

Research Paper

Designing and Explaining the Model of Professional Empowerment for Female Sports Managers**Masoumeh Dehkordian Nezhad¹, Zahra Nobakht Ramezani^{2*}, Fariba Mohammadian³**

1. Ph.D. Candidate, Department of Physical Education and Sport Sciences, Ghazvin Branch, Islamic Azad University, Ghazvin, Iran
2. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Ghazvin Branch, Islamic Azad University, Ghazvin, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Ghazvin Branch, Islamic Azad University, Ghazvin, Iran

Received: 2020/04/05

Accepted: 2020/06/22

Abstract

The aim of this research was designing and explaining the model of professional empowerment for female sports managers. The research method was descriptive-correlational. The statistical population consisted of the managers of sport organizations and sport management professors of universities. The statistical sample was estimated as sufficient for modeling in PLS software ($n = 167$). Sampling was performed by judging method. Research tools consisted of researcher-made questionnaire extracted from the qualitative section with 89 questions at 5-point Likert scale. Validity of the research instrument was confirmed by content validity ($n=10$), reliability (Cronbach's alpha), and construct validity (fit indices). The research model consisted of three levels of background, structural-process and functional factors with 10 main variables and its 22 dimensions. The results of modeling showed that the effect of national management (0.454) and sport environment (0.373) was significant on systemic capacity. The effect of system capacity was significant on strategism (0.794), information provision (0.776) and organizational platform (0.700). In addition, the effect of organizational platform, information provision and strategism was significant on job readiness (0.897, 0.455 and 0.323). The effect of job readiness was significant on professionalization (0.752) and empowerment (0.672). Finally, the effects of professionalization and empowerment procedure were significant on empowerment results with coefficients of 0.966 and 0.192, respectively. Based on the study findings, we can say the professional empowerment of female managers in sports organizations, is a consequent outcome in a chain of background, structural process, and functional factors. Therefore, positive intervention in each of the factors can have a

1. Email: m_dehkordian@yahoo.com

2. Email: nobakht11@yahoo.com

3. Email: faribamohamadian47@gmail.com



significant effect on the managers' performance and generalization of gender justice in the management of sports organizations.

Keywords: Capable Managers, Empowerment Model, Professional Management, Sports Organization, Women's Empowerment.

Extended Abstract

Background and Purpose:

The existence of many challenges in the management and development of women's sport and its high gap with men's sport has caused a serious concern for the government, media, and the Iranian society people. This is because among the various roles of women in sports, management and decision-making roles are less attended than what they really deserve (Shirzad MollaBashi et al., 2017). Therefore, promoting the position of women in the management of Iran's sports and training female sports managers have an important role in managing and developing the country's sports, especially women's sports. One issue that has always been debated in this context is the ability of women to professionally manage and behave in managerial positions (Jafari et al., 2020). Research has shown that women, more than men, need organizational empowerment to manage. In this regard, the purpose of this study was to design and explain the model of professional empowerment of female managers in Iran's sports.

Materials and Methods:

The research method underlying this study was descriptive correlational. The statistical population included managers of sports organizations and university professors of sports management. The statistical sample included 212 people selected in a purposeful and convenience manner and surveyed in sufficient numbers to test the model. The selection of this number of subjects was based on a sufficient number strategy for modeling in PLS software, intended to be 10 to 20 times the number of questions related to the variable with the most questions in the model. Therefore, 12 times the variable having the most questions (14 questions in the general capabilities variable), the number of subjects was estimated as 168. To ensure that the appropriate number of responses was received, 190 questionnaires were distributed. 167 out of the 175 received questionnaires were fully answered and were put aside for the analysis stage. Sampling was performed by judgmental sampling method. The sample consisted of 108 subjects (64.67%) from managers and experts of sports organizations and 59 subjects (35.33%) from university professors of sports management. The research tool was a researcher-made questionnaire that was the output of a



qualitative phase (systematic exploratory). The questionnaire included variables and determinants with 89 items and was designed at a 5-point Likert scale (from very low = 1 to very high = 5). Among the identified variables, after reviewing and screening, an appropriate number, which in terms of number, had the most frequency and emphasis in interviews, articles, documents and reports, was used. The validity of the research instrument was confirmed by evaluating the content validity (10 people), reliability (Cronbach's alpha), and structural validity (fitness indicators). In order to analyze the findings, the structural equation modeling method was used in two parts of confirmatory factor analysis of the first and second order of the three-variable structure and analysis of the relationship path between them. Due to the abnormality of the distribution of most of the research variables (results of skewedness test and the Kolmogorov–Smirnov test) and the need to test the mediating hypotheses, the SmartPLS software was used.

Findings:

The research model consisted of three levels: contextual, process-based, and functional, with 10 main variables and their 22 dimensions. The results of modeling in the factor analysis section of the dimensions of the main variables showed that the dimensions of the approach of women's participation in management and the national system of training managers with coefficients of 0.935 and 0.783, respectively, in a statistically significant manner explained the national management variable. Global developments in sports management and the need to develop women's sports with coefficients of 0.912 and 0.903, respectively, explained the sports environment in a statistically significant manner. The dimensions of the integration of the empowerment system and the requirements of professional empowerment with coefficients of 0.940 and 0.768, respectively, in a statistically significant manner explained the system capacity variable. The job structure and readiness of managers, with coefficients of 0.951 and 0.895, respectively, in a statistically significant manner explained job readiness. The dimensions of the intra-organizational and extra-organizational contexts with coefficients of 0.918 and 0.842, respectively, explained the variable of the organizational context in a statistically significant manner. Empowerment records and empowerment needs assessment with coefficients of 0.941 and 0.848, respectively, explained the provision of information in a statistically significant manner. The dimensions of the empowerment program and the empowerment strategy with coefficients of 0.920 and 0.886, respectively, explained the strategism variable in a statistically significant manner. Participation, role significance, self-efficacy, and scalability with coefficients of 0.888, 0.8787, and 0.848, respectively, in a statistically significant manner explained the empowerment procedure. The dimensions of advanced management capability



and sports management capability with coefficients of 0.800 and 0.750, respectively, in a statistically significant manner explained the professionalization procedure variable. Professional empowerment of managers and the consequences of professional empowerment with coefficients of 0.920 and 0.757, respectively, explained the empowerment results in a statistically significant manner. Based on the path analysis, it was found that the effect of national management and sports environment on system capacity was statistically significant with coefficients of 0.454 and 0.373, respectively. The effect of system capacity on strategism, information provision, and organizational context was observed as statistically significant with coefficients of 0.777 and 0.794, respectively. Also, the effect of organizational context, information provision, and strategism on job readiness was observed as statistically significant with coefficients 0.897, 0.455 and 0.323. The effect of job preparedness on professionalization and empowerment procedure was observed as statistically significant with 0.75 and 0.672 coefficients, respectively. Finally, the professionalization and empowerment procedures were statistically significant with coefficients of 0.966 and 0.192, respectively.

Conclusion:

The generalities of the model and the relationships between the variables of the model were in fact a chain of causal relationships between the variables from the underlying factors to the process-structural factors and then to the functional factors. The generalities of the analysis framework are consistent with the results of previous research. Based on the obtained framework, it can be said that since the empowerment of managers is a category related to both internal and external organizational factors, the combination of these factors flows from the underlying level to the process-structural level. Based on the findings of the study, it can be said that the professional empowerment system for female sports managers is a systematic process of contextual to process factors. This is related to the training and employment of women in Iran's sports management, and its implementation, despite the need for many considerations and actions, can have a significant impact on the performance of sports organizations, especially women's sports. On the other hand, analyzing the situation of management and development of women's sports makes it clear that due to the decisive proportion between inputs, processes, and outcomes in the success of women's sports centers, this part of the sport requires coherent structures and efficient managers.



Keywords: Capable Managers, Empowerment Model, Professional Management, Sports Organization, Women's Empowerment.

References

1. Shirzad MollaBashi, S. Farahani, A., & Assad, M. (2017). Factors affecting the women's managerial appointment in the Ministry of Youth Affairs and Sports. *Sport Management and Development*, 6(1), 37-51. (in Persian).
2. Jafari, E., Sharifi Far, F., & Alam, S. (2020). The role of women in sport management in the country with future research approach. *Sport Management Studies*, 11(58), 17-34. (in Persian).
3. Mehdizadeh, A. (2019). Identify deterrents at women's management levels using glass ceiling theory. Doctoral dissertation of Tabriz University. (in Persian).



مقاله پژوهشی

طراحی و تبیین مدل توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی زن

معصومه دهکردیان نژاد^۱، زهرا نوبخت رضانی^{۲*}، فریبا محمدیان^۳

۱. دانشجوی دکتری گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۲. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۷

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در ورزش کشور انجام شد. روش پژوهش از نوع توصیفی همبستگی بود. مدیران سازمان‌های ورزشی و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت برای مدل‌سازی در نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. به تعداد ۱۶۷ نفر برآورد شد. نمونه‌گیری به روش قضاوتی انجام شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه مستخرج از بخش کیفی با ۸۹ سؤال در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت بود. روایی ابزار پژوهش از طریق ارزیابی روایی محتوایی (۱۰ نفر)، پایایی (آلفای کرونباخ) و روایی سازه (شاخص‌های برازش) تأیید شد. مدل پژوهش شامل سه سطح زمینه‌ای، ساختاری-فرایندی و کارکردی با ۱۰ متغیر اصلی و ۲۲ بُعد آن‌ها بود. نتایج مدل‌سازی نشان داد که اثر مدیریت ملی (با ضریب مسیر ۰/۴۵۴) و محیط ورزش (با ضریب مسیر ۰/۳۷۳) بر ظرفیت سیستمی معنادار بود. اثر ظرفیت سیستمی بر راهبردپذیری (با ضریب مسیر ۰/۷۹۴)، تأمین اطلاعاتی (با ضریب مسیر ۰/۷۷۶) و بستر سازمانی (با ضریب مسیر ۰/۷۰۰) معنادار مشاهده شد. اثر بستر سازمانی، تأمین اطلاعاتی و راهبردپذیری بر آمادگی شغلی معنادار بود (به ترتیب با ضرایب مسیر ۰/۸۹۷، ۰/۴۵۵ و ۰/۳۲۳). اثر آمادگی شغل نیز بر رویه حرفه‌ای‌سازی (با ضریب مسیر ۰/۷۵۲) و رویه توانمندسازی (با ضریب مسیر ۰/۶۷۲) معنادار مشاهده شد. همچنین اثر رویه حرفه‌ای‌سازی و رویه توانمندسازی به ترتیب با ضرایب مسیر ۰/۹۶۶ و ۰/۱۹۲ بر نتایج توانمندسازی معنادار بود. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی، حاصل برآیند زنجیره‌ای از عوامل زمینه‌ای، ساختاری، فرایندی و کارکردی است؛ از این‌رو مداخله مثبت در هر یک از عوامل می‌تواند اثر درخور توجهی بر عملکرد مدیران و تعمیم عدالت جنسیتی در مدیریت سازمان‌های ورزشی بگذارد.

واژگان کلیدی: الگوی توانمندسازی، توانمندسازی زنان، سازمان ورزشی، مدیران توانمند، مدیریت حرفه‌ای.

