

## تدوین مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان

ماریه عاشوری\*، میرحسن سیدعامری، مهرداد محرم زاده

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه، ۲- استاد دانشگاه ارومیه، ۳- استاد دانشگاه محقق اردبیلی.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۰۴

### Develop a model of professional qualifications for female managers with an emphasis on managing franchise change in the Ministry of Sports and Youth

Marieh Ashouri\*, Mir Hassan Seyed Amiri, Mehrdad Moharramzadeh

1- Ph. D. of Sport Management, Urmia University, 2- Professor, Urmia University,

3- Professor, University Of Borujerd.

Received: (2020/04/23) Accepted: (2020/01/21)

#### Abstract

In terms of results, the present study is a component of fundamental research in the qualitative phase and a component of applied research in the quantitative phase. The statistical sample in the qualitative section of 18 women sports experts, managers of sports federations and professors of sports management and experts of the Ministry of Sports and Youth and provincial sports departments were selected by snowball and targeted methods. The statistical population of the study was all managers and staff of the Ministry of Sports and Youth, managers and employees of provincial sports and youth departments, managers and employees of sports federations (2900 people). In the quantitative section, based on Morgan's table, the sample size was estimated to be at least 217, 300 questionnaires were distributed and 276 questionnaires were evaluated. Friedman's statistical technique, single-sample t-test, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling using laser software and spss software were used to test the hypotheses. Netaj pointed out that there are a total of 67 components as effective discourses in the professional competencies of women managers with an emphasis on managing franchise change in the Ministry of Sports and Youth, which can be reduced to 12 factors including managerial and leadership competencies; Professional competencies; Moral competencies; Socio-cultural competencies; Personality competencies and ultimately behavioral and decision-making competencies. Also, there is a significant priority among the professional competencies of female managers with an emphasis on managing franchise change in the Ministry of Sports and Youth. So that the highest priority is related to "managerial and leadership competencies" and the lowest priority is related to "ideological competencies". Finally, the model of professional qualifications of female managers was emphasized in the Ministry of Sports and Youth, with the emphasis on managing franchise change, and was approved using model fitness tests.

#### Keywords

Change Management, Female Managers, Ministry of Sports and Youth, Professional qualifications.

#### چکیده

تحقیق حاضر از لحاظ نتیجه در فاز کیفی جزء تحقیقات بنیادی و در فاز کمی جزء تحقیقات کاربردی است. نمونه آماری در بخش کیفی ۱۸ نفر از متخصصان ورزش زنان، مدیران فدراسیون‌های ورزشی و اساتید مدیریت ورزشی و کارمندان خبره وزارت ورزش و جوانان و ادارات ورزش استانی به روش گلوله برفی و هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی کلیه مدیران و کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان، مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استانی، مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی بودند (مجموعه ۲۹۰۰ نفر). در بخش کمی بر اساس جدول مورگان حجم نمونه حداقل ۲۱۷ نفر برآورد شد. تعداد ۳۰۰ پرسشنامه پخش شده و ۲۷۶ پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفت. برای آزمون فرضیه‌ها از تکنیک آماری فریدمن، آزمون t تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری با بهره گیری از نرم افزار لیزرل و نرم افزار spss استفاده شد. نتایج نشان داد که مجموعاً ۶۷ مولفه به عنوان گویه‌های موثر در صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد که قابل تقلیل به ۱۲ عامل شامل شایستگی‌های مدیریتی و رهبری؛ شایستگی‌های حرفه‌ای؛ شایستگی‌های سیاسی؛ شایستگی‌های ارتباطی؛ شایستگی‌های عملیاتی؛ شایستگی‌های ادراکی؛ شایستگی‌های روانی؛ شایستگی‌های عقیدتی؛ شایستگی‌های اخلاقی؛ شایستگی‌های فرهنگی-اجتماعی؛ شایستگی‌های شخصیتی و در نهایت شایستگی‌های رفتاری و تصمیم‌گیری است. همچنین، بین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان اولویت معنی‌داری وجود دارد. به طوری که بالاترین اولویت مربوط به "شایستگی‌های مدیریتی و رهبری" و پایین‌ترین اولویت مربوط به "شایستگی‌های عقیدتی" می‌باشد. در نهایت الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان تدوین شد و با استفاده از آزمون‌های برازش مدل نیز به تأیید رسید.

#### واژه‌های کلیدی

صلاحیت‌های حرفه‌ای، مدیران زن، مدیریت تغییر، وزارت ورزش و جوانان

## مقدمه

کارآمد نبوده و دائماً باید در جستجوی راه‌های جدید برای واکنش در برابر محیط برآمد. این موضوع به نوبه خود تعدیل در برنامه‌ها و تجدیدنظر در اهداف، طرق و سایل نیل به اهداف را ضروری می‌سازد، در نتیجه دیگر نمی‌توان از برنامه ریزی به مفهوم کلاسیک آن سخن گفت و مفهوم خلاقیت و نوآوری مطرح می‌شود. بنابراین مدیران و کارکنان خلاق به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان شناسایی و بکارگرفته می‌شود و مورد تشویق و تقدیر قرار می‌گیرند (۳).

همچنین برخی، چالش مدیریت را بنیادی‌ترین چالش سده بیست و یکم ذکر کرده، اشاره می‌کنند چالش مدیریت، چالش پیشتازی مدیران در رهبری دگرگونی‌ها و تغییرات است. تحولاتی که صرفاً اقتصادی نیستند، فنی محض هم نیستند، بلکه دگرگونی در منابع انسانی، ابعاد اجتماعی، فلسفه فکری و کلیدی‌تر از همه، دگرگونی در نگاه به جهان است (۶). مدیریت تغییر فرانوگرا در سازمان دهی بر الگوهای شبکه‌ای و سلسله مراتب افقی (۱۲) در کنترل بر خودکنترلی و خودتنظیمی (۲)، در رهبری بر خدمتگزاری، یاددهی و یادگیری مداوم (۹) و در هماهنگی بر هم آفرینی و هم افزایی (۱۹) تأکید می‌کند (۷). در واقع برای، مواجه شدن با تغییرات و تحولاتی که در اثر مدیریت تغییر فرانوگرا در سازمان‌های آینده ایجاد می‌شود، باید نحوه ساختار سازمان‌ها و نحوه تفکر مدیران دستخوش تحول و دگرگونی شود و مولفه‌هایی مانند خلاقیت<sup>۱</sup>، سازماندهی فعال<sup>۲</sup>، مدیریت بر مبنای شبکه و هم آفرینی<sup>۳</sup>، ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار<sup>۴</sup>، خودکنترلی<sup>۵</sup> به ترتیب جایگزین مولفه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هدایت و کنترل خواهند شد (۵).

