

## نقش آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده پژوهی

الهام جعفری<sup>۱</sup>، فریده شریفی فر<sup>۲</sup>، شهرام علم<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب (نویسنده مسئول)

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۳۱

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، ارائه نقش آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده پژوهی بود. روش پژوهش از نظر سطح، راهبردی، از لحاظ نوع، کیفی، از حیث راهبردی، فرایندی، از نظر هدف، کاربردی و از حیث زمان، آینده نگر بود. جامعه آماری شامل دو بخش جامعه انسانی (۱۸ نفر) و جامعه اطلاعاتی (۳۹ نسخه) بود. ابزار پژوهش شامل سه روش مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه و تکنیک دلفی بود. روایی ابزارها براساس اعتبار علمی و حقوقی نمونه آماری، ارزیابی محتوایی متخصصان و ضرایب توافق بین خبرگان مطلوب ارزیابی شد. از روش‌های کدگذاری و تحلیل سیستمی مفهومی برای تحلیل یافته‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد که چارچوب کلی آینده پژوهی مدیریت زنان در ورزش، مشتمل بر چهار لایه فرصت‌یابی آینده، تحلیل گلوگاه‌ها، راه‌یابی آینده‌نگر و اجرا و بازنگری بود که هر لایه، خروجی جدایی به ترتیب موضوع‌ها، عوامل کلیدی، نقشه راه و عملکرد دارد. منظرهای آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش کشور در سه منظر زمانی گذشته، حال و آینده و دو بخش نظری و اجرایی بررسی شدند. در نهایت، الگوی آینده‌نگری مبتنی بر اقدام‌ها و ملاحظات لازم برای بهبود جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور، در پنج سطح چالش، قابلیت، راهبرد، عملکرد و پیامد ترسیم شد. براساس یافته‌ها می‌توان گفت که آینده نقش آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور هم‌زمان متأثر از عوامل و جریان‌های درون و برون سیستمی ورزش است. این چارچوب نگاهی کلی‌گرا، سیستمی و بلندمدت به مقوله مدیریت زنان در بخش ورزش دارد و می‌کوشد تا راهنمای عمل مدیران در افق‌های زمانی دورتر و حیطه‌های وسیع‌تر اجرایی باشد.

**واژگان کلیدی:** نظام ورزش، نقش‌های مدیریتی، مدیران زن، آینده پژوهی.

1. Email: elhamjafari2020@gmail.com

2. Email: f\_sharififar@hotmail.com

3. Email: shahramalam@yahoo.com

## مقدمه

به‌طور کلی، زنان سطح دانش، توانایی‌ها و ظرفیت‌های بالقوه‌ای دارند و می‌توانند در شرایط کنونی که سازمان‌ها با تحولات اساسی در زمینه تغییر سبک رهبری، توسعه ارتباطات و گسترش نوآوری‌ها مواجه هستند، زمینه‌ساز تحول باشند؛ اما متأسفانه آمارها و بررسی‌ها نشان می‌دهند که حضور زنان در عرصه مدیریت بسیار کم‌رنگ است و کشور ما در مقایسه با بسیاری از کشورهای جهان از این نظر در وضع بسیار نامساعدی قرار دارد. براساس گزارش توسعه انسانی برنامه توسعه سازمان ملل (۲۰۱۰)، ۱۳ درصد از پست‌های مدیریتی در ایران به زنان اختصاص دارد؛ حال آنکه این رقم در مورد کشورهای توسعه‌یافته‌ای نظیر استرالیا، کانادا و سوئد به ترتیب ۳۵، ۳۴ و ۳۱ درصد است (احمدی، بهبودی و جام‌جور، ۲۰۱۳). ممکن است برای خواننده این سؤال پیش آید که به‌راستی چه ضرورتی به مدیریت زنان در بخش‌های گوناگون جامعه وجود دارد؟ در پاسخ به این سؤال باید اذعان کرد که امروزه توانمند کردن زنان و مشارکت کامل آنان بر پایه برابری در همه زمینه‌ها از جمله در فرایند تصمیم‌گیری و مدیریت جامعه، یکی از پیش‌نیازهای توسعه پایدار است که کشور ما بسیار به آن نیاز دارد. در جوامعی که هنوز تعادل مطلوب و عادلانه‌ای بین مشارکت زن و مرد در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراهم نشده است و فرصت منصفانه بروز خلاقیت و استعداد انسانی فارغ از جنسیت برقرار نشده است، فرایند توسعه آن‌گونه که انتظار داشته‌اند، موفق نبوده است. تداوم و شتاب توسعه هنگامی روی خواهد داد که زن و مرد دوشادوش یکدیگر مسئولیت توسعه را برعهده بگیرند (تاج‌مزینانی و یاسری، ۲۰۱۳).