1. Email: m_dehkordian@yahoo.com
2. Email: nobakht11@yahoo.com
3. Email: faribamohamadian47@gmail.com



مقدمه

یکی از عرصه‌هایی که هم عدالت نسبی بین زن و مرد بیشتر وجود دارد و هم فرصت نقش‌آفرینی در سلسله‌مراتب تشکیلاتی آن برای زنان نسبتاً فراهم است، محیط ورزش است (نیگورا، ۲۰۱۷، ۱۳). ورزش زنان در سطح بین‌المللی رشد چشمگیری داشته است و به عمده‌عرصه‌ها توجه شده است، اما در ایران، ورزش زنان هنوز در ابتدای مسیر توسعه قرار دارد و نیازمند مشارکت بیشتر و کیفی‌تر زنان کشور است. وجود چالش‌های فراوانی در زمینه مدیریت و توسعه ورزش زنان و شکاف زیاد آن با ورزش مردان سبب شده است تا از دیدگاه دولت، رسانه‌ها و مردم مقوله مدیریت ورزش زنان و نقش زنان در مدیریت ورزش کشور دغدغه جدی محسوب شود؛ زیرا در میان نقش‌های گوناگون زنان در ورزش، نقش‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری به نسبت اهمیتی که دارند کمتر مورد توجه هستند (شیرزاد، فراهانی و اسد، ۲۰۱۷، ۳۸)؛ از این رو ارتقای جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور و تربیت مدیران ورزشی زن نقش مهمی در مدیریت و توسعه ورزش کشور، به‌ویژه ورزش زنان دارد. در همین راستا، در همه سازمان‌های ورزشی اجرایی مانند وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، ادارات ورزش و جوانان، هیئت‌های ورزشی و سازمان ورزش شهرداری بخش‌هایی تخصصی مربوط به مدیریت ورزش بانوان وجود دارد، اما رویکرد مشخصی در زمینه تربیت و به‌کارگیری مدیران ورزشی زن مشاهده نمی‌شود (موسوی‌راد، فراهانی و بیات، ۲۰۱۶، ۱۱۲). علاوه بر این، با توجه به پیچیدگی‌های پست‌های مدیریتی به‌ویژه در رده مدیریت عالی در سازمان‌های ورزشی، بسیاری از زنان شاغل یا مدیر در این سازمان‌ها تلاش درخور توجهی برای احراز این پست‌ها از خود نشان نمی‌دهند. یکی از مسائلی که در این زمینه همواره مورد بحث و اختلاف نظر است، توانایی زنان در مدیریت و رفتار حرفه‌ای آن در پست‌های مدیریتی است (جعفری، شریفی و علم، ۲۰۱۹، ۲۰). هدف از پژوهش حاضر، به‌عنوان تعریف، تدوین و تبیین چارچوب مفهومی علمی برای توانمندی زنان در مدیریت ورزش کشور است. این مفهوم در ادبیات نوین علم مدیریت یکی از فرایندها و برنامه‌های مهم مدیریت منابع انسانی، با عنوان «توانمندسازی افراد در مشاغل و سازمان» است.

1. Nigora



در سیستم امروزی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، ادعای برابری دو جنس در حقوق سازمانی و شایستگی به نحو فراگیری در حال پذیرش است، اما بین پذیرش عقلانی آن و اجرای آن، در عمل فاصله بسیاری وجود دارد؛ زیرا هنوز نگرش‌ها و ارزش‌های جامعه اجتماعی و سازمانی ما رویکرد مردسالاری دارد؛ این در حالی است که مدیریت در نظریه‌ها مفهومی خنثی و غیرجنسیتی است و در واقع، جنسیت نمی‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت داشته باشد (تاج مزینانی و یاسری، ۲۰۱۳، ۹)؛ از این رو فقدان تأمین شرایط مناسب برای توانمندسازی زنان در مدیریت و تصمیم‌گیری، موجب استفاده‌نشدن حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعدادها در دسترس می‌شود. کلیات مدیریت در حوزه ورزش نیز نشان می‌دهد که مدیریت این حوزه به دلیل ماهیت سیستم ورزش در مقایسه با مدیریت سایر حوزه‌ها تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر است؛ از این رو هم مدیریت در سیستم ورزش به توانایی‌هایی مانند مهارت‌های نرم که زنان در آن توانمندی بالقوه دارند نیاز دارد و هم مدیران زن در سازمان‌های ورزشی کشور نیازمند توانمندسازی حرفه‌ای هستند. علاوه بر این، حضور زنان در سازمان‌های ورزشی موجبات گسترش فرهنگ سالم و اخلاق را فراهم می‌کند. همچنین سازمان‌های ورزشی امروز سبک رهبری دموکراتیک و حساس‌بودن به نیازهای افراد را می‌طلبند و با حضور زنان در مشاغل مدیریتی حول سازمان‌های ورزشی، بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری تسهیل می‌شود (جعفری و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۹). این موارد نکات کلیدی برای متقاعدکردن مراجع عالی منصوبگر در ورزش برای توانمندسازی، توسعه حرفه‌ای، به‌کارگیری و مشارکت‌دهی زنان در عرصه مدیریت ورزش کشور هستند. جمع‌بندی پژوهش‌های گوناگون نشان می‌دهد که به‌عنوان یک راهبر، مباحث مرتبط با تجارب رهبری و مدیریت زنان در ورزش باید دربرگیرنده نقش جنسیت به‌عنوان یک بعد حرفه‌ای و سیاسی در فرایندهای سازمانی باشد.

شواهد نشان می‌دهند که در سال‌های اخیر حضور و مشارکت زنان در حوزه‌های گوناگون اقتصادی، سیاسی، علمی، آموزشی، ورزشی، فرهنگی و هنری افزایش چشمگیری داشته است، اما این رشد بیشتر کمی بوده است و به لحاظ کیفی هنوز در سطح پایین قرار دارد. یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی که زنان در آن با محدودیت‌ها و چالش‌های زیادی مواجه هستند، پست‌های مدیریتی و نقش‌های تصمیم‌گیری، به‌ویژه در سازمان‌ها و نهادهای ملی است (ناصری جهرمی، محمودی یگانه، رحمانی، محمدی،



مختاری، ۲۰۱۵، ۸۸). شواهد نشان می‌دهند که زنان سهم اندکی در انتخاب‌شدن برای رتبه‌های بالای مدیریت سازمانی دارند و تربیت مدیران زن به‌عنوان یک رویه سازمانی، مشهود نیست. آخرین آمارهای اعلام‌شده از سوی مرکز آمار ایران نشان می‌دهد که تفاوتی زیادی بین نرخ مشارکت اقتصادی مردان (۷۲/۹ درصد) و زنان (۱۷/۱ درصد) در ایران وجود دارد. در عرصه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری نیز تنها حدود ۵/۲ درصد از مدیران کشور زن هستند و هرچه به‌سوی سطوح بالای مدیریتی می‌رویم، این میزان کاهش می‌یابد و به یک درصد در سطوح مدیرکل و معاون دستگاه می‌رسد (معاونت زنان ریاست جمهوری، ۲۰۱۸، ۱۶).

در حوزه ورزش هم به‌دلیل فضای رقابتی و مدنظر رسانه‌ها و عموم، سازمان‌ها مدیران توانمند و حرفه‌ای نیاز دارند و سازمان‌های ورزشی نیازمند بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد و صلاحیت مدیران، به‌ویژه توانمندی‌های حرفه‌ای هستند (جلالی، الوانی، حسن پور و محب زادگان، ۲۰۱۷، ۱۶). یکی از دلایل توجه به مقوله توانمندی‌های حرفه‌ای مدیران ورزشی، مقایسه سازمان‌های ورزشی موفق و ناموفق در دنیای امروز و نقش مدیران است. در جامعه بزرگ هواداران و مشارکت‌کنندگان ورزش، همواره این سؤال مطرح است که چرا برخی سازمان‌ها، رشته‌ها و حوزه‌های ورزشی در مقایسه با سایر رقبای مشابه خود موفق‌تر و اثربخش‌تر هستند؟ پاسخ‌های زیادی برای این سؤال در طی دوره‌های گوناگون و براساس تلاش‌های علمی داده شده است. در این میان یکی از دلایل اصلی تفاوت بین سازمان‌های موفق و ناموفق، میزان توجه به مدیران است. داشتن مدیران توانمند فارغ از منابع مهم-ترین ابزار و دارایی سازمان برای دستیابی به اهداف و عملکرد مناسب است (رشیدینیا، ۲۰۱۷، ۳). خوب مدیریت کردن و مدیر خوب بودن تحت‌تأثیر عوامل مختلفی مانند تجربه، جنسیت، شخصیت و عواملی از این قبیل قرار می‌گیرد. در این میان، مقوله جنسیت و تفاوت‌های بین توانمندی و عملکرد زنان و مردان در مدیریت جزو پرچالش‌ترین مباحث است (اسمیت^۱، ۲۰۱۱، ۳). به‌طور مشخص، توانایی مدیران زن در ارتقای عملکرد سازمان در نمونه‌ها و سازمان‌های مختلف اثبات شده است، اما هنوز درک درستی از قابلیت زنان در مدیریت وجود ندارد و نحوه اثرگذاری مدیران زنان بر عملکرد

1. Smith



سازمان را امری پیچیده‌تر در مقایسه با مدیران مرد می‌دانند (تینگوی، روجا و ایندترینایت^۱، ۲۰۱۹، ۲۳). یکی از دلایل این است که اساساً تربیت و به‌کارگیری مدیران زن چندان جدی گرفته نمی‌شود. هرچقدر در سازمان‌های دولتی عمومی به مقوله مدیران زن و مدیریت زنان کمتر توجه شود، در سازمان‌های تخصصی مانند حوزه ورزش و تشکیلات حوزه ورزش زنان، نقش زنان در مدیریت و تصمیم‌گیری مدنظر رسانه‌ها و جامعه ورزش قرار می‌گیرد.

در ادبیات سازمانی، توانمندسازی^۲ به معنی تغییر در فرهنگ، جو و ساختار سازمان به‌منظور ایجاد محیطی با آزادی عمل مبتنی بر شایستگی برای نیروی انسانی است. توانمندسازی با مفهوم قدرت‌بخشی به افراد در سازمان گره خورده است، اما به معنی دادن قدرت به افراد نیست؛ بلکه آزادکردن قدرتی است که افراد به‌واسطه دانش و انگیزه خود دارند. درواقع، فرایند توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای استفاده از توانایی‌های انسانی که از آن‌ها استفاده نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد (کرنی و مارگراف^۳، ۲۰۱۴، ۳۴). توانمندسازی به فرایندی گفته می‌شود که طی آن به منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق دانش‌افزایی، افزایش اختیارات و تشویق، به ابتکارات و مشارکت‌دهی در تصمیم‌گیری کمک می‌شود تا توانایی لازم برای ایفای نقشی برجسته در سازمان را به دست آورد و جنبه‌های ویژه در شغلش ارتقا یابد. این فرایند نه‌تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۲۰۱۴، ۱۶۱). برای توانمندسازی تعاریف گوناگونی ذکر شده است. شناخته‌شده‌ترین دسته‌بندی انواع توانمندسازی شامل سه رویکرد فرایندی، ساختاری و انگیزشی است. رویکرد ساختاری مبتنی بر تفویض اختیار است. در رویکرد فرایندی، توانمندسازی تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق فرایند شناسایی و حذف شرایط ایجادکننده احساس بی‌توانی در آن‌هاست. مطابق رویکرد انگیزشی، توانمندسازی، سازوکار افزایش انگیزش درونی برای انجام‌دادن وظایف محول‌شده است (رشیدنیا، ۲۰۱۷، ۱۹).