با توجه به شاخص‌های مدیریت فرانوگرا مدیران سازمان‌ها باید قادر به مشاهده افقی فراتر از موانع کوتاه مدت و یا مسائل موقتی سازمان باشند، به عقاید کارکنان احترام گذاشته، در ضمن خلاق و نوآور بودن با ترغیب کارکنان، آنان را نیز خلاق، خودکنترل، خود سازمان ده، و هم آفرین بار آورند و در یک کلام مدیر پست مدرن باشند. در این زمینه هاشمیان (۱۳۸۸) در رساله خود با عنوان بازخوانی مولفه‌های کلیدی مدیریت از منظر پست‌مدرنیسم به بررسی نظریه‌های ارائه شده درباره وظایف مدیریت در دو پارادایم

تعیین صلاحیت‌های مدیران یکی از مباحث نوین مدیریتی است. برای اینکه یک مدیر عملکرد مناسبی داشته باشد، باید صلاحیت و مهارت مورد نیاز آن را کسب نماید (۲۰). این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصت‌ها ضروری است بلکه به توانمندی مدیر در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، تعیین خط‌مشی‌های کاری، ارائه متدولوژی‌های مناسب در مواقع بحرانی، قدرت ایفای نقش‌های جدید و قابلیت ارائه طرح‌های ابتکاری خواهد افزود. برای این منظور لازم است به تناسب حوزه فعالیت و فضای کاری سازمان، معیارهایی برای ارزیابی شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز تعریف شود تا بر مبنای نتایج آن در مورد چگونگی مدیریت برنامه‌های استراتژیک تصمیم‌گیری شود (۱۸). غالباً در سازمان‌ها افرادی که از مهارت‌های فنی مربوط به آن سازمان را فراگرفته‌اند، برای پست مدیر گزینش می‌شوند زیرا آن‌ها دارای یک دسته وسیعی از مهارت‌ها مورد نیاز سازمان هستند و در نتیجه از آن‌ها با راه‌های گوناگونی نظیر ترفیع مقام، قدردانی می‌شود. اما بسیاری از این افراد، خود این نکته را دریافته‌اند که بایستی سخت کار کنند تا مهارت فنی خود را با پیشرفت بخشیدن به مهارت‌های فردیشان کامل کنند و این مسئله ممکن است برای آن‌ها بسیار سخت باشد، زیرا آن‌ها در سازمان معمولاً فقط از لحاظ فنی آماده‌سازی شده‌اند ولی آموزش‌های مدیریتی ندیده‌اند (۱). با رشد روزافزون تحقیق در زمینه مدیریت، این حقیقت آشکارتر شده است که موفقیت در نقش مدیر، تنها با مهارت‌های فنی به دست نمی‌آید. موفقیت در نقش یک مدیر نیازمند ماتریسی پیچیده از مهارت‌های گوناگون است. مدیرانی که در ساختار سازمانی ماتریسی فعالیت می‌نمایند و با اقدامات بزرگ سروکار دارند، در روابطی قرار دارند که شبیه به هیچکدام از مناصب دیگر مدیریتی نمی‌باشند. مهارت‌های نرم یا انسانی، لازمه موفقیت می‌باشند (۸).

در شرایط متغیر و متلاطم مدیران باید در جستجوی روش‌های خلاق و انعطاف پذیر باشند که منحصر به روش‌های از پیش تعیین شده نیستند رهبر در سازمان‌های متحول باید ضمن خلاق و نوآور بودن با ترغیب کارکنان، آنان را نیز خلاق، خودکنترل، خودسازمان‌دهنده و هم آفرین بار آورند و در یک کلام مدیر پست مدرن باشند (۱۷). خلاقیت مستمر در واقع تلاشی منظم برای یافتن پاسخ‌های نو به فشارها و تغییرات و تحولات محیطی است، چراکه در محیط‌های پیچیده و متحول امروزی واکنش‌های تکراری

1. Creativity

2. Active Organization

3. Cocreating and MBN

4. Persuading based on servanter leadership

5. Self control

مسئولیت‌های رهبری تیم‌ها هستند، هنوز محدود است. برای مثال در بازی‌های سیدنی ۸ درصد از زنان رهبری تیم‌ها را بر عهده داشتند و فقط یک زن در مقایسه با ۲۵ مدیر مرد وجود داشت و نیز خاطرنشان می‌شود که در اکثر هیئت‌مدیره‌ها در یک سازمان ملی ورزش، مردان تمام مقام‌های مهم را در دست دارند (۱۳). در کشور ما ایران، نقش و تأثیر زنان در فعالیت‌ها به‌خصوص در سال‌های اخیر چشمگیر بوده است؛ اما هنوز هم ظرفیت‌های بالقوه بسیاری در زمینه فعالیت‌های مدیریتی وجود دارد که به دلایل گوناگون بدون استفاده مانده‌اند نمونه این وضعیت در فدراسیون‌های ورزشی کشورمان که بانوان به عنوان نایب رئیس فعالیت می‌کنند مشاهده می‌شود و به ندرت زنان مسئولیت‌های مدیران صافی را بر عهده دارند (۱۶).

حال با توجه به موارد ذکر شده سوال اینجاست که مدل مطلوب صلاحیت حرفه‌ای بانوان وزارت ورزش و جوانان با رویکر مدیریت تغییر فرانوگرا چیست؟ این مدل شامل چه مولفه‌ها و مقوله‌هایی است؟ مولفه‌های موجود در مدل چه ارتباطی با یکدیگر دارند؟ مولفه‌های موجود در مدل از چه اولویتی برخوردارند؟ و در نهایت الزامات اجرایی کردن این مدل چیست؟ تحقیق حاضر بر آن خواهد بود که مدلی جامع و سازمان‌یافته را طراحی نماید که بر اساس آن صلاحیت‌های مدیران زن وزارت ورزش و جوانان در شرایط متحول و بی ثبات امروزی و بر مبنای فرانوگرا به خوبی شناسایی شوند.

### روش تحقیق

با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع تحقیق، خلاء نظری در مفهوم تدوین مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان و ضرورت شناخت چپستی و چگونگی موضوع و تبیین عمیق مولفه‌های مؤثر و نوع روابط آن‌ها، از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی متوالی استفاده شد که در دو فاز کیفی و کمی به انجام رسید. نوع مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. نمونه آماری در بخش کیفی ۱۸ نفر از متخصصان ورزش زنان، مدیران فدراسیون‌های ورزشی و اساتید مدیریت ورزشی و کارمندان خبره وزارت ورزش و جوانان و ادارات ورزش استانی بود. حجم نمونه به روش اشباع اطلاعاتی تعیین شد. بعد از ۱۴ مصاحبه اطلاعات به اشباع رسید اما برای اطمینان، مصاحبه‌ها تا مصاحبه ۱۸ام ادامه پیدا کرد. روش نمونه

مدرنیسم و پست‌مدرنیسم می‌پردازد. بدین منظور ابتدا، کارکردهایی چون برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و تصمیم‌گیری در پارادایم مدرنیسم مورد بررسی قرار گرفته و سپس تلاش شده است تا با جایگزینی مبانی فلسفی مدرنیسم با دیدگاه‌های پست‌مدرن، این نظریات در بستر جدید مورد بحث قرار گیرد. این رساله می‌کوشد چارچوب و ادبیات جدیدی را برای توسعه گفتمان‌های مدیریت پست‌مدرن مهیا سازد (۱۰). همچنین غنجدی (۱۳۹۴) نیز در تحقیق خود از میان ویژگی‌های سازمان‌های امروزی (قرن ۲۱) به ترتیب مولفه‌های فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فردی انسانی، گروهی انسانی و زیرساخت‌ها بیشترین تأثیر را بر صلاحیت مدیران فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی دارند (۷). سیدعامری و همکاران (۱۳۹۵) نیز در تحقیقی عنوان تدوین مدل اثر فرانوگرایی در مدیریت بر توسعه ورزش نشان دادند که بین مدیریت فرانوگرا و توسعه ورزشی و مولفه‌های آن رابطه وجود دارد. همچنین، ضرایب رگرسیونی و مقادیرتی، مدل ارتباطی را تأیید می‌کند. براساس یافته‌ها مشخص می‌شود که لزوم توجه ویژه به تعاملات سازمانی مناسبتر و نیز رویه‌های کاری و مناسبات در سازمان، به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، بیش از پیش به توسعه ورزش در سطح قهرمانی، همگانی و تعلیم و تربیتی کمک خواهد نمود (۱۵).