کسب مشاغل مدیریتی توسط زنان علاوه بر آنکه زنان را در مقابله با تبعیض‌هایی چون معیارهای استخدامی نابرابر، دستمزدهای نابرابر، فرصت‌های آموزشی حرفه‌ای نابرابر، دسترسی نابرابر به منابع تولیدی و امکانات نابرابر در ارتقای شغلی توانا تر می‌کند، سبب بالارفتن اعتماد به نفس، کسب یک هویت مستقل و بهبود وضعیت و رشد اجتماعی آنان نیز می‌شود که کل جامعه از آن بهره خواهند برد. علاوه بر این، در چند سال اخیر، رشد دختران و زنان تحصیل‌کرده دانشگاهی و پیشی گرفتن آنان از مردان جامعه نمود یافته است که لزوم بحث مدیریت زنان را بیش از پیش مطرح می‌کند (اسماعیل‌پور و تفقدی، ۲۰۱۷). در سال‌های گذشته، عواملی مانند رشد صنعتی و اقتصادی کشور، گسترش آموزش عمومی، ورود درصد قابل‌توجهی از زنان به عرصه آموزش عالی، ازدواج دیررس، کاهش نرخ باروری، افزایش هزینه‌های زندگی و درنهایت، حمایت‌های دولتی از مشارکت زنان باعث حضور چشمگیر زنان در عرصه‌های کار و فعالیت در جامعه شده‌اند (اسماعیل‌پور و تفقدی، ۲۰۱۷)؛ با وجود این و برخلاف افزایش کمی زنان در بازار کار، میزان حضورشان در رده‌های مدیریتی اعم از مدیریت کلان و خرد ناچیز است و این درحالی است که پژوهش‌های بسیاری اختلاف معناداری را بین توانایی مدیریتی زنان و مردان گزارش نکرده‌اند (تاج و یاسری، ۲۰۱۳)؛ از این‌رو، مشارکت زنان

در امور تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، در حال حاضر بالقوه یک چالش اساسی در توسعه ملی به شمار می‌رود. همین مسئله یکی از دلایل توجه به مقوله آینده پژوهی مدیریت زنان و مقایسه سازمان‌های موفق و ناموفق بر حسب مدیریت زنان و مردان است. در اذهان عمومی، محیط‌های اجتماعی، فضاهای رسانه‌ای و نظام‌های اداری و صنعتی همواره این سؤال مطرح است که چرا برخی مدیران نسبت به سایر مدیران در فضای مشابه موفق‌تر و اثربخش‌تر هستند؟ پاسخ‌های زیادی به این سؤال بیان شده‌اند؛ اما تاکنون جنسیت به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده اثبات نشده است.

در همین راستا، تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، زنان را در کانون توجه قرار داده‌اند. در سال‌های اخیر، حضور و مشارکت زنان در حوزه‌های مختلف شغلی، تجاری، علمی، هنری، ورزشی و اجتماعی افزایش چشمگیری داشته است (مولچای و لینهان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴)؛ اما با وجود افزایش کمی مشارکت، در بعد کیفی چندان رشدی مشاهده نشده است. یکی از جنبه‌های کیفی مهم‌ترین حوزه - هایی که زنان در آن با محدودیت‌ها و چالش‌های زیادی مواجه هستند، سطوح مختلف مدیریت در کشور است. از یک طرف، زنان به‌عنوان نیروی کار عظیم و بالقوه مورد توجه مدیران قرار گرفته‌اند و از طرف دیگر، سازمان‌ها برای افزایش قابلیت‌های رقابت‌پذیری و چابکی به برخی مهارت‌های ویژه زنان در مدیریت نیاز دارند (پاتواردهان، مایا و جوشی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)؛ اما در سطوح مدیریتی، نابرابری - هایی دیده می‌شوند و زنان سهم اندکی در انتخاب‌شدن برای رتبه‌های بالای مدیریت سازمانی داشته‌اند. در واقع، می‌توان گفت که وضعیت موجود و سیستم فعلی مدیریت ورزش کشور هنوز محدودیت‌های زیادی برای مشارکت‌دهی زنان در امور تصمیم‌گیری و مدیریتی دارد. بخش مهم امیدهای ارتقای جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور، به آینده و گشایش‌های سیاسی در حوزه ورزش است؛ اما به دلیل نبود پژوهش‌های آینده‌نگرانه قابل اتکا و برنامه‌های بلندمدت کارآمد، چشم - انداز مشخص و مطلوبی برای مشارکت زنان در امور تصمیم‌گیری ورزش مشهود نیست؛ با وجود این، آراجو، مسکیتا و هاستی<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) مطالعات زنان را بخشی مهمی از پژوهش‌های آینده حوزه صنعت ورزش قلمداد می‌کنند؛ از این رو، انجام مطالعات آینده‌نگرانه و آینده پژوهی با موضوع مدیریت زنان در ورزش کشور، ضرورت زیادی دارد.

در واقع، آینده پژوهی دانش شکل‌بخشیدن به آینده، متناسب با امیال و آرمان‌های فرد و سازمان است. آینده پژوهی به این موضوع می‌پردازد که چگونه از دل تغییرات و تحولات امروز واقعیت فردا ظهور می‌یابد (خزایی و محمودزاده، ۲۰۱