یکی از انواع نوین توانمندسازی، توانمندسازی حرفه‌ای است. توانمندسازی حرفه‌ای در واقع ترکیب فرایند حرفه‌ای‌گرایی و توسعه حرفه‌ای با فرایند توانمندسازی در مدیریت منابع انسانی است

1. Tingwey, Roja & Indriunaite
2. Empowerment
3. Kearney & Marggraf



(علی‌محمدی، جبّاری و نیازآدزی، ۲۰۱۹، ۹). توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای دو مقوله مکمل در مدیریت عملکرد سرمایه انسانی هستند. اجرای برنامه‌های توانمندسازی و حرفه‌ای‌شدن، دانش عملکردی و اختیارات کافی را به مدیران می‌دهد تا بتوانند مدیریت حرفه‌ای را در سازمان پیاده‌سازی کنند (بوخ و سوانهولت^۱، ۲۰۲۰، ۷). اهمیت توانمندسازی مبتنی بر حرفه‌ای‌شدن منابع انسانی در سازمان‌های امروزی، به دلیل تحولات فزاینده و پیچیده‌شدن محیط و نیاز به ارتقای هوشمندی سازمان است. در ایران علاوه بر این امر، وجود بروکراسی، مدیران سنتی و فشار بیرونی در سازمان‌ها، مهلت فعالیت ابتکاری و خلاقیت را از مدیران عمل‌گرا و تحول‌نگر گرفته است و نیاز به مدیران توانمند و حرفه‌ای را بسیار حیاتی کرده است به ویژه اینکه محدودیت‌های زنان در کشور سبب شده است تا توانمندسازی مدیران زن از اهمیت بیشتری برخوردار باشد.

برای تبیین بهتر مسئله پژوهش، مطالعات پیشین نیز مرور و نقد شدند. در پژوهش‌های ورزشی خارج از کشور، ویلج^۲ (۲۰۱۵) نشان داد بین توانمندی مدیران و بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. به باور هال و اگلسبی^۳ (۲۰۱۶)، زنان قابلیت‌های ویژه، بیشتر و بهتری در برخی مهارت‌های (نرم) مانند مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی برای حوزه ورزش دارند. نیگورا (۲۰۱۷) توانمندسازی رهبران ورزش زنان در ازبکستان را از طریق تغییر و ارتقای نقش زنان در مدیریت ورزش مسیر دانسته است. در سایر پژوهش‌های خارجی، اسمیت (۲۰۱۱) تأثیر جنسیت بر توانایی مدیریت را غیرمعنادار گزارش کرد و نگرش و فرهنگ عمومی را مهم‌ترین مانع از حضور زنان در پست‌های مدیریتی معرفی کرد. کیمی و مارگراف^۴ (۲۰۱۴) نشان دادند که توانمندسازی مدیران در قابلیت‌های رهبری سبب ارتقای سایر جنبه‌های حرفه‌ای آن‌ها نیز می‌شود. دورا، خدور، العبادی، سیف^۵ (۲۰۱۴) نشان دادند رابطه معناداری بین ابعاد توانمندسازی مدیران و اثربخشی سازمان وجود دارد. کرنی و مارگراف^۶ (۲۰۱۴) فرایند توانمندسازی مدیران صنعتی را شامل پنج مرحله شناختی،

-
1. Bukh & Svanholt
 2. Villegas
 3. Hall & Oglesby
 4. Kearney & Marggraf
 5. Durrah, Khmour, Al-Abbadi & Saif
 6. Kearney & Marggraf



نگرشی، رفتاری و عملکردی و بازخوردی تعریف کردند. سالاس، مارتین، رودریگز، سرا، آرکوس^۱ (۲۰۱۷) نقش توانمندسازی مدیران در عملکرد تعاونی‌ها را معنادار گزارش کردند. کانگات و پاتانیک^۲ (۲۰۱۷) برای توانمندسازی مدیران پروژه در شرکت‌ها رویکرد فکری، ساختاری و تجاری را دارای اولویت می‌دانند. بوخ و سوانهولت^۳ (۲۰۲۰) سیستم‌های کنترل مدیریت را به‌عنوان رویکردی مؤثر در توانمندسازی مدیران میانی در خدمات اجتماعی تأیید کرده‌اند. تینگوی و همکاران (۲۰۱۹) توانمندسازی زنان به‌عنوان مدیران پروژه‌ها را شامل ارتقای توانمندی اقتصادی، رهبری، کارآفرینی، آموزشی و ارتباطات حرفه‌ای می‌دانند و اعتمادبه‌نفس و نگرش جنسیتی مناسب را مهم‌ترین عوامل برای پیشرفت زنان در مشاغل خود به‌عنوان رهبر و کارآفرین در بخش انرژی در نظر می‌گیرند.

در پژوهش‌های مرتبط با مدیریت زنان در ورزش، احسانی، شتاب بوشهری، کوزه چیان، مشبکیان (۲۰۰۸) عوامل بازدارنده ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در هیئت‌های ورزشی را شامل عوامل ورزشی، فردی و محیطی گزارش کرده‌اند. شتاب بوشهری (۲۰۰۸) عوامل فردی، زمینه‌ای و سازمانی را به‌ترتیب در ارتقای زنان در سطوح مدیریتی سازمان تربیت‌بدنی مؤثر ارزیابی کرده‌اند. موسوی‌راد و همکاران (۲۰۱۶) مهم‌ترین موانع مدیریت زنان در ورزش را نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد و همچنین نبود اعتماد به زنان در فرهنگ ایران، گزارش کرده‌اند. شیرزاد ملاملاشی و همکاران (۲۰۱۷) عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان را به‌ترتیب اعتمادبه‌نفس، اعتقادات مذهبی، سیاست، مسئولیت‌های خانوادگی و جامعه‌پذیری جنسیتی گزارش کرده‌اند. رودسرابی (۲۰۱۷) با بررسی ادراک زنان از سقف شیشه‌ای و تعیین ارتباط ویژگی‌های فردی و سازمانی با آن در سازمان‌های ورزشی، نشان داد که بعد تسلیم و رضایت شغلی دارای بالاترین اولویت و بعد انکار و بهداشت سازمانی دارای پایین‌ترین اولویت بود. منظمی (۲۰۱۷) نشان داد که عوامل سازمانی، فرهنگی، تخصصی، خانوادگی و شخصیتی بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش کشور مؤثر هستند. مهدی‌زاده (۲۰۱۹) عوامل بازدارنده در سطوح مدیریتی ورزش زنان را با استفاده از تئوری سقف شیشه‌ای، شامل موانع سیاسی، موانع قانونی، موانع اجتماعی و موانع فرهنگی، موانع

1. Salas, Martin, Rodríguez, Serrà & Arcos
2. Kongot & Pattanaik
3. Bukh & Svanholt



مدیریتی و موانع خانوادگی، موانع فردی و موانع سازمانی دانستند. جعفری و همکاران (۲۰۱۹) گزارش کردند که آینده نقش‌آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور هم‌زمان متأثر از عوامل و جریان‌های درون‌سیستمی و برون‌سیستمی ورزش است و روند صعودی کندی برای آن پیش‌بینی می‌شود. در پژوهش‌های مرتبط با مدیران ورزشی، مؤمنی‌فر (۲۰۱۵) با طراحی الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران عالی و میانی وزارت ورزش و جوانان، نشان داد متغیرهای اصلی شایستگی‌های چهارگانه شامل فراشایستگی، شناختی، اجتماعی و وظیفه‌ای، به تفکیک برای مدیران سطوح عالی و میانی بود. سیدی‌نجات، محرابی، رازقی (۲۰۱۶) مهارت‌های ادراکی (اهداف راهبردی و بلندمدت، آگاهی از قوانین و مقررات)، انسانی (شنود مؤثر، نفوذ بر افراد) و فنی (تفویض اختیار، تخصیص منابع) را به‌ترتیب برای مدیران ادارات ورزش و جوانان شناسایی کردند. نظریان مادوانی (۲۰۱۶) صلاحیت‌های قانونی مدیران اجرایی ورزش را در شش نوع مدیریت امکانات و تجهیزات ورزشی، طرح‌ها و برنامه‌های مواجهه با مواقع اضطراری، تبعیت از قانون، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، مدیریت خطر و روابط عمومی گزارش کرد.

در پژوهش‌های حوزه توانمندسازی مدیران، تقی‌پور ظهیر و جهانیان (۲۰۱۰) چهار رویکرد ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و مشارکتی را برای توانمندسازی مدیران مدارس کشور معرفی کرده‌اند. ابراهیم‌پور، خلیلی، نازین پور (۲۰۱۱) توانمندسازی مدیران تعاونی‌ها را وابسته به برآیند عوامل فردی، سازمانی و محیطی، عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای، انگیزشی، ارتباطی و شناختی دانسته‌اند. عبدالمهدی و اشرفی (۲۰۱۲) بین شرایط سازمانی، ساختار سازمانی و راهبردهای توانمندسازی مدیران مدارس کشور رابطه معنادار گزارش کرده‌اند. نیازآذری و تقوایی یزدی (۲۰۱۴) مدل مفهومی توانمندسازی مدیران (دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان) را شامل انواع توانمندسازی (ساختاری، انگیزشی و غیره)، اهداف توانمندسازی (اختصاصی و عملیاتی) و مراحل توانمندسازی (تدوین، اجرا، ارزیابی) تعریف کرده‌اند. قنبری و محمدی (۲۰۱۶) منظرهای مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را شامل مهارت‌ها، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها گزارش کرده‌اند. جلالی و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران، بر جنبه‌های عملکردی و انگیزشی تأکید کردند. جوانک لیاولی، ابیلی، پورکریمی، سلطانی عربشاهی (۲۰۱۷) در ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای



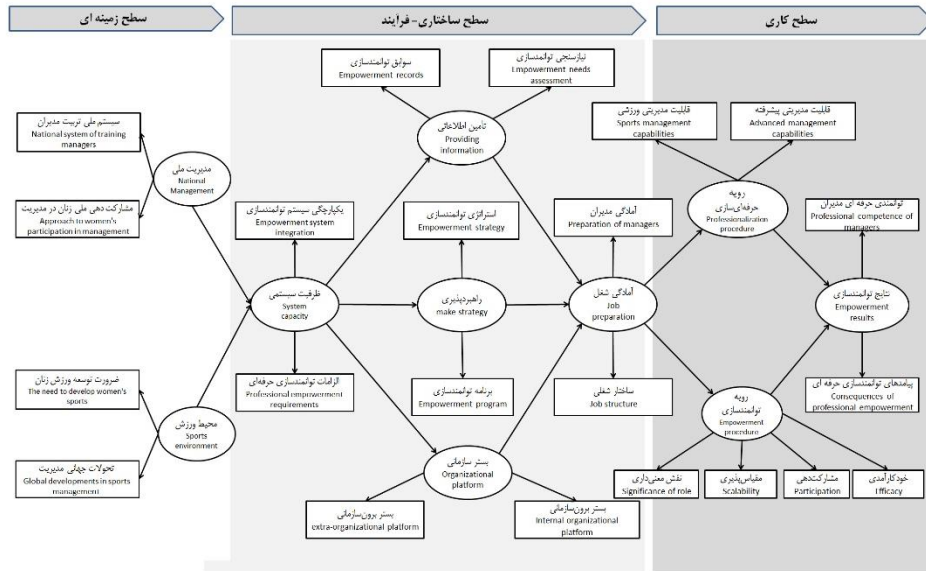
مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی، ابعاد اصلی توسعه هدایت آموزشی، توسعه هدایت پژوهشی، توسعه هدایت بالینی، توسعه مهارت‌های مدیریتی، توسعه مهارت‌های رهبری و توسعه فردی بودند. نورا صدیق و همکاران (۲۰۱۷) مؤلفه‌های کلیدی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را شامل ایجاد فرصت توسعه شغلی، ایجاد فرصت توسعه فردی و تشویق مدیران به بهسازی خود دانستند. علی‌محمدی و همکاران (۲۰۱۹) در ارائه توانمندسازی حرفه‌ای سازمان‌های آموزشی (دانشگاه فرهنگیان)، ابعاد محتوایی، آموزشی، دانشی، فناوری، اخلاقی، ساختار و مهارتی را شناسایی کردند. در تحقیقات مرتبط با توانمندسازی زنان در مدیریت، رهنوردآهن و حسینی سرین (۲۰۰۸) توانمندسازی زنان شاغل در سازمان‌ها در سیاست را به نگرش مدیریت، ساختار و ارزش‌های گروهی و روابط اطلاعاتی وابسته دانستند. خسروی، دهشیار، ابطحی (۲۰۱۲) توانمندسازی زنان در عرصه تصمیم‌گیری و سیاسی را تابع ساختار تصمیم‌گیری ملی و بین‌المللی عنوان کردند. ناخدا، رحیمیان، اسماعیلی گیوی (۲۰۱۴) توانمندسازی زنان شاغل در نظام خدمات اطلاعات را متأثر از عوامل فردی (انگیزش، مهارت)، گروهی (اعتماد، تصمیم‌گیری) و سازمانی (مشارکت، منابع) دانسته‌اند. مرور پژوهش‌ها نشان داد که تلاش‌های علمی زیادی تاکنون در مباحث توانمندسازی زنان و مدیریت زنان شده است، اما در مطالعات حوزه ورزش این تلاش‌ها بسیار محدود بوده است. خلأهای موجود در این پژوهش‌ها شامل توجه‌نشدن به توانمندسازی مدیران زنان در مطالعات داخلی، مطرح‌نبودن توانمندسازی حرفه‌ای در حوزه مدیریت ورزشی و نبود مدلی جامع و کارآمد در زمینه توانمندسازی مدیران ورزشی است. همچنین جهت‌گیری عمده پژوهش‌های داخلی در زمینه مدیران ورزشی زن حاکی از وجود موانع گوناگون در مسیر نقش بیشتر در زنان در مدیریت ورزشی کشور است. به‌علاوه، تفاوت‌های چشمگیری بین نگرش مردان و زنان نظرخواهی شده از آن‌ها در این پژوهش‌ها درباره مسئله جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور وجود دارد. با توجه به اینکه در حال حاضر در حوزه ورزش، مدیران زن بیشتر از مدیران مرد نیازمند توانمندسازی و حرفه‌ای‌شدن هستند، هدف این پژوهش طراحی و تبیین یک مدل ساختاری برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی اجرایی کشور بود.



مدل مفهومی پژوهش برخاسته از فاز کیفی پژوهش^۱ است به صورت شکل شماره یک است. براساس مدل مفهومی، چارچوب مفهومی شامل سه سطح زمینه‌ای، ساختاری-فرایندی و کارکردی بود. مؤلفه‌های سطح زمینه‌ای در دو منظر مدیریت ملی و محیط ورزش چارچوب‌بندی شدند. منظر مدیریت ملی دربرگیرنده دو بُعد سیستم ملی تربیت مدیران و رویکرد مشارکت زنان در مدیریت بود. منظر محیط ورزش شامل دو بُعد ضرورت توسعه ورزش زنان و تحولات جهانی مدیریت ورزشی بود. سطح ساختاری-فرایندی شامل پنج منظر راهبردی‌پذیری، ظرفیت سیستمی، تأمین اطلاعاتی، بستر سازمانی و آماده‌سازی شغلی بود. منظر راهبردی‌پذیری شامل دو بُعد برنامه توانمندسازی و استراتژی توانمندسازی بود. منظر ظرفیت سیستمی شامل دو بُعد الزامات توانمندسازی حرفه‌ای و یکپارچگی سیستم توانمندسازی بود. تأمین اطلاعاتی دربرگیرنده دو منظر نیازسنجی توانمندسازی و تحلیل سوابق برنامه‌ای بود. بستر سازمانی حاوی ابعاد بستر درون‌سازمانی و بستر برون‌سازمانی بود. منظر آماده‌سازی شغلی حاوی دو بُعد آماده‌سازی مدیران و بازتعریف پست‌های مدیریتی بود. سطح کارکردی شامل منظرهای توانمندسازی، حرفه‌ای‌سازی و نتایج توانمندسازی حرفه‌ای بود. رویه حرفه‌ای‌سازی دو بُعد قابلیت‌های مدیریتی ورزشی و قابلیت‌های مدیریتی حرفه‌ای را دربرگرفت. منظرهای توانمندسازی شامل مقیاس‌پذیری شغلی، مشارکت‌دهی مدیریتی، معناداری نقش و خودکارآمدی نقش بود. نتایج توانمندسازی حرفه‌ای شامل ابعاد توانمندشدن حرفه‌ای مدیران و پیامدهای توانمندسازی حرفه‌ای بود. مدل به صورت زنجیره روابط علی و معلولی بین متغیرها از عوامل زمینه‌ای به سوی عوامل کارکردی بود.

۱. بخشی کیفی رساله به دلیل محدودیت حجم مقاله گزارش نشده است.





شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش
Figure 1- Conceptual Model of Research

روش پژوهش

این پژوهش از نظر نوع توصیفی همبستگی، از حیث هدف کاربردی و از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها، میدانی بود. تمامی صاحب‌نظران در زمینه توسعه ورزش زنان جامعه آماری این پژوهش را تشکیل دادند که شامل مدیران و کارشناسان سازمان‌های ورزشی، اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها بودند. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت برای آزمون مدل به روش هدفمند و در دسترس انتخاب شد و از آن‌ها نظرخواهی شد (۲۱۲ نفر). تعداد نمونه براساس تعداد قابل کفایت برای مدل‌سازی در نرم‌افزار پی‌ال‌اس به تعداد ۱۰ تا ۲۰ برابر تعداد سؤال‌های مربوط به متغیر دارای بیشترین سؤال در مدل (داوری و رضازاده، ۲۰۱۶) انتخاب شد؛ بنابراین به تعداد ۱۲ برابر سؤال‌های متغیر دارای بیشترین تعداد سؤال (۱۴ سؤال در متغیر توانمندی‌های عمومی) ۱۶۸ نفر برآورد شد. برای اطمینان از دریافت تعداد پاسخ‌های مناسب، ۱۹۰ پرسشنامه توزیع شد که از بین ۱۷۵ پرسشنامه دریافتی ۱۶۷ پرسشنامه به‌طور کامل پاسخ داده شده بودند و وارد فرایند تحلیل شدند. نمونه پژوهش، ۱۰۸ نفر (۶۴/۶۷ درصد)



از مدیران و کارشناسان سازمان‌های ورزشی و ۵۹ (۳۵/۳۳ درصد) نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها بودند. نسبت جنسیتی نمونه شامل ۹۱ زن (۵۴/۴۹ درصد) و ۷۶ مرد (۴۵/۵۱ درصد) به دست آمد. میانگین سنی نمونه برابر با ۴۴/۱۳ سال و میانگین سابقه شغلی برابر با ۱۶/۸۲ سال بود. تحصیلات ۱۲۳ نفر از نمونه پژوهش در مقطع دکتری و تحصیلات ۴۴ نفر در مقطع کارشناسی ارشد بود.

در این پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته که خروجی فاز کیفی (اکتشافی سیستماتیک) بود، به‌عنوان ابزار پژوهش استفاده شد. پرسشنامه شامل متغیرها و عوامل تعیین‌کننده در چارچوب ۸۹ سؤال بود و در مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت (از بسیار کم = یک تا بسیار زیاد = پنج) تنظیم شده بود. از مجموع متغیرهای شناسایی شده پس از بررسی و غربالگری، تعدادی مناسب استفاده شدند که از لحاظ تعداد، بیشترین تکرار و تأکید را در مصاحبه‌ها، مقالات، اسناد و گزارش‌ها داشتند. پرسشنامه تدوین‌شده برای بررسی روایی محتوایی یا صوری در اختیار شش نفر از اساتید مدیریت ورزشی و شش نفر از مدیران ورزشی قرار گرفت. سپس پایایی و روایی سازه به‌صورت مراحل گزارش‌شده در قسمت یافته‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۱ تأیید شد. برای تحلیل یافته‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو بخش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم سازه سه متغیری و تحلیل مسیر روابط بین آن‌ها استفاده شد. برای بررسی غیرطبیعی بودن توزیع بیشتر متغیرهای پژوهش (نتایج آزمون چولگی و کلموگروف-اسمیرنوف) و نیاز به آزمون فرضیه‌های میانجی، از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

نتایج

یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس شامل دو بخش شاخص‌های برازش مدل و آزمون روابط بین متغیرهای مدل است. بخش برازش مدل نیز شامل دو بخش روایی مدل اندازه‌گیری و برازش مدل ساختاری است.

1. Smart PLS



روایی مدل اندازه‌گیری: برای سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی شامل سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی است. روایی همگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد و روایی واگرا نیز میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود و مقدار مناسب آن برابر یا بیشتر از ۰/۴ است. سنجه‌هایی که دارای بارهای عاملی کمتر از ۰/۴ بودند، از مدل پژوهش حذف شدند و در ادامه، تجزیه و تحلیل پژوهش براساس سؤال‌های تأییدشده صورت گرفت. روایی همگرا با استفاده از معیار متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE)^۱ ارزیابی می‌شود که میزان مطلوب آن مساوی و بیشتر از ۰/۵ است. نتایج خروجی از مدل برای AVE، نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) است (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴). برای بررسی روایی واگرای مدل اندازه‌گیری، از دو ماتریس روایی همبستگی متغیر لاتنت^۲ و معیار فروئل و لاکر^۳ استفاده شد. براساس این معیار، روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، در مقایسه با سازه‌های دیگر تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد؛ یعنی روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. در این پژوهش مشخص شده است که همبستگی هر سازه با خودش بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌هاست؛ در نتیجه روایی واگرای مدل تأیید می‌شود. پایایی ترکیبی^۴ برتری‌هایی در مقایسه با روش سنتی محاسبه آن به وسیله آلفای کرونباخ دارد. پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر و بار عاملی محاسبه می‌شود (داوری و رضازاده، ۲۰۱۶). تمامی متغیرها دارای مقدار آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷۰ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۸۰ بودند که نشان می‌دهد مدل دارای پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی) مناسبی است.

1. Average Variance Extracted (AVE)
2. Latent Variable Correlation
3. Fronleichram & Loker
4. Composite Reliability (CR)



برازش مدل ساختاری: با استفاده از معیارهای ضریب معنادار (T-values)، ضریب تعیین (R^2) و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2) برازش مدل ساختاری ارزیابی شد. ابتدا برای بررسی رابطه بین سازه‌ها در مدل از T-values استفاده شد (اگر مقدار آن از ۱/۹۶ بیشتر باشد، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و تأیید فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد دارد). بیشتر مسیرهای روابط بین مؤلفه‌های پژوهش و همچنین گویه‌ها با هریک از عامل‌های خود بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و معنادار بودند که حاکی از پیش‌بینی صحیح روابط مدل پژوهشی است. R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. مقدار R^2 تنها برای سازه‌های درون‌زای (وابسته) مدل محاسبه می‌شود و برای سازه‌های برون‌زا مقدار این معیار صفر است. میزان R^2 از صفر تا یک متغیر است و نشان‌دهنده برازش مدل ساختاری در سه سطح ضعیف (۰/۱۹)، متوسط (۰/۳۳) و قوی (۰/۶۷) است. در این پژوهش میزان R^2 تمامی متغیرهای پژوهش بسیار بیشتر از ۰/۳۳ و در محدوده ۰/۶۷ یا بزرگ‌تر از آن بود که به این معنی است که مدل ساختاری پژوهش دارای برازش قوی است.