وجود اثربخشی سازمانی در این سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین فاکتورهای موفقیت سازمان خواهد بود. تحقق این امر لازمه این است که بدانیم چطور مدیران می‌توانند در وزارت ورزش و جوانان و ادارات مربوط به آن از مولفه‌هایی مدیریت تغییر فرانوگرا از طریق بررسی صلاحیت‌های مربوط به آن بهره ببرند. از طرفی با افزایش نیاز به تنوع در محیط کار برخی از محققان در مطالعات خود نشان دادند که هم‌زمان با تقاضای بیش‌تر از سوی زنان برای برابری در محیط کار، همچنان تعداد زنان نگره‌داشته شده در موقعیت‌های زیرین و میانی مدیریت در حال افزایش است و درواقع نسبت زنانی که به موقعیت‌های بالای مدیریتی رسیده‌اند نسبتاً کوچک است که این امر بر وجود موانعی بر سر راه زنان برای ارتقاء در کار اشاره می‌کند (۴). تعصبات خودآگاه و ناخودآگاه، عدم وجود ذهنیت برای رهبر بودن و نبود سیاست‌های پشتیبان، تعادل بین کار و زندگی می‌تواند از جمله موانع مشارکت زنان در رهبری سازمان باشد (۱۴). بنابراین درحالی‌که برابری واقعی در رقابت‌ها بین زنان و مردان به هم نزدیک می‌شود، تعداد زنانی که در

پرسشنامه جدید از جانب خبرگان تکمیل نشد بنابراین در این راند همان نتایج راند دوم در نظر گرفته می‌شود. در نهایت نتایج نشان داد تفاوت میانگین تمامی شاخص‌ها در مرحله سوم و دوم دلفی فازی کمتر از ۰/۱ شده است که نشان می‌دهد در این بخش نیز به اجماع رسیده‌ایم. منظور به حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به عبارتی، دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش ترکیبی از معیارهای تطبیق توسط اعضا، عمومیت، راستی و تکررگویی استفاده شد (۱۴). به منظور تحلیل داده‌ها در بخش کمی تحقیق از آمار توصیفی میانگین، حداقل، حداکثر فراوانی، درصد و انحراف استاندارد برای توصیف متغیرها در جامعه تحقیق استفاده شد. در سطح آمار استنباطی از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و چولگی و کشیدگی استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌ها از تکنیک آماري فریدمن، آزمون t تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم افزار لیزرل و نرم افزار SPSS استفاده شد.

### یافته های تحقیق

می‌توان جدول ۱، توزیع فراوانی و درصد فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک نمونه‌های تحقیق را نشان می‌دهد. با توجه به جدول ۴-۱، ۷۶/۸ درصد از نمونه زن و ۳۵/۴ درصد مرد بودند. با توجه به جدول ۴-۲، ۳۰/۱ درصد از نمونه مجرد و ۶۹/۹ درصد متاهل بودند. با توجه به جدول ۴-۳، ۴۴/۳ درصد از نمونه ۴۱ تا ۵۰ سال بودند در حالی که ۵/۷ درصد بالای ۶۰ سال بودند. با توجه به جدول ۴-۴، سابقه کاری یا ورزشی ۳۵/۴ درصد از نمونه ۱۱ تا ۱۵ سال بود در حالی که ۱۶/۷ درصد سابقه کاری یا ورزشی بالای ۲۰ سال داشتند. با توجه به جدول ۴-۵، ۳۳/۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند در حالی که ۵۸/۹ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۸/۵ درصد دارای مدرک دکتری بودند. با توجه به جدول ۴-۶، رشته تحصیلی ۷۴/۳ درصد از نمونه علوم ورزشی و ۲۵/۷ درصد سایر رشته‌ها بودند.

گیری در این بخش گلوله برفی و هدفمند بود. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی کلیه مدیران و کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان، مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استانی، مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند (مجموعه ۲۹۰۰ نفر). در بخش کمی بر اساس جدول مورگان حجم نمونه حداقل ۲۱۷ نفر برآورد شد، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه پخش شده و ۲۷۶ پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفت. بر اساس طرح پژوهش و از دید نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر از نوع توصیفی است و برای گردآوری اطلاعات سه روش مطالعه اسنادی، دلفی فازی و پیمایشی را به کار برده است. اطلاعات خبرگان به کمک پرسشنامه جمع‌آوری شد. در پرسشنامه این پژوهش که با هدف شناسایی عوامل موثر بر صلاحیت حرفه‌ای زنان طراحی شده است هر یک از خبرگان نظر خود را درباره میزان اهمیت مولفه‌ها بر اساس طیف پنج گانه لیکرت از طریق متغیرهای کلامی (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) و با رویکردی فازی در سه مرحله ابراز کردند. در مرحله اول، پرسشنامه ای شامل ۳۷ شاخص تاثیر گذار بر مدل ذهنی مدیران در بخش تولیدی صنعت ورزش ایران در اختیار اعضای گروه خبره قرار گرفت و از آن‌ها درخواست شد، نظرشان را درباره هر معیار در قالب متغیرهای کلامی مندرج در پرسشنامه بیان کنند. پایایی این پرسشنامه برابر با ۰/۸۸۱ می‌باشد که به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه شد و چون بیشتر از ۰/۷ می‌باشد نشان از پایایی قابل قبول پرسشنامه است. نتایج کلیه محاسبات فازی سازی در مرحله اول دلفی، نشان از تایید تمامی شاخص‌ها داشت چون همه شاخص‌ها میانگین بالاتر از حد متوسط یعنی ۰/۵ کسب کرده‌اند. در مرحله دوم همان پرسشنامه مرحله اول دلفی در اختیار خبرگان قرار داده شد همچنین در این دور، میانگین قطعی دور اول نیز قرار داده شده است تا خبرگان از میزان میانگین هر شاخص در مرحله قبل نیز مطلع شوند. براساس نظر چنگ لین و همکارانش، چنانچه اختلاف بین دو مرحله نظرسنجی کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود یعنی به اجماع رسیده‌ایم (۱۱). که نتایج نشان داد تنها در ۶ شاخص به اجماع نرسیده‌ایم که شامل شاخص‌های است. در مرحله سوم، پرسشنامه‌ای از شاخص‌هایی که به اجماع نرسیده‌اند تشکیل می‌شود و در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد. همچنین در این دور نیز میانگین شاخص‌های در دور دوم، در پرسشنامه قرار داده می‌شود تا خبرگان از میانگین دور قبل شاخص‌ها نیز مطلع شوند. در راند سوم تمامی خبرگان نتایج راند دوم را تایید کردند درواقع

