Journal of Intellectual Capital*. 2014; 15(1): 83–99.
25. Vishnu, S. and Gupta, V.K. Performance of intellectual capital in Indian healthcare sector. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*. 2015; 12(1): 47–60.
26. Vance, D.E. and Mascarenhas, B. Are there simple indicators as to which IPOs outperform the market over the long term? *British Journal of Economics, Management & Trade*. 2014; 4(2): 183–196.
27. Jegede, O.O., Ilori, M.O., Olorunfemi, M.O. and Oluwale, B.A. On the link between human capital, innovation and performance: evidence from a resource-based economy', *Int. J. Learning and Intellectual Capital*. 2016; 13(1): 27–49.
28. Jirawuttinunt, S. and Janepuengporn, K. Intellectual capital orientation and sustainable performance of medical services business: an empirical study of private hospitals in Thailand', *International Journal of Strategic Management*. 2012; 12(3): 25–40.
29. Polities, J. D. Self- Leadership behavioral- focused strategies and team performance by the mediating in fluency of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*. 2005; 27(3): 203-216.

30. Mehralian, G., Rajabzadeh, A., Sadeh, M.R. and Rasekh, H.R. Intellectual capital and corporate performance in Iranian pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*. 2012; 13(1): 138–158. (Persian)
31. Veltri, S., Bronzetti, G. and Sicoli, G. Reporting intellectual capital in health care organizations: specifics, lessons learned and future research perspectives. *Journal of Health Care Finance*. 2011; 38(2) :79–96.
32. Wang, W.Y., Goh, I.S., Courtright, S.H. and Colbert, A.E. Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*. 2011; 36(2): 223–270.
33. Rajaeipour, S. Rahimi, H. Aghababaei, R. The analysis revealed that the strategy and its relationship with psychological empowerment of Medical Sciences faculty members. *Development of Medical Education*. 2011; 4(7): 1-9. (Persian)
34. Aghdasi, S. Noorouzzadeh, R. Factors affecting the empowerment of human resources. *Journal of Research in Human Resource Management University of Imam Hussein (AS)*. 2013; 5 (1): 197- 222. (Persian)
35. Doaei, H. Empowerment as a mediator loop intellectual capital and the quality of working life. *Few studies in management*. 2014; 5(2): 89- 104. (Persian)
36. Laperche, B. Knowledge capital' and innovation in global corporations. *International Journal of Technology and Globalisation*. 2007; 3(1): 24–41.
37. Nazemi, M. Alizadeh, A. Kouzechian, H. The relationship between organizational justice and its dimensions with empowerment at the Department of Physical Education in Khorasan Razavi province. *Sport Management review*. 2013; 5(18): 175- 188. (Persian)
38. Paktinat, E. Employee empowerment requirements and guidelines. *Researcher*. 2008; 1(5): 33- 47. (Persian)
39. Rezaei, N. Garousi, D. Relationship management factors with psychological sense of empowerment among employees: the role of mediator job satisfaction. *Military Psychology*. 2015; 6(21). (Persian)
40. Vihari, N.S., Singh, B. and Rao, M.K. Relationship between human capital management and organizational performance: an empirical evidence from select Indian banks. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*. 2016; 13(1): 1–26.