جدول ۱- خلاصه شاخص‌های مربوط به مدل پژوهش

Table 1- Summary of Indicators Related to the Research Model

Communalities	R^2	Q^2	CR	AVE	شاخص‌ها Indicator
0.49	$0.33 \leq$	$0.15 \leq$	$0.70 \leq$	$0.5 \leq$	حد مطلوب Desired Limit
0.613	0.912	0.279	0.912	0.613	مشارکت مدیریتی زنان Women's Managerial Participation
0.565	0.863	0.353	0.863	0.565	تربیت ملی مدیران National Training of Managers
0.528	0.897	0.384	0.897	0.528	تحولات مدیریت ورزش Sports Management Changes
0.697	0.829	0.389	0.829	0.697	ضرورت ورزش زنان The Necessity of Women's Sports
0.652	0.904	0.321	0.904	0.652	الزامات توانمندسازی



Empowerment Requirements					
0.671	0.846	0.317	0.846	0.671	یکپارچگی سیستم System Integrity
0.636	0.782	0.367	0.782	0.636	آمادگی مدیران Preparation of Managers
0.665	0.871	0.118	0.871	0.665	ساختار شغلی Job Structure
0.604	0.805	0.29	0.805	0.604	بستر برون سازمانی Extra-Organizational Platform
0.684	0.804	0.37	0.804	0.684	بستر درون سازمانی Internal- Organizational Platform
0.637	0.967	0.374	0.967	0.637	سوابق توانمندسازی Empowerment Records
0.619	0.859	0.444	0.859	0.619	نیازسنجی Needs Assessment
0.64	0.863	0.392	0.863	0.64	استراتژی Strategy
0.536	0.846	0.097	0.846	0.536	برنامه‌ریزی Planning
0.463	0.844	0.411	0.844	0.463	خودکارآمدی Efficacy
0.585	0.851	0.424	0.851	0.585	مشارکت‌دهی Participation
0.608	0.926	0.389	0.926	0.608	معناداری نقش Significance of Role
0.557	0.889	0.251	0.889	0.557	مقیاس‌پذیری Scalability
0.559	0.788	0.398	0.788	0.559	مدیریتی ورزشی Sports Management
0.544	0.877	0.359	0.877	0.544	مدیریتی پیشرفته Advanced Management
0.727	0.836	0.279	0.836	0.727	توانمندی مدیران Capability Of Managers
0.576	0.831	0.28	0.831	0.576	پیامدها Consequences
0.558	0.81	0.266	0.81	0.558	مدیریت ملی



					National Management
0.584	0.891	0.348	0.891	0.584	محیط ورزش Sports Environment
0.62	0.823	0.408	0.823	0.62	ظرفیت سیستمی System Capacity
0.62	0.789	0.327	0.789	0.62	آمادگی شغل Job Preparation
0.642	0.836	0.357	0.836	0.642	بستر سازمانی Organizational Platform
0.596	0.832	0.368	0.832	0.596	تأمین اطلاعاتی Providing Information
0.507	0.873	0.255	0.873	0.507	راهبردپذیری Make Strategy
0.581	0.876	0.375	0.876	0.581	توانمندسازی Empowerment
0.556	0.95	0.32	0.95	0.556	حرفه‌ای‌سازی Professionalization
0.585	0.788	0.359	0.788	0.585	نتایج توانمندسازی Empowerment Results

به منظور برازش مدل کلی (هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری) از معیار GOF^1 استفاده شد. مقادیر به‌دست‌آمده توسط فرمول GOF می‌تواند با سه مقدار ۱، ۰/۳۶ و ۰/۲۵ در سه سطح قوی، متوسط و ضعیف تقسیم‌بندی شوند. در معادله GOF شاخص $communalities$ نشانده میانگین اشتراکی هر سازه است که برای بررسی برازش بخش مدل اندازه‌گیری مدل به کار گرفته می‌شود. این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها (سؤال‌ها) توسط سازه مرتب با خود تبیین می‌شود. تنها مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول در محاسبه $communalities$ دخیل هستند. R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴). برای محاسبه R^2 باید مقادیر R^2 مربوط به تمامی متغیرهای پنهان درون‌زای مدل اعم از مرتبه اول و مرتبه دوم را مدنظر قرار داد.

$$GOF = \sqrt{communalities \times \bar{R}^2}$$

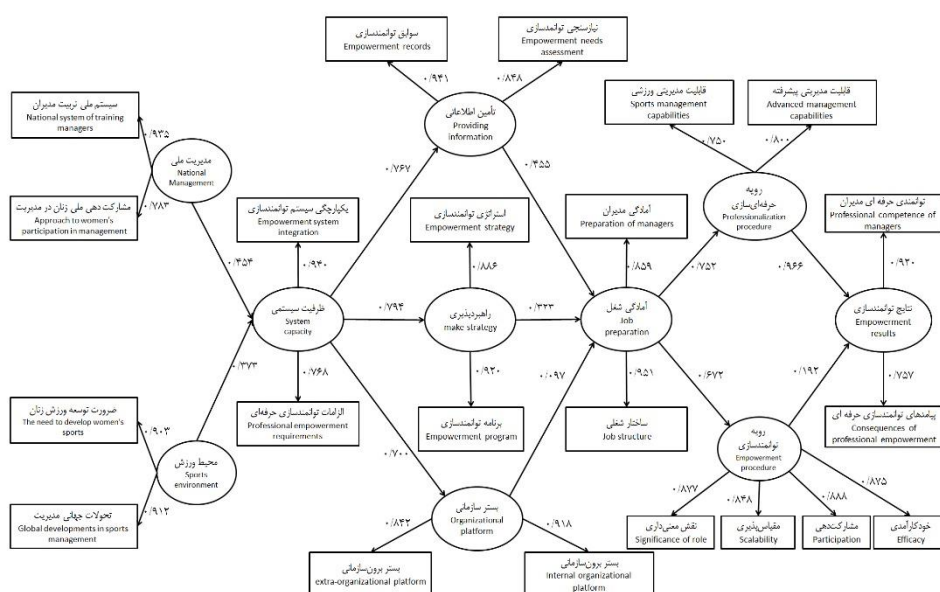
1. Goodness of Fit



$$\text{GOF} = \sqrt{0/624 \times 0/379} = 619 \text{ برآزش کلی قوی}$$

با توجه به آنکه معیار ذکر شده برابر با ۰/۶۱۹ است، برآزش کلی مدل در حد «بسیار قوی» تأیید می‌شود.

آزمون مدل ساختاری: مدل ساختاری نهایی پژوهش پس از تأیید مدل‌های اندازه‌گیری و مراحل تأیید برآزش در محیط نرم‌افزار، به صورت شکل و جدول شماره دو ترسیم و آزمون شد.



شکل ۲- مدل نهایی پژوهش (شامل مقادیر میزان ضریب اثر و ضریب معناداری)
Figure 2- Final Research Model (Including Values of Effect Coefficient and Significance Coefficient)



جدول ۲- نتایج مدل نهایی پژوهش

Table 2- Results of the Final Research Model

معناداری Sig	آماره T Statistic	ضریب مسیر Path Coefficient	رابطه بین متغیرها Relationship between Variables	تحلیل Analysis
0.001	155.681	0.935	رویکرد مشارکت زنان در مدیریت Approach to Women's Participation in Management	مدیریت ملی National Management
0.001	29.758	0.783	سیستم ملی تربیت مدیران National System of Training Managers	
0.001	113.809	0.912	تحولات جهانی مدیریت ورزشی Global Developments in Sports Management	محیط ورزش Sports Environment
0.001	66.818	0.903	ضرورت توسعه ورزش زنان The Need to Develop Women's Sports	
0.001	32.642	0.768	الزامات توانمندسازی حرفه‌ای Professional Empowerment Requirements	ظرفیت سیستمی System Capacity
0.001	133.840	0.94	یکپارچگی سیستم توانمندسازی Empowerment System Integration	
0.001	67.461	0.895	آمادگی مدیران Preparation of Managers	آمادگی شغل Job Preparation
0.001	149.312	0.951	ساختار شغلی Job Structure	
0.001	39.959	0.842	بستر برون‌سازمانی Extra-Organizational Platform	بستر سازمانی Organizational Platform

 تحلیل عاملی ابعاد متغیرهای اصلی
 Factor Analysis of the Dimensions of the Main Variables


0.001	110.665	0.918	بستر درون سازمانی Internal-Organizational Platform	< -	
0.001	193.624	0.941	سوابق توانمندسازی Empowerment Records	< -	تأمین اطلاعاتی Providing Information
0.001	51.486	0.848	نیازسنجی توانمندسازی Empowerment Needs Assessment	< -	
0.001	82.936	0.886	استراتژی توانمندسازی Empowerment Strategy	< -	راهبردپذیری Make Strategy
0.001	97.401	0.92	برنامه توانمندسازی Empowerment Program	< -	
0.001	63.707	0.875	خودکارآمدی Efficacy	< -	
0.001	82.376	0.888	مشارکت‌دهی Participation	< -	رویه توانمندسازی
0.001	74.834	0.877	معنی‌داری نقش Significance of Role	< -	Empowerment Procedure
0.001	48.759	0.848	مقیاس‌پذیری Scalability	< -	
0.001	25.187	0.75	قابلیت مدیریتی ورزشی Sports Management Capabilities	< --	رویه حرفه‌ای‌سازی
0.001	31.071	0.8	قابلیت مدیریتی پیشرفته Advanced Management Capabilities	< --	Professionalization Procedure
0.001	100.888	0.92	توانمندی حرفه‌ای مدیران Professional Competence of Managers	< -	نتایج توانمندسازی
0.001	25.118	0.757	پیامدهای توانمندسازی حرفه‌ای ای	< -	Empowerment Results

			Consequences of Professional Empowerment		
0.001	9.669	0.454	ظرفیت سیستمی System Capacity	< -	مدیریت ملی National Management
0.001	7.330	0.373	ظرفیت سیستمی System Capacity	< -	محیط ورزش Sports Environment
0.001	43.322	0.7	بستر سازمانی Organizational Platform	< -	ظرفیت سیستمی System Capacity
0.001	36.883	0.776	تأمین اطلاعاتی Providing Information	< - -	ظرفیت سیستمی System Capacity
0.001	43.231	0.794	راهبردپذیری Make Strategy	< - -	ظرفیت سیستمی System Capacity
0.001	4.845	0.323	آمادگی شغل Job Preparation	< -	راهبردپذیری Make Strategy
0.001	7.255	0.455	آمادگی شغل Job Preparation	< -	تأمین اطلاعاتی Providing Information
0.001	2.092	0.097	آمادگی شغل Job Preparation	< -	بستر سازمانی Organizational Platform
0.001	28.978	0.752	رویه حرفه‌ای‌سازی Professionalization Procedure	< -	آمادگی شغل Job Preparation
0.001	22.250	0.672	رویه توانمندسازی Empowerment Procedure	< -	آمادگی شغل Job Preparation
0.001	3.571	0.192	نتایج توانمندسازی Empowerment Results	< -	رویه توانمندسازی Empowerment Procedure
0.001	32.775	0.966	نتایج توانمندسازی Empowerment Results	< -	رویه حرفه‌ای‌سازی