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک نمونه‌های تحقیق

ویژگی دموگرافیک	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۱۸۹
	مرد	۸۷
وضعیت تاهل	مجرد	۸۳
	متاهل	۱۹۳
سن	زیر ۳۰ سال	۱۲
	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۸
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۹
	۵۱ تا ۶۰ سال	۹۳
	بالای ۶۰ سال	۱۴
میزان سابقه کاری یا ورزشی	زیر ۵ سال	۱۴
	۵ تا ۱۰ سال	۵۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۸۷
	۱۶ تا ۲۰ سال	۸۱
	بالای ۲۰ سال	۴۱
تحصیلات	فوق دیپلم	۱۸
	لیسانس	۹۲
	فوق لیسانس	۱۴۵
	دکتری	۲۱
رشته تحصیلی	علوم ورزشی	۲۰۵
	سایر رشته‌ها	۷۱

با توجه به یافته‌های جدول ۲، مقدار KMO به دست آمده ۰/۸۳۴ می‌باشد. این مقدار بیانگر این موضوع است تعداد نمونه‌های تحقیق به منظور تحلیل عاملی کفایت می‌کند و انجام تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر امکان‌پذیر بوده و می‌توان داده‌ها را به یک سری عامل‌های پنهان تقلیل داد. همچنین نتایج آزمون بارتلت ( $\text{Sig}=0/01$ )،  $\chi^2=11815/302$  نشان می‌دهند بین گویه‌ها همبستگی بالایی وجود دارد، از این رو ادامه و استفاده از سایر مراحل تحلیل عاملی جایز است. در ادامه نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی مؤلفه‌ها به تفکیک با مقدار بارعاملی به دست آمده برای هر عامل ارائه شده است.

جدول ۳. مقادیر ابتدایی تحلیل مؤلفه‌های تحقیق (جدول اشتراکات)

شماره	برآورد	واریانس	شماره	برآورد	واریانس
Q1	۱	۰.۸۴۵	Q37	۱	۰.۷۷۷
Q2	۱	۰.۸۶۸	Q38	۱	۰.۷۱۵

در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین و شناسایی عوامل موثر بر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان استفاده شد. به همین دلیل پیش از انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه از معیار کایز-می‌پر-اولکین (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها (گویه‌ها) از آزمون بارتلت ۲ استفاده شد.

جدول ۲. نتایج آزمون بارتلت و KMO

مقدار	مقدار
۰/۸۳۴	مقدار کایز - می پر و اولکین (کفایت حجم نمونه)
۱۱۸۱۵/۳۰۲	آزمون کرویت بارتلت (۲X)
۳۳۱۲	مقدار کای اسکوار
۰/۰۱	سطح معناداری

1. Kaiser- Meyer-Oklin measure of sampling adequacy (KMO)
2. Bartlett' Test of Sphericity

شوند. همانطور که مشاهده می‌شود واریانس مشترک همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ گزارش شده است. بنابراین تمامی متغیرها (گویه‌ها) در تحلیل باقی خواهند ماند. بر مبنای یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی و استخراج ۱۲ عامل در پرسشنامه تحت بررسی، سوالات متناظر با عامل‌های مستخرج بدین شرح می‌باشد:

شایستگی‌های مدیریتی و رهبری

شایستگی‌های حرفه‌ای

شایستگی‌های سیاسی

شایستگی‌های ارتباطی

شایستگی‌های عملیاتی

شایستگی‌های ادراکی

شایستگی‌های روانی

شایستگی‌های عقیدتی

شایستگی‌های اخلاقی

شایستگی‌های فرهنگی-اجتماعی

شایستگی‌های شخصیتی

شایستگی‌های رفتاری و تصمیم‌گیری

در ادامه از آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان استفاده شد. با توجه به جدول ۴، بین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان اولویت معنی‌داری وجود دارد. بالاترین اولویت مربوط به "شایستگی‌های مدیریتی و رهبری" و پایین‌ترین اولویت مربوط به "شایستگی‌های عقیدتی" می‌باشد.

**جدول ۴.** اولویت‌بندی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با

تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان

اولویت	گویه	میانگین	خی	سطح
		رتبه	دو	معنی
				داری
	شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	۱۰.۱۳	۲۸.۶۱	۰/۰۱
	شایستگی‌های ارتباطی	۹.۷۸		
	شایستگی‌های حرفه‌ای	۹.۲۴		
	شایستگی‌های ادراکی	۹.۲۳		
	شایستگی‌های سیاسی	۸.۹۳		
	شایستگی‌های رفتاری و تصمیم‌گیری	۸.۸۲		
	شایستگی‌های عملیاتی	۸.۵۱		
	شایستگی‌های شخصیتی	۸.۴۲		

۰.۷۵۰	۱	Q39	۰.۶۱۱	۱	Q3
۰.۷۴۰	۱	Q40	۰.۸۸۴	۱	Q4
۰.۷۲۶	۱	Q41	۰.۶۰۵	۱	Q5
۰.۶۳۷	۱	Q42	۰.۸۲۳	۱	Q6
۰.۵۷۳	۱	Q43	۰.۶۴۷	۱	Q7
۰.۵۸۰	۱	Q44	۰.۶۶۹	۱	Q8
۰.۷۰۱	۱	Q45	۰.۸۲۸	۱	Q9
۰.۷۵۶	۱	Q46	۰.۶۳۸	۱	Q10
۰.۶۶۱	۱	Q47	۰.۶۹۷	۱	Q11
۰.۵۶۵	۱	Q48	۰.۵۴۱	۱	Q12
۰.۷۱۸	۱	Q49	۰.۸۸۰	۱	Q13
۰.۷۶۱	۱	Q50	۰.۸۱۶	۱	Q14
۰.۶۰۸	۱	Q51	۰.۸۸۲	۱	Q15
۰.۶۷۷	۱	Q52	۰.۸۲۳	۱	Q16
۰.۷۷۵	۱	Q53	۰.۵۹۶	۱	Q17
۰.۷۸۲	۱	Q54	۰.۵۹۰	۱	Q18
۰.۷۸۳	۱	Q55	۰.۸۸۸	۱	Q19
۰.۶۴۵	۱	Q56	۰.۵۸۷	۱	Q20
۰.۷۳۵	۱	Q57	۰.۷۹۴	۱	Q21
۰.۶۶۳	۱	Q58	۰.۸۷۶	۱	Q22
۰.۶۲۶	۱	Q59	۰.۵۷۰	۱	Q23
۰.۶۰۰	۱	Q60	۰.۷۲۰	۱	Q24
۰.۷۴۰	۱	Q61	۰.۶۸۳	۱	Q25
۰.۵۲۰	۱	Q62	۰.۵۵۰	۱	Q26
۰.۷۹۹	۱	Q63	۰.۵۴۴	۱	Q27
۰.۶۱۱	۱	Q64	۰.۷۷۰	۱	Q28
۰.۵۸۲	۱	Q65	۰.۸۵۹	۱	Q29
۰.۶۰۷	۱	Q66	۰.۵۸۷	۱	Q30
۰.۸۰۰	۱	Q67	۰.۸۱۵	۱	Q31
			۰.۶۳۳	۱	Q35
			۰.۵۹۸	۱	Q36