 تحلیل مسیر بین متغیرهای اصلی
 Path Analysis between Main Variables


تحلیل عاملی ابعاد متغیرهای اصلی نشان داد که ابعاد رویکرد مشارکت زنان در مدیریت و سیستم ملی تربیت مدیران، به ترتیب با ضرایب ۰/۹۳۵ و ۰/۷۸۳ به طور معناداری تبیین‌کننده متغیر مدیریت ملی هستند. تحولات جهانی مدیریت ورزشی و ضرورت توسعه ورزش زنان به ترتیب با ضرایب ۰/۹۱۲ و ۰/۹۰۳ به طور معناداری تبیین‌کننده محیط ورزش هستند. ابعاد یکپارچگی سیستم توانمندسازی و الزامات توانمندسازی حرفه‌ای به ترتیب با ضرایب ۰/۹۴۰ و ۰/۷۶۸ به طور معناداری تبیین‌کننده متغیر ظرفیت سیستمی هستند. ساختار شغلی و آمادگی مدیران به ترتیب با ضرایب ۰/۹۵۱ و ۰/۸۹۵ به طور معناداری تبیین‌کننده آمادگی شغل هستند. ابعاد بستر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به ترتیب با ضرایب ۰/۹۱۸ و ۰/۸۴۲ به طور معناداری تبیین‌کننده متغیر بستر سازمانی هستند. سوابق توانمندسازی و نیازسنجی توانمندسازی به ترتیب با ضرایب ۰/۹۴۱ و ۰/۸۴۸ به طور معناداری تبیین‌کننده تأمین اطلاعاتی‌اند. ابعاد برنامه توانمندسازی و استراتژی توانمندسازی به ترتیب با ضرایب ۰/۹۲۰ و ۰/۸۸۶ به طور معناداری تبیین‌کننده متغیر راهبردپذیری هستند. مشارکت‌دهی، معنی‌داری نقش، خودکارآمدی و مقیاس‌پذیری به ترتیب با ضرایب ۰/۸۸۸، ۰/۸۷۷ و ۰/۸۷۵ به طور معنا-داری تبیین‌کننده رویه توانمندسازی هستند. ابعاد قابلیت مدیریتی پیشرفته و قابلیت مدیریتی ورزشی به ترتیب با ضرایب ۰/۸۰۰ و ۰/۷۵۰ به طور معناداری تبیین‌کننده متغیر رویه حرفه‌ای‌سازی‌اند. همچنین توانمندی حرفه‌ای مدیران و پیامدهای توانمندسازی حرفه‌ای به ترتیب با ضرایب ۰/۹۲۰ و ۰/۷۵۷ به طور معناداری تبیین‌کننده نتایج توانمندسازی هستند.

براساس تحلیل مسیر مشخص شد که اثر مدیریت ملی و محیط ورزش بر ظرفیت سیستمی به ترتیب با ضرایب ۰/۴۵۴ و ۰/۳۷۳ معنادار بود. اثر ظرفیت سیستمی نیز بر راهبردپذیری، تأمین اطلاعاتی و بستر سازمانی به ترتیب با ضرایب ۰/۷۹۴، ۰/۷۷۶ و ۰/۷۰۰ معنادار بود. اثر بستر سازمانی، تأمین اطلاعاتی و راهبردپذیری به ترتیب با ضرایب ۰/۸۹۷، ۰/۴۵۵ و ۰/۳۲۳ بر آمادگی شغلی معنادار بود. اثر آمادگی شغل بر رویه حرفه‌ای‌سازی و رویه توانمندسازی به ترتیب با ضرایب ۰/۷۵۲ و ۰/۶۷۲



معنادار مشاهده شد. همچنین رویه حرفه‌ای‌سازی و رویه توانمندسازی به‌ترتیب با ضرایب ۰/۹۶۶ و ۰/۱۹۲ معنادار بودند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در ورزش کشور انجام شد. مؤلفه‌های سطح زمینه‌ای در دو منظر مدیریت ملی و محیط ورزش چارچوب‌بندی شدند. نتایج مدل‌سازی نشان داد که ابعاد رویکرد مشارکت زنان در مدیریت و سیستم ملی تربیت مدیران، به‌ترتیب میزان اثر در سطحی معنادار، تبیین‌کننده متغیر مدیریت ملی هستند. تحولات جهانی مدیریت ورزشی و ضرورت توسعه ورزش زنان نیز تبیین‌کننده محیط ورزش‌اند. براساس ساختار متغیرهای این سطح، درواقع عوامل تعیین‌کننده در سیستم توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی زن برگرفته از نظام مدیریت کشور و محیط ورزش کشور است. در نظام مدیریت از یک طرف اینکه مدیران چگونه تربیت و توانمند می‌شوند و از طرف دیگر اینکه زنان تا چه اندازه در مدیریت کشور مشارکت داده می‌شوند، بستر نهادی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی زن را شکل می‌دهد. در محیط ورزش نیز از یک طرف مشکلات ورزش و به‌ویژه ورزش زنان و از طرف دیگر تحولات مدیریت ورزش در جهان، محرک توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی کشور می‌شوند. این سطح دلالت بر این دارد که در سازمان‌های کشور تربیت، به‌کارگیری و رشد مدیران عمدتاً از عوامل خارج از سازمان متأثر است؛ در نتیجه برای توانمندسازی مدیران نیز باید اثر عوامل زمینه‌ای را شناسایی و بررسی کرد. توانمندسازی زنان و مشارکت آنان در مدیریت بر پایه برابری، در همه زمینه‌ها مستلزم پذیرش تفکر زنانه و زنانگی سازوکارهای سازمانی و فرایند تصمیم‌گیری است؛ زیرا این امر یکی از پیش‌نیازهای توسعه پایدار است. برای تبیین بهتر عوامل سطح زمینه‌ای می‌توان به بررسی همسویی با شواهد پژوهش‌های پیشین پرداخت. در همه مدل‌های ارائه‌شده پیشین مانند مطالعات تقی‌پور ظهیر و جهانیان (۲۰۱۰)، عبدلهی و اشرفی (۲۰۱۲)، ابراهیم‌پور و همکاران (۲۰۱۱)، نیازآذری و تقوایی یزدی (۲۰۱۴)، قنبری و محمدی (۲۰۱۶) و نوراد صدیق و همکاران (۲۰۱۷)، عوامل زمینه‌ای و محیطی مورد توجه بوده‌اند، اما در پژوهش‌های خارجی عوامل زمینه بسیار کمتر مدنظر بوده است که نشان‌دهنده تأثیر زیاد عوامل محیطی بر سازوکارهای سازمانی در کشورهاست و در این پژوهش نیز



از نظر مصاحبه‌شوندگان مدنظر قرار گرفت. اسمیت و هوپاتز (۲۰۱۱) نگرش و فرهنگ عمومی را مهم‌ترین مانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی معرفی کرده‌اند.

براساس نتایج پژوهش، سطح ساختاری-فرایندی شامل پنج منظر راهبردپذیری، ظرفیت سیستمی، تأمین اطلاعاتی، بستر سازمانی و آماده‌سازی شغلی بود. منظر راهبردپذیری مشتمل بر دو بُعد برنامه توانمندسازی و استراتژی توانمندسازی بود. براساس نتایج، ابعاد یکپارچگی سیستم توانمندسازی و الزامات توانمندسازی حرفه‌ای به ترتیب میزان اثر در سطح معنادار، تبیین‌کننده متغیر ظرفیت سیستمی هستند. ساختار شغلی و آمادگی مدیران نیز تبیین‌کننده آمادگی شغل‌اند. بستر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تبیین‌کننده متغیر بستر سازمانی هستند. همچنین سوابق توانمندسازی و نیازسنجی توانمندسازی به ترتیب میزان اثر، تبیین‌کننده تأمین اطلاعاتی هستند و برنامه توانمندسازی و استراتژی توانمندسازی نیز تبیین‌کننده متغیر راهبردپذیری هستند. مفهوم راهبردپذیری مؤید این موضوع است که برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران در سازمان‌ها، این سازمان‌ها باید به درجه‌ای از بلوغ برسند و استراتژی‌پذیر باشند. درواقع، سازمان‌ها باید توانایی تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه توانمندسازی مدیران را داشته باشند. ظرفیت‌سازی درون‌سیستمی و برون‌سیستمی دو رویکرد را پیش رو قرار می‌دهد: یکی الزام رویکرد توانمندسازی مدیران زن و دیگری یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها برای جلوگیری از اقدامات پراکنده و کم‌اثر در این زمینه. درواقع، ظرفیت‌سازی کلیات سیستم را درباره موضوع آگاه و هماهنگ می‌کند تا ظرفیت‌های موجود توسعه یابند و ظرفیت‌های جدید ایجاد شوند. تأمین اطلاعاتی از دو منظر تجارب گذشته در برنامه‌های تربیت مدیران سازمان‌های ورزشی و نیازهای مدیران ورزشی زن به‌منظور توانمندسازی حرفه‌ای صورت می‌گیرد؛ زیرا پایه تصمیم‌گیری اطلاعات مستند است. بستر سازمانی به معنی رفع موانع و تأمین شرایط لازم برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی مدیران زن در ابعاد اداری، رفتاری و غیره برای ارتقای دامنه فعالیت حرفه‌ای مدیران زن و شایستگی آنان است. آماده‌سازی شغلی نیز از دو منظر درخور توجه است: یکی مدیران احرازکننده پست‌های مدیریتی و دیگری چارچوب شغلی این پست‌ها. چارچوب شغلی موجود برای پست‌های مدیریتی کثرت زیادی برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن ندارد و هم مدیران آمادگی کافی برای اجرایی‌چنین برنامه‌های تحول‌گرایی را ندارند؛ ازاین‌رو در سطح ساختاری فرایندی لازم



است تا ایجاد ظرفیت و آمادگی برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران از سطح عالی تا عملیاتی و از کلیات سیستم تا سطح شغل باید همراه با تغییرات یکپارچه شوند. نتایج پژوهش‌های قبلی نیز اهمیت عوامل ساختاری-فرایندی را تأیید می‌کند. احسانی و همکاران (۲۰۰۸)، شیرزاد ملباشی و همکاران (۲۰۱۷)، رودسرابی (۲۰۱۷) و منظمی (۲۰۱۷) عوامل ساختاری و سازمانی را بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش کشور مؤثر می‌دانند. هوودن^۱ (۲۰۰۹) رابطه شایستگی شغلی و سطح پست سازمانی زنان در سازمان‌های ورزشی نروژ را کمتر از مردان گزارش کرده‌اند. ام‌سی‌الیستر^۲ (۲۰۰۹) دستیابی زنان به سطوح بالای مدیریت در سازمان‌های ورزشی را به عواملی وابسته می‌داند که عمدتاً عوامل ساختاری-فرایندی با محوریت فرد هستند. کانگات و پاتانیک (۲۰۱۷) توانمندسازی مدیران پروژه را در حوزه‌های فکری، ساختاری و تجاری بررسی کرده‌اند. بوخ و سوانهولت (۲۰۲۰) نظارت و ارزیابی سازمان را مهم‌ترین عامل در توانمندسازی مدیران گزارش کرده‌اند.

براساس نتایج پژوهش، سطح کارکردی نیز شامل منظرهای توانمندسازی، حرفه‌ای سازی و نتایج توانمندسازی حرفه‌ای بود. براساس نتایج، مشارکت‌دهی، معنی‌داری نقش، خودکارآمدی و مقیاس‌پذیری، به ترتیب در سطح معنادار، تبیین‌کننده رویه توانمندسازی هستند. ابعاد قابلیت مدیریتی پیشرفته و قابلیت مدیریتی ورزشی تبیین‌کننده متغیر رویه حرفه‌ای‌سازی‌اند. توانمندی حرفه‌ای مدیران و پیامدهای توانمندسازی حرفه‌ای به ترتیب میزان اثر تبیین‌کننده نتایج توانمندسازی هستند. احساس معنی‌دار بودن فعالیت در یک شغل توسط یک فرد، بیانگر میزان احساس اثرگذاری فرد بر محیط کاری و همراه با احساس تعلق است. افرادی که با احساس معنی‌دار بودن شغل توانمند شده‌اند، نوآورتر هستند و در رده‌های بالاتر، تأثیرگذارتر و کارآتر از کسانی‌اند که از لحاظ معنی‌دار بودن شغل امتیازات کمتری دارند. بسیاری از نظریه‌پردازان، مفهوم توانمندسازی را هم‌معنی با مشارکت کارکنان در محل کار مدنظر قرار داده‌اند. مشارکت کارکنان فرایندی است که با آن قدرت در میان افراد تسهیم می‌شود. در تحلیل کاربردی نیز می‌توان گفت که کسب مشاغل مدیریتی توسط زنان علاوه بر آنکه زنان را در مقابله با تبعیض‌هایی چون معیارهای استخدامی نابرابر، دستمزدهای نابرابر،

1. Hovden
2. McAllister



فرصت‌های آموزشی حرفه‌ای نابرابر، دسترسی نابرابر به منابع تولیدی و امکانات نابرابر در ارتقای شغلی توانا تر می‌کند، سبب بالارفتن اعتماد به نفس، کسب هویتی مستقل و بهبود وضعیت و رشد اجتماعی آنان می‌شود که کل جامعه از آن منتفع خواهد شد. برخی شواهد علمی داخلی و خارجی نیز تأییدکننده و تبیین‌کننده عوامل سطح کارکردی هستند. در پژوهش‌های داخلی، قنبری و محمدی (۲۰۱۶) و نوراد صدیق و همکاران (۲۰۱۷) برای توسعه حرفه‌ای مدیران ابعاد مشابهی را گزارش کرده‌اند. مؤمنی‌فر (۲۰۱۵)، نظریان مادوانی (۲۰۱۶) و سیدی نجات و همکاران (۲۰۱۶) مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران ورزش را شامل ادارکی، شناختی، اجرایی، اجتماعی و فنی تعیین کرده‌اند. در مطالعات خارج از کشور، دورا و همکاران (۲۰۱۴) و سالس-مولینا و همکاران (۲۰۱۷) اثر توانمندسازی مدیران بر عملکرد سازمان‌ها را معنادار گزارش کردند. نیگورا (۲۰۱۷) توانمندسازی رهبران ورزش زنان را از طریق تغییر و ارتقای نقش آن‌ها در مدیریت ورزش مسیر می‌داند. ویلج (۲۰۱۵) رابطه توانمندسازی مدیران و بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی را مستقیم می‌داند. کرنی و مارگارف (۲۰۱۴) نشان دادند که توانمندسازی مدیران سبب ارتقای جنبه‌های حرفه‌ای آن‌ها می‌شود.

براساس تحلیل مسیر مشخص شد که اثر مدیریت ملی و محیط ورزش بر ظرفیت سیستمی، به ترتیب معنادار بود. اثر ظرفیت سیستمی بر راهبردپذیری، تأمین اطلاعاتی و بستر سازمانی به صورت معنادار مشاهده شد. اثر بستر سازمانی، تأمین اطلاعاتی و راهبردپذیری به ترتیب میزان اثر بر آمادگی شغلی معنادار بود. اثر آمادگی شغل بر رویه حرفه‌ای‌سازی و رویه توانمندسازی، به ترتیب میزان اثر به صورت معنادار مشاهده شد. همچنین رویه حرفه‌ای‌سازی و رویه توانمندسازی به ترتیب میزان اثر معنادار بود. کلیات مدل و روابط بین متغیرهای مدل در واقع زنجیره‌ای از روابط علی و معلولی بین متغیرها از عوامل زمینه‌ای به عوامل ساختاری فرایندی و سپس به عوامل کارکردی بود. کلیات چارچوب تحلیل با مدل عمومی سه‌شاخگی و غیره انطباق داشت. براساس چارچوب به دست آمده می‌توان گفت از آنجاکه توانمندسازی مدیران مقوله‌های وابسته به هر دو عوامل درون سازمانی و برون سازمانی است، مجموعه این عوامل از سطح زمینه‌ای به ساختاری-فرایندی جریان دارد. برای تبیین چارچوب شناسایی شده می‌توان ابتدا به بررسی تطبیق با مطالعات پیشین توانمندسازی مدیران پرداخت. تقی‌پور ظهیر و جهانیان (۲۰۱۰) و عبدالمهی و اشرفی (۲۰۱۲) رویکردهای ساختاری،



مدیریتی، رفتاری و مشارکتی را برای توانمندسازی مدیران معرفی کرده‌اند. مدل توانمندسازی مدیران ابراهیم‌پور و همکاران (۲۰۱۱) و نیازآذری و تقوایی یزدی (۲۰۱۴) نیز بیشتر از نظر فرایندنگر (محیطی، فردی، سازمانی و غیره) با مدل پژوهش انطباق زیادی دارد. منظرهای مدل قنبری و محمدی (۲۰۱۶) و نوراد صدیق و همکاران (۲۰۱۷) برای توسعه حرفه‌ای مدیران نیز جریانی از عوامل زمینه‌ای به پیامدی است. برخی مؤلفه‌های برجسته برای زنان در مدل پژوهش نیز همسو با مطالعات تخصصی در زمینه توانمندسازی زنان در مدیریت کشور است (رهنورد آهن، ۲۰۰۸؛ ناخدا و همکاران، ۲۰۱۴). خسروی و همکاران (۲۰۱۲) نیز نقش عوامل ملی و بین‌المللی در توانمندسازی زنان عرصه تصمیم‌گیری کشور را مکمل توسعه پایدار و توانمندسازی جامعه می‌داند. تینگوی و همکاران (۲۰۱۹) توانمندسازی مدیران زن را وابسته به عوامل زمینه‌ای، فردی و سازمانی مرتبط شغل آن‌ها می‌دانند. بیمن و همکاران (۲۰۱۵) در مدل فرایند توانمندسازی مدیران، مراحل شناختی، نگرشی، رفتاری، عملکردی و بازخوردی را تعریف کردند. موسوی راد و همکاران (۲۰۱۶)، رستگار (۲۰۱۸) و مهدی‌زاده (۲۰۱۹) نیز عوامل قانونی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و فردی را تعیین‌کننده گزارش کردند. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت سیستم توانمندسازی حرفه‌ای برای مدیران ورزشی زن، جریانی نظام‌مند از عوامل زمینه‌ای تا پیامدی مرتبط با فضای تربیت و به‌کارگیری زنان در مدیریت ورزش کشور است و پیاده‌سازی آن به‌رغم نیاز به ملاحظات و اقدامات فراوان می‌تواند اثر درخور توجهی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی و به‌ویژه ورزش زنان بگذارد. از طرفی دیگر، در تحلیل وضعیت مدیریت و توسعه ورزش زنان می‌توان گفت که با توجه به تعیین‌کننده بودن تناسب بین ورودی‌ها، فرایندها و پیامدها در موفقیت مراکز متولی در ورزش زنان، این بخش از ورزش نیازمند ساختارهای منسجم و مدیران کارآمد است.

در تبیین کلی چارچوب پژوهش و بستر کاربست آن به‌عنوان بسته دانشی برای مدیریت منابع انسانی زن در سازمان‌های ورزشی می‌توان به شواهد و مستندات موجود در این زمینه پرداخت. از یک طرف کاهش منابع دولتی بخش ورزش و نیاز به مدیران ورزشی توانمند برای تأمین منابع و مدیریت بهینه آن وجود دارد. از طرف دیگر وجود تحولات فراوان در محیط بین‌المللی ورزش و چالش‌های نوین در محیط ورزش کشور و به‌ویژه بانوان، نیاز به وجود مدیران حرفه‌ای را افزایش داده است.



همچنین وجود پدیده سقف شیشه‌ای (محدودیت زنان در سلسله‌مراتب مدیریت) در سازمان‌های ورزشی کشور و ضرورت تعمیم عدالت بین زنان و مردان در مدیریت الزامی راهبردی در این زمینه محسوب می‌شود. برخی ظرفیت‌ها مانند وجود پست‌های مدیریتی تخصصی زنان در سازمان‌های ورزشی کشور و نیاز به وجود مدیران ورزشی زن توانمند و حرفه‌ای متناسب با هر حوزه وجود دارد. همچنین نیاز به وجود مدل‌های علمی و فکری برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی در زمینه توانمندسازی و حرفه‌ای‌سازی سرمایه انسانی، انجام‌دادن پژوهش‌های مدل‌محور را ضروری کرده است.

در سیستم امروزی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، هرچند ادعای برابری دو جنس در حقوق سازمانی و شایستگی به نحو فراگیری در حال پذیرش است، بین پذیرش عقلانی آن و اجرای آن در عمل، فاصله بسیاری موجود است؛ زیرا هنوز نگرش‌ها و ارزش‌های جامعه اجتماعی و سازمانی ما رویکرد مردسالاری دارد؛ این در حالی است که مدیریت در نظریه‌ها مفهومی خنثی و غیرجنسیتی است و در واقع جنسیت نمی‌تواند نقشی تعیین‌کننده در مدیریت داشته باشد (تاج‌مزیانی و همکاران، ۲۰۱۳، ۹)؛ از این رو، فقدان تأمین شرایط مناسب برای توانمندسازی زنان در مدیریت و تصمیم‌گیری موجب استفاده‌نشدن حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعدادهای در دسترس می‌شود. کلیات مدیریت در حوزه ورزش نیز نشان می‌دهد که مدیریت این حوزه به دلیل ماهیت سیستم ورزش در مقایسه با مدیریت سایر حوزه‌ها تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر است؛ از این رو هم مدیریت در سیستم ورزش به توانایی-هایی مانند مهارت‌های نرم نیاز دارد که زنان در آن توانمندی بالقوه دارند و هم مدیران زن در سازمان‌های ورزشی کشور نیازمند توانمندسازی حرفه‌ای هستند. علاوه بر این، حضور زنان در سازمان‌های ورزشی موجبات گسترش فرهنگ سالم و اخلاق را فراهم می‌کند. همچنین سازمان‌های ورزشی امروز سبک رهبری دموکراتیک و حساس بودن به نیازهای افراد را می‌طلبند و با حضور زنان در مشاغل مدیریتی حول سازمان‌های ورزشی، بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری تسهیل می‌شود (جعفری و همکاران، ۲۰۱۹، ۲۰). این موارد نکات کلیدی برای متقاعد کردن مراجع عالی منصوبگر در ورزش برای توانمندسازی، توسعه حرفه‌ای، به‌کارگیری و مشارکت‌دهی زنان در عرصه مدیریت ورزش کشور هستند. جمع‌بندی پژوهش‌های گوناگون نشان می‌دهد که به‌عنوان یک راهبردی، مباحث



مرتبط با تجارب رهبری و مدیریت زنان در ورزش باید دربرگیرنده نقش جنسیت به عنوان یک بعد حرفه‌ای و سیاسی در فرایندهای سازمانی باشد.