با توجه به جدول اشتراکات ۳، برآورد اولیه میزان اشتراک متغیر نشان داد که مقادیر تمامی آنها برابر با یک است. ستون واریانس عامل مشترک در جدول ۳، نشان دهنده مقداری از واریانس هر متغیر است که مجموعه عوامل مورد نظر توانسته‌اند آن را تبیین کنند. هر چه مقادیر به (۱) نزدیکتر باشند بهتر است و مقادیر کوچکتر هر متغیر نشان از آن دارد که متغیر (گویه یا سؤال) مورد نظر به اندازه کافی برای تحلیل عاملی مناسب نبوده و بنابراین باید از تحلیل خارج شود. بنابراین اعتقاد صاحب‌نظران متغیرهایی را که عامل‌ها نتوانسته‌اند بالاتر از ۰/۵ (یا ۵۰ درصد) از تغییرات آنها را تعیین کنند تعدیل و یا از مجموعه متغیرها حذف می-

بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می شود که اولین و اساسی ترین معیار، آماره  $t$  می باشد. ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه بین متغیر در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معنی داری  $t$  است. در صورتی که مقدار این اعداد از  $1/96$  بیشتر شود، نشان از صحت رابطه ی بین متغیرها و در نتیجه تایید فرضیه ها پژوهش در سطح اطمینان  $0/95$  است؟

شایستگی های روانی	۸.۲۱
شایستگی های فرهنگی-اجتماعی	۷.۴۲
شایستگی های اخلاقی	۷.۲۱
شایستگی های عقیدتی	۷.۰۲

به منظور تدوین الگوی صلاحیت های حرفه‌ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای

جدول ۵. مقادیر ضریب مسیر و آماره  $t$  فرضیه های مرتبط با مسیرهای مدل تحقیق

رابطه	ضریب مسیر	آماره $t$	معناداری	نتیجه
شایستگی های مدیریتی و رهبری	۰/۷۵۸	۱۸/۳۵	۰/۰۰۱	تایید
شایستگی های ارتباطی	۰/۸۷۲	۴۴/۶۲	۰/۰۰۱	تایید
شایستگی های حرفه ای	۰/۸۳۸	۳۸/۹۶	۰/۰۰۱	تایید
شایستگی های ادراکی	۰/۷۷۰	۲۵/۳۵	۰/۰۰۱	تایید
شایستگی های سیاسی	۰/۶۹۰	۲۳/۲۲	۰/۰۰۱	تایید
شایستگی های رفتاری و تصمیم گیری	۰/۸۵۱	۳۷/۱۳	۰/۰۰۱	تایید
شایستگی های عملیاتی	۰/۹۱۴	۸۶/۴۰	۰/۰۰۱	تایید
شایستگی های شخصیتی	۰/۸۸۵	۶۱/۰۱	۰/۰۰۱	تایید
شایستگی های روانی	۰/۸۱۵	۶۱/۹۶	۰/۰۰۱	تایید
شایستگی های فرهنگی-اجتماعی	۰/۸۸۲	۷۱/۲۱	۰/۰۰۱	تایید
شایستگی های اخلاقی	۰/۹۰۱	۵۹/۹۶	۰/۰۰۱	تایید
شایستگی های عقیدتی	۰/۸۸۷	۵۷/۱۱	۰/۰۰۱	تایید

مورد تمامی سازه های درون زا سه مقدار  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  را به عنوان قدرت پیش بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده اند. همچنین برای ارزیابی مدل کلی، پس از منسوخ شدن معیار نیکویی برازش (GOF)، از شاخص ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR) استفاده می شود که مقدار این شاخص کمتر از  $0/1$  یا  $0/08$  مناسب است (هو و بنتلر، ۱۹۹۹؛ هنسلر و همکاران، ۲۰۱۴). مقادیر شاخص های

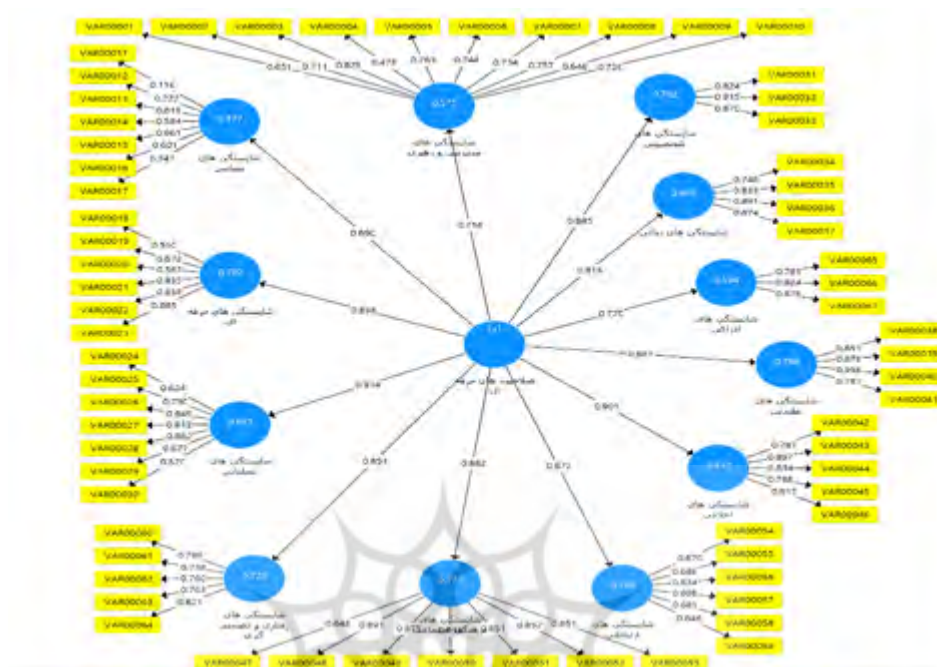
در ادامه تصویر مدل آزمون شده تحقیق به همراه ضریب مسیر بدست آمده برای تمامی مسیرهای مدل در قالب شکل ۱، مشخص گردیده است. در رویکرد حداقل مربعات جزئی (پی ال اس)، کیفیت و برازش مدل با استفاده از چندین سنجیده می شود.

اولین معیار بررسی مدل ساختاری، ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) مدل است. و نشان دهنده تاثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درون زا است و سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می شوند.

دومین معیار بررسی مدل ساختاری،  $Q^2$  است. مقدار باید در

برازش برای متغیرهای مدل تحقیق در جدول ۶ گزارش شده است.

شکل ۱. مدل نهایی پژوهش در حالت ضریب مسیر و بارهای عاملی



جدول ۶. مقادیر شاخص‌های برازش برای متغیرهای مدل تحقیق

متغیر	SRMR	R2	Q2
شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	۰/۸۱۳	۰/۵۷۵	
شایستگی‌های ارتباطی	۰/۸۰۳	۰/۷۶۰	
شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۸۸۱	۰/۷۰۲	
شایستگی‌های ادراکی	۰/۶۱۸	۰/۵۹۴	
شایستگی‌های سیاسی	۰/۰۹۱	۰/۵۸۲	۰/۴۷۷
شایستگی‌های رفتاری و تصمیم‌گیری	۰/۹۰۱	۰/۷۳۵	
شایستگی‌های عملیاتی	۰/۷۸۲	۰/۸۳۵	
شایستگی‌های شخصیتی	۰/۸۶۱	۰/۷۸۲	
شایستگی‌های روانی	۰/۸۵۳	۰/۶۶۵	
شایستگی‌های فرهنگی-اجتماعی	۰/۸۴۰	۰/۷۷۷	
شایستگی‌های اخلاقی	۰/۸۹۹	۰/۸۱۲	
شایستگی‌های عقیدتی	۰/۸۱۹	۰/۷۸۸	

### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای مدیریت فرانوگرای آینده، سرمایه‌های انسانی و اجتماعی در روند توسعه و تعالی جوامع اهمیت روزافزونی پیدا کرده است و مؤلفه‌های پیچیده و جهان‌شمولی مانند تحولات بازارها و تغییرات فناوری در رقابتی فشرده می‌توانند اقتصاد جهانی و بازیگران این صحنه را تحت

با توجه به اطلاعات جدول ۶ مقادیر به دست آمده برای شاخص Q2 بیشتر از ۰/۳۵ (قوی) می‌باشد. همچنین مقادیر R2 در محدوده قوی قرار دارد و مقدار SRMR نیز کمتر از ۰/۱ می‌باشد که نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل آزمون شده است.



مهارت های مدیریتی همچون مهارت های فنی، انسانی و ادراکی که لازمه موفقیت و کارایی هر مدیری در جامعه است، مورد ارزیابی قرار می گیرند. مدیران زن وزارت ورزش و جوانان در مولفه های سابقه مدیریت در رده های پایین تر، داشتن دید استراتژیک به موضوعات، گذراندن دوره های آموزشی مدیریتی، داشتن کارزمای مدیریتی، داشتن مهارت های برنامه ریزی بلند مدت، آشنایی با انواع مدل های برنامه ریزی، قدرت تصمیم گیری بالا در شرایط دشوار، تاثیرتحوّل آفرین، داشتن قدرت رهبری و در نهایت سازگاری با شرایط دشوار و متفاوت، از چه وضعیتی برخوردارند تا از این طریق، بتوان بهترین افرادی که از شایستگی های مدیریتی و رهبری برخوردارند را به پست های مدیریتی حساس این وزارت ارتقا داد.

یکی دیگر از شایستگی های شناسایی شده در این تحقیق به عنوان شایستگی موثر بر صلاحیت حرفه ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان را شایستگی های حرفه ای تشکیل می داد. این شایستگی بر وظایف و مولفه های حرفه ای مدیران تاکید دارد و از طریق آن می توان یک مدیر مبتدی را از یک مدیر حرفه ای متمایز ساخت و از آنجا که وزارت ورزش و جوانان بالاترین و مهم ترین نهاد ورزشی دولتی کشور محسوب می شود، ضرورت دارد که مدیران زن این وزارتخانه از این شایستگی نیز برخوردار باشند.

علاوه بر شایستگی های یاد شده، شایستگی های سیاسی نیز یکی دیگر از شایستگی های مورد انتظار در مدیران زن وزارت ورزش و جوانان است. نیاز مدیران زن وزارت ورزش و جوانان به شایستگی های سیاسی از دو جنبه می تواند مهم قلمداد شود. اول اینکه، این مدیران به واسطه جنسیتشان ممکن است تحت فشار مردان به ویژه کسانی قرار گیرند که در تلاشند پست مدیریتی را از آنان بگیرند، بنابراین لازم است که این مدیران زن با برقراری روابط سیاسی مناسب با افراد و جناح های خاص درون سازمانی و برون سازمانی، قدرت خود را بهبود بخشند. ثانیاً، باید توجه داشت که مدیران وزارت ورزش در طبقه مدیران فوقانی کشور در حوزه ورزش و جوانان قرار می گیرند و از آنجا که تصمیمات و برنامه های آنان برای کل کشور

تأثیر قرار دهد. تحقیق حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل صلاحیت مدیران زن در عصر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که ۶۷ مولفه موثر در صلاحیت های حرفه ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان قابل تقلیل به ۱۲ عامل شامل شایستگی های مدیریتی و رهبری؛ شایستگی های حرفه ای؛ شایستگی های سیاسی؛ شایستگی های ارتباطی؛ شایستگی های عملیاتی؛ شایستگی های ادراکی؛ شایستگی های روانی؛ شایستگی های عقیدتی؛ شایستگی های اخلاقی؛ شایستگی های فرهنگی-اجتماعی؛ شایستگی های شخصیتی و در نهایت شایستگی های رفتاری و تصمیم گیری است. در واقع عوامل یاد شده به عنوان عوامل موثر در صلاحیت های حرفه ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شد. نتیجه به دست آمده با بخشی از نتایج تحقیقات دامغانیان و همکاران (۱۳۹۷)، عاشقی و همکاران (۱۳۹۶)، فیضی و همکاران (۱۳۹۴)، غنجی و همکاران (۱۳۹۴)، غلام زاده و همکاران (۱۳۹۳)، خشوعی و همکاران (۱۳۹۲)، محمودی و همکاران (۱۳۹۱)، رعنائی و همکاران (۱۳۹۱)، گرینهام (۲۰۱۷)، هانا و همکاران (۲۰۱۶)، ریف (۲۰۱۳)، کونینگسفلد و همکاران (۲۰۱۲) و کوچران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) همسو بود. این محققان نیز در تحقیقات خود برخی از شایستگی های شناسایی شده در این تحقیق را به عنوان شایستگی های صلاحیت حرفه ای مدیران و کارکنان سازمان های مختلف شناسایی کردند و با توجه به اینکه جامعه و سازمان مورد بررسی این تحقیقات متفاوت از تحقیق حاضر بود، لذا منطقی است که تفاوت هایی در شایستگی های شناسایی شده در تحقیقات نام برده با تحقیق پیش رو مشاهده شود.

نتیجه تحقیق نشان داد که یکی از شایستگی های موثر بر صلاحیت حرفه ای مدیران زن وزارت ورزش و جوانان را شایستگی های مدیریتی و رهبری تشکیل می دهد که به شاخص ها و مولفه هایی اشاره دارد که در آن میزان

1. Cochran

سیستمی منسجم از عناصر به هم مرتبط دارد. در واقع مدیران با داشتن شایستگی های ادراکی می توانند سازمان را به صورت یک مجموعه کلی مرتبط با محیط دیده و بدین صورت بهترین تصمیمات و اقدامات را در مقابل تغییرات محیطی پیش بگیرند. علاوه بر این شایستگی، شایستگی های روانی نیز یکی دیگر از شایستگی های حرفه ای مدیریت زنان در وزارت ورزش و جوانان بود که نشان می دهد پست های مدیریتی در این وزارت از ویژگی ها و شرایط خاصی برخوردار است که فشار روانی زیادی بر مدیر وارد می آورد و چنانچه شخص مدیر نتواند بر این فشارها غلبه نماید، بدون شک از میزان اثربخشی و کارایی وی کاسته خواهد شد. در این راستا لازم است که مدیران زن وزارت ورزش و جوانان با داشتن سلامت روان به عنوان مهمترین فاکتور روانی، بتوانند قابلیت های خود را در شرایط مختلف روانی به طور بهینه از خود بروز دهند.