راهکارهای زیر برای اجرای برنامه توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود:

- ۱- ایجاد فرصت‌های لازم برای حضور مدیران زن سازمان‌های ورزش کشور به منظور کسب تحصیلات و تجارب ویژه مدیریت ورزشی در سطوح ملی و بین‌المللی؛
- ۲- بهره‌گیری از تجارب بین‌المللی در زمینه تربیت، توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی مدیران ورزشی زن به صورت برنامه مبتنی بر مطالعه تطبیقی و دریافت مشاوره از مراجع بین‌المللی معتبر؛
- ۳- تدوین برنامه‌ای جامع برای سازمان‌های ورزشی کشور به منظور توسعه و توانمندسازی حرفه‌ای مدیران و توجه ویژه به زنان در آن؛
- ۴- تشویق مدیران زن در سازمان‌های ورزشی به داشتن برنامه توسعه فردی، توسعه حرفه‌ای و خودآموزی؛
- ۵- برگزاری سمینارهای تخصصی برای آشناسدن مدیران و سیاست‌گذاران حوزه ورزش با قابلیت‌های زنان در مدیریت ورزشی؛
- ۶- تشویق و ترغیب رؤسا و مدیران عالی سازمان‌های ورزشی به به‌کارگیری زنان در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری؛
- ۷- معرفی و تقدیر مدیران زن توانمند و حرفه‌ای در حوزه ورزش و به‌کارگیری آن‌ها در حوزه‌های دارای بحران؛
- ۸- به‌کارگیری روش‌های نوین توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی زن مانند منتورینگ و کوچینگ؛
- ۹- تغییر در آیین‌نامه‌های آموزش و ارزیابی عملکرد مدیران زن سازمان‌های ورزشی با رویکرد مؤلفه‌های حرفه‌ای.

درزمینه کاربست نتایج پژوهش حاضر لازم است به چند نکته اساسی در ارتباط با مدل مفهومی اشاره شود: نخست اینکه توانمندسازی برای مدیران ورزشی قبلاً به صورت تخصصی مطالعه نشده بود؛



این در حالی است که وجود مدیران توانمند برای وضعیت کنونی سازمان‌های کشور بسیار ضروری است. دوم اینکه توانمندسازی با رویکرد حرفه‌ای‌شدن در مطالعات حوزه مدیریت ورزشی تاکنون مدنظر قرار نگرفته بود؛ این در حالی است که حرفه‌ای‌گرایی در وضعیت محیطی و رقابتی امروز یک عامل استراتژیک محسوب می‌شود. سوم اینکه توانمندسازی زنان شاغل در سازمان‌های ورزشی کشور به صورت تخصصی بررسی نشده بود؛ در حالی که نقش زنان در مدیریت ورزش و مدیریت بخش‌های ورزش زنان نیازمند سرمایه انسانی توانمند و حرفه‌ای از زنان است؛ در نهایت می‌توان به ارائه‌نشدن یک مدل مفهومی جامع و فرایندنگر برای مقوله توانمندسازی در سازمان‌های ورزشی اشاره کرد که در پژوهش‌های قبلی ارائه نشده بود؛ در حالی که مدل‌سازی یکی از روش‌های کاربرد دانش تولیدی برای بخش‌های اجرایی است.

تشکر و قدردانی

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند، از تمامی عزیزانی که در انجام‌شدن این پژوهش مشارکت داشته‌اند، تشکر و قدردانی کنند.

References

1. Abdollahi, B. (2012). Organizational conditions and administrative strategies in relation to empowering school administrators. *The Journal of New Thoughts on Education*, 8(2), 91-114. (in Persian).
2. Alimohammadi, G., Jabbari, N., & Niazazari, K. (2019). Professional empowerment of teachers in the future perspective along with a model. *Educational Innovations*, 18(1), 7-32. (in Persian).
3. Bukh, P. N., & Svanholt, A. K. (2020). Empowering middle managers in social services using management control systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(2), 1096-3367.
4. Davari, A., Rezazadeh, A., (2014). *Structural Equation Modeling with PLS Software*, Tehran: University Jihad Publishing Organization. (in Persian).
5. Durrah, O., Khdour, N., Al-Abbad, S., & Saif, N. (2014). The impact of psychological empowerment on the effectiveness of job performance: A field study on the Jordanian private banks. *European Journal of Business and Management*, 6(32), 176-190.
6. Ebrahimpour, H., Khalili, H., & Nazemipour, B. (2011). Factors affecting the empowerment of cooperative managers: Presenting a conceptual model. Paper presented at the National Conference on Entrepreneurship, Cooperation, Economic Jihad, Naian, Islamic Azad University, Naian Branch. (in Persian).



7. Ehsani, M., Shetab Bushehri, N., Kozeh Chian, H., & moshabaki Isfahani, A. (2008). Investigating and ranking the factors hindering the promotion of women to managerial positions in the sports boards of Khuzestan province. *Research in Sports Science*, 19(6), 171 -189. (in Persian).
8. Ghanbari, S., & Mohammadi, B. (2017). Professional development model of high school administrators: A qualitative research. 4(2), 123-143. (in Persian).
9. Hall, R. L., & Oglesby, C. A. (2016). Stepping through the looking glass: The future for women in sport. *Sex Roles*, 74(8), 271-274.
10. Hovden, J. (2006). The gender order as a policy issue in sport: A study of Norwegian sports organizations. *Nordic journal of women's studies*, 14(1), 41-53.
11. Jafari, E., Sharifi Far, F., & Alam, S. (2020). The role of women in sport management in the country with future research approach. *Sport Management Studies*, 11(58), 17-34. (in Persian).
12. Jalali, R., Alvani, S., Hassanpour, A., & Mohebzadegan, Y. (2017). Identification and modeling effective factors in empowering managers. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 4(1), 14-29. (in Persian).
13. Javanak Liavali, M., Abili, K., Porkarimi, J., & Soltani Arabshahi, K. (2017). Providing a pattern of professional development of clinical department chairs: A case of state Universities of Medical Sciences in Tehran. *Educ Strategy Med Sci*, 10(3), 203-218. (in Persian).
14. Kearney, E. & Marggraf, K. (2014). The effects of empowering leadership on managers' career perceptions. In *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management: New York, USA, Briarcliff Manor, N 10510: No. 1, p. 13384.
15. Khosravi, M., Daheshyar, H., & Abtahi, S. (2013). The empowerment of women in making political decisions in national and international decision makings structure. *Research Letter of International Relations*, 5(20), 99-132. (in Persian).
16. Kongot, A., & Pattanaik, M. (2017). Empowering project managers in enterprises-a design thinking approach to manage commercial projects. Paper presented at the 16th IFIP Conference on Human-Computer Interaction, Bombay, India.
17. Manzami, M. (2017). Modeling the factors affecting women's managerial progress in Iranian sports (Unpublished doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran, Iran. (in Persian).
18. McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
19. Mehdizadeh, A. (2019). Identify deterrents at women's management levels using glass ceiling theory (Unpublished doctoral dissertation). Tabriz University, Tabriz, Iran. (in Persian).
20. Momenifehr, F. (2015). Designing a model of core competencies for the appointment of senior and middle managers of the Ministry of Sports and Youth (Unpublished doctoral dissertation). Payame Noor University, Central Tehran, Iran. (in Persian).



21. Mousavi Rad, S., Farahani, A., & Bayat, P. (2016). Prioritization of women management barriers in sports by analytical hierarchy process (AHP). *Applied Research in Sport Management*, 5(1), 111-119. (in Persian).
22. Nakhoda, M., Rahimian, S., & Esmaili Givi, M. (2014). Explaining effective factors on female's psychological empowerment in information and knowledge services. *Women in Development & Politics*, 12(3), 469-488. (in Persian).
23. Naseri Jahromi, N., Mahmoudi Yeganeh, E., Rahmani, H., Mohammadi, M., & Mokhtari, Z. (2015). Investigating the barriers to promoting women's management level from viewpoints of Shiraz high schools female principals. *Educational Administration Research*, 6(23), 87-105. (in Persian).
24. Nazarian Madavani, A. (2016). An assessment of the determinants of legal competences of sport directors from the viewpoints of academic experts and sports managers. *Journal of Sport Management*, 8(4), 567-588. (in Persian).
25. Niazazari, K., & Taghvaei Yazdi, M. (2014). A model of empowering managers in Islamic Azad Universities of Mazandaran. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(18), 159-180. (in Persian).
26. Nigora, A. (2017). Empowering women sports leaders in Uzbekistan: A critical analysis of transforming the role of Women in Sports Management (Doctoral dissertation). Seoul National University Graduate School, Seoul, Korean states.
27. Nouraldadiq, M., Navehebrahim, A., Arasteh, H., & Zeinabadi, H. (2017). Identifying the components of the development of talent for nongovernmental schools, based on a fundamentally based data approach: Providing a model. *Research in School and Virtual Learning*, 5(4), 53-70. (in Persian).
28. Rahnavard Ahan, F., & Hosseini, N. (2008). Factors affecting women's empowerment. *Women in Development and Politics*, 6(1), 105-118. (in Persian).
29. Rashidinia, M. (2017). The relationship between person-job fitness and structural empowerment of employees with organizational effectiveness (Study of Guilan General Directorate of Sports and Youth) (Unpublished master's thesis). University of Guilan, Rasht, Iran. (in Persian).
30. Rastegar, A., Hassanpour Amiri, M., & Akbarzadeh Safouie, M. (2018). The Impact of Human Capital and Social Capital on Entrepreneurial Intention with Moderator Variable of Cognitive Style (Case of Study: University of Tehran). *Journal of Iranian Social Development Studies*, 10(2), 41-57. (in Persian).
31. Rahnavard, F. (1387). Factors Affecting the Performance of Iranian Public Sector Organizations. *Journal of Executive Management*, 8.1 (31), 77-100. (in Persian).
32. Rudsarabi, M. (2017). Examining women's perception of the glass roof and determining the relationship between individual and organizational characteristics in sports organizations. (Unpublished master's thesis). Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran. (in Persian).
33. Salas-Molina, F., Martin, F. J., Rodríguez-Aguilar, J. A., Serrà, J., & Arcos, J. L. (2017). Empowering cash managers to achieve cost savings by improving predictive accuracy. *International Journal of Forecasting*, 33(2), 403-415.



34. Shirzad M., Farahani, A., & Assad, M. (2017). Factors affecting the women's managerial appointment in the Ministry of youth affairs and sports. *Sport Management and Development*, 6(1), 37-51. (in Persian).
35. Sidi Nejat, S., Mehrabi, Q., & Razaqi, M. (2016). An assessment and prioritization of sport and youth managers' skills in Mazandaran province. *Journal of Sport Management*, 8(3), 375-388. (in Persian).
36. Smith, A. (2011). Uncovering hidden learning informal learning within virtual social learning systems. *Journal of the Further Education, Alliance*, 3(3), 1-9.
37. Taghipour Zahir, A., & Jahanian, R. (2010). A study of the dimensions of educational administration empowerment to provide an appropriate framework for school principals in Iran, *Management research*, 20(83), 121-136. (in Persian).
38. Taj Mazinani, A., & Yaseri, Z. (2013). Investigating women's employment policy making in the Islamic Republic of Iran. *Women's Strategic Studies*, 15(59), 7-58. (in Persian).
39. Tingwey, E., Roja, A., & Indriunaite, I. (2019). Empowering women as managers of the renewable energy sector. *Asia-Pacific Economic Cooperation, Renewables Academy (RENAC) AG*.
40. Vice President for Women of IRAN.(2018).
41. Villegas, B. S. (2015). Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176, 466-475.

استناد به مقاله

دهکردیان نژاد، معصومه؛ نوبخت رضانی، زهرا؛ و محمدیان، فریبا. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی زن. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳(۶۸)، ۲۶۴-۳۰۰. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2020.8689.2963

Dehkordian Nezhad, M., Nobakht Ramezani, Z., & Mohammadian, F. (2021). Designing and Explaining the Model of Professional Empowerment for Female Sports Managers. *Sport Management Studies*, 13(68), 264-300. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2020.8689.2963