در ادامه مشخص شد که یکی دیگر از شایستگی های حرفه ای مدیران زن وزارت ورزش و جوانان را شایستگی های عقیدتی تشکیل می دهد. در توضیح ای شایستگی باید توجه داشت که کشور ما دارای فرهنگی ایرانی اسلامی است و لذا کارکنان سازمان های مختلف به ویژه در پست های مدیریتی باید از شایستگی های عقیدتی برخوردار باشند. داشتن این شایستگی علاوه بر موضوع فرهنگ ایرانی اسلامی حاکم، از جنبه تعهد به وظایف نیز می تواند مورد نظر قرار بگیرد. در کنار شایستگی های عقیدتی، شایستگی های اخلاقی نیز مورد توجه بوده و لازم است در انتخاب و گزینش مدیران زن وزارت ورزش و جوانان مد نظر قرار گیرد. شایستگی های اخلاقی می تواند از دو منظر اخلاق فردی و اخلاق حرفه ای تفسیر شود. در منظر اخلاق فردی، لازم است که مدیران از اخلاق و رفتار درخور یک مدیر مانند عدم سو پیشینه، معروف نبودن به ردایل اخلاقی در سازمان و داشتن ارتباط مناسب با بقیه کارمندان برخوردار باشند.

در ادامه همین مبحث، شایستگی های فرهنگی-اجتماعی قرار دارد که برای عملکرد بهینه مدیران زن در وزارت ورزش و جوانان امری ضروری محسوب می شود. وزارت ورزش و جوانان کشور با توجه به فلسفه وجودی آن

انجام می گیرد لذا لازم است جهت حمایت همه جانبه از برنامه هایشان که می تواند زمینه ساز اجرای بهینه آن باشد، دارای روابط سیاسی مناسبی با افراد و سازمان های مرتبطی باشند تا متعاقب آن از جانب افراد و بخش ها و حتی سازمان های مختلف تاثیرگذار بر برنامه ها و تصمیمات آنان مورد حمایت قرار گیرند.

در ادامه مشخص شد که شایستگی های ارتباطی نیز یکی دیگر از شایستگی های حرفه ای مدیران زن وزارت ورزش و جوانان است که بایستی مورد توجه قرار گیرد. در تفسیر این نتیجه نیز لازم به ذکر است که مدیران وزارت ورزش و جوانان بخش زیادی از اوقات کاری خود را صرف شرکت در جلسات و ملاقات با دیگران در درون وزارت و نیز خارج از آن می نمایند. لذا ضرورت دارد که با روابط بین سازمانی به خوبی آشنایی داشته باشند. همچنین، لازم است که در این جلسات و قرار ملاقات ها علاوه بر مهارت صحبت در جمع به عنوان یک مدیر، مهارت گوش دادن به افراد را نیز داشته باشند تا بدین طریق ارتباط مناسبی بین او با سایرین برقرار شود. از سوی دیگر، با توجه به پیشرفت تکنولوژی های ارتباطی در عصر حاضر که سبب شده است بسیاری از جلسات به صورت غیرحضوری و آنلاین برگزار شود، ضرورت دارد که این مدیران توانایی استفاده صحیح از نرم افزارهای ارتباط جمعی را داشته باشند تا بتوانند در موارد مورد نیاز بدون مشکل از آن ها استفاده نمایند.

در کنار شایستگی های ارتباطی، دیگر شایستگی حرفه ای مدیران زن وزارت ورزش و جوانان را شایستگی های عملیاتی تشکیل می دهد. از آنجا که معمولا مدیران زن وزارت ورزش و جوانان در رده مدیریتی تحتانی در سطح وزارت قرار دارند، به طور مستقیم با عوامل اجرای برنامه های مختلف وزارت سر و کار داشته و به نوعی مدیری عملیاتی محسوب می شوند. بر این اساس، لازم است که از مهارت ها و قابلیت های یک مدیر عملیاتی برخوردار باشند.

شایستگی های ادراکی یکی دیگر از شایستگی های شناسایی شده موثر بر صلاحیت حرفه ای مدیران زن وزارت ورزش و جوانان بود. شایستگی های ادراکی اشاره به توانایی درک سازمان به عنوان یک کل واحد و

برخوردار باشند، لذا در این تحقیق نیز انتظار می رود که شایستگی های موثر بر صلاحیت حرفه ای مدیران زن وزارت ورزش و جوانان از اولویت های متفاوتی برخوردار باشند. اما نکته مهم این است که کدام شایستگی ها از اهمیت بالاتری برخوردار باشند که نتیجه تحقیق بیانگر اولویت بالاتر شایستگی های مدیریتی و رهبری و سپس شایستگی های ارتباطی بود. در توضیح این نتیجه لازم به ذکر است که شایستگی های شناسایی شده در این تحقیق ویژه مدیران زن بود و لذا با توجه به پست مدیریتی آنان، منطقی است که در درجه اول شایستگی های مدیریتی و رهبری قرار بگیرد چرا که ضرورت دارد مدیران در درجه اول مهارت های مختص مدیران را داشته باشند تا به وسیله آن ها وظایف اصلی خود یعنی برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و رهبری و نظارت و کنترل را به نحو مطلوب به انجام برسانند. اگر جامعه تحقیق را کارکنان تشکیل می داد احتمالاً نتیجه ای متفاوت به دست می آمد اما جامعه این تحقیق مدیران زن وزارت بودند و بنابراین نتیجه به دست آمده منطقی است. علاوه بر این، در رابطه با قرار گیری شایستگی های ارتباطی در درجه دوم باید بیان نمود که مدیران زن وزارت ورزش و جوانان به واسطه پست مدیریتی شان غالباً زمان کارشان را در جلسات مختلف سپری می کنند که نیازمند برقراری ارتباط مناسب با افراد حاضر در جلسه است. از سوی دیگر، این مدیران هم با مدیران بالاتر از خودشان ارتباط دارند و هم با زیردستانشان مرتبط هستند بنابراین با داشتن شایستگی های ارتباطی مناسب می توانند به طور مناسبی با این دو قشر مختلف ارتباط برقرار نموده و در نتیجه، عملکرد بهتری از خود به نمایش بگذارند. در نهایت باید توجه داشت که این نتیجه به معنی بی توجهی یا بی ارزش بودن سایر شایستگی ها نیست بلکه تنها به معنای اهمیت بیشتر این شایستگی ها نسبت به سایر شایستگی ها است و لذا پیشنهاد می شود که مدیران ارشد مسئول انتخاب مدیران زن در وزارت ورزش و جوانان در فرایند گزینش و ارزیابی آنان تمامی شایستگی های شناسایی شده در این تحقیق را مد نظر قرار دهند اما برای شایستگی های با اولویت بالاتر وزن و نمره بیشتری قائل شوند.

بایستی با ورزشکاران و جوانان تمام نقاط کشور تعامل داشته و برای تمامی جامعه برنامه ریزی نماید. این در حالی است که کشور ما با توجه به گستردگی جغرافیایی آن و همجواری با کشورهای مختلفی، دارای تنوع قومیتی و مذهبی زیادی بوده که هر یک از این اقوام دارای فرهنگ ها و آداب و رسوم منحصر به فردی هستند. بنابراین برای تدوین برنامه های مناسب این تنوع فرهنگی اقوام و در جهت عملکرد بهینه وزارت و سازمان های تابعه، ضرورت دارد که مدیران این وزارت در زمینه اقوام و فرهنگ های محلی اطلاعات کافی داشته باشند. در نهایت، شایستگی های رفتاری و تصمیم گیری وجود دارد که به عنوان آخرین شایستگی موثر بر صلاحیت حرفه ای مدیران زن وزارت ورزش و جوانان شناسایی شد. سطح بالای وزارتخانه در موضوع سطوح سازمانی و نیز تاثیر تصمیمات این وزارت بر کل مردم کشور می تواند الزام وجود شایستگی های رفتاری و تصمیم گیری را برای مدیران زن این سازمان توجیه نماید. بدون شک پست مدیریتی در وزارت ورزش و جوانان به عنوان مدیرانی تاثیرگذار بر زندگی مردم کشور به ویژه جوانان و جامعه ورزش از اهمیت بسزایی برخوردار است و در صورت انتخاب افراد فاقد این شایستگی، تبعات منفی زیادی به دنبال خواهد داشت که می تواند برنامه های سازمان را تحت تاثیر قرار دهد.

نتیجه آزمون فریدمن مربوط به سوال سوم تحقیق نشان داد که بین صلاحیت های حرفه ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان اولویت معنی داری وجود دارد؛ به طوری که بالاترین اولویت مربوط به "شایستگی های مدیریتی و رهبری" و پایین ترین اولویت مربوط به "شایستگی های عقیدتی" می باشد. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات رعنائی و همکاران (۱۳۹۱)، ابراهیم زاده (۱۳۸۷)، هانان و همکاران (۲۰۱۷)، شمس الدین و چوتیپاتانا (۲۰۱۲) و بارترام (۲۰۰۵) همسو بود. برای تفسیر نتیجه به دست آمده می توان گفت که اختلاف در اولویت میان چند متغیر که بر روی یک متغیر موثر هستند امری طبیعی است و نمی توان انتظار داشت که همه متغیرهای موثر از اولویت و اندازه یکسانی

شایسته ترین و اصلح ترین افراد را در این پست ها قرار داد. بنابراین تحقیق پیش رو کاملا کاربردی بوده و می توان با استفاده از شایستگی های شناسایی شده در این تحقیق و مدل ارائه شده، خلاء موجود در انتخاب و ارزیابی عملکرد مدیران زن شایسته در وزارت ورزش و جوانان را پر نمود.

در یک جمع بندی کلی می توان بیان داشت که با توجه به ارزش و اهمیت مدیران زن در وزارت ورزش و جوانان و نیز جهت ارتقای عملکرد فردی و سازمانی این افراد در راستای دست یابی به اهداف وزارت، ضرورت دارد که برای انتخاب افراد برای این پست ها ویژگی ها و معیارهایی مد نظر قرار گیرد تا بتوان از طریق آن ها

## References

1. Adarouk T, & Looise J. K. HR contribution to IT innovation implementation: Results of three case studies. *Creativity & Innovation Management*, 2005; 14(2), 160-168
2. Asheghi H, Qahramani M, Ghorchian N. Gh. (2015), Identifying and Explaining the Dimensions, Components and Indicators of Competent Development of Banking Industry Managers. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 2015; 14: 57-76. [Persian]
3. Bartram D. The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *The Journal of applied psychology*, (2005); 90(6): 1185-1203
4. Cochran G. R. Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization (Doctoral dissertation), The Ohio State University, 2009.
5. Damghanian H, Rastegar A, Yazdani Ziarat M. Designing and Explaining the Competency Model in Organizational Interpersonal Communication. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 2018; 27(88): 174-143. [Persian]
6. Florido J. Financial strategies, the professional development of employers and performance of sme's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014; 174, 768 – 775.
7. Ghanji M. Designing a Model of Professional Competence of Managers with Emphasis on Franco-Manager Management in the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare. *Journal of Development and Transformation Management*, 2015; 21, 11-22. [Persian]
8. Grenham G. (2017). Professional Diploma in Banking 2016/2017 (leading to Chartered Banker). The Institute of Banking. Retrived From: [www.iob.ie/postgrad](http://www.iob.ie/postgrad).
9. Guarnieri M. A, Wright S. L, & Hudiburgh L. M. The relationships among attachment style, personality traits, interpersonal competency, and Facebook use. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 2013; Vol. 33, No. 6, pp. 294-301.
10. Hashemian S. M. H. Rereading the key components of management from the perspective of postmodernism, PhD thesis, School of Management, University of Tehran, 2009. [Persian]
11. Khoshouei M. S, Oreyzi H. R, Noori A. "The eight managerial competencies: Essential competencies for twenty first century managers", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 2013; 6 (2):131-152. [Persian]
12. Mahmoudi A. H, Abedi A, Heidari Y. A Study of Professional Competencies of Educational Group Managers. *Development Management Process*, 2012; 1: 69-92. [Persian]
13. Mottaqi Shahri M. H, Ghafouri F, Mahmoudi A. Comparison of the role and presence of women in managerial positions of sports and non-sports organizations, new approaches in sports management, 2014; 2(4): 9-20. [Persian]
14. Ranaei H, Soltani M, Yazdani H. Identifying and ranking the dimensions and components of managers 'competence: Content analysis of managers' competency models. *Human Resource Studies*, 2012; 2(3): 27-50. [Persian]
15. Seyed Ameri M. H, Elahi A, Afshari M, Honari H. Development of the model of the effect of franchise in management on the development of sports. *Sports Management Studies*, 2016; (37) 8: 17-34. [Persian]
16. Shi'aZadeh E. Improving the presence of women at management levels. *Quarterly Journal*

- of Quality, 2011; 21: 4-51. [Persian]
17. Taherpour F, Rajaeipour S, Jamshidian A. R. Investigate the current and desired status of the application of franchora management components. *Public Management Perspective*, 2011; 7: 7-11. [Persian]
  18. Teichler U. *Higher Education in Globalization World*. Springer Publisher, London, UK, 2007.
  19. Wang K, Lestari Y. Firm competencies on market entry success: Evidence from a high-tech industry in an emerging market. *Journal of Business Research*, 2013; 66(2), 2444–2450.
  20. Zardoshtian, Shirin, Hosseini, Maryam, Karimi, Javad. The effect of job failure on the tendency to leave the service considering the mediating role of burnout in physical education teachers in Kermanshah province. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 2006, 4 (3), 61-69.
  21. Zartoshtian, Shirin, Gholami Torksloyeh, Sajjad, Eidipour, Kamran, Kurd, Noushin, Bakhit, Masoumeh. The relationship between the dimensions of cultural intelligence and the ability to resolve conflicts between employees of the General Directorate of Sports and Youth of Fars Province. *Scientific-Research Quarterly Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 2014, 2 (1), 71-78.
  22. Zhang F, Zuo J, & Zillante G. Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 2013; Vol. 31, No. 5, pp. 748–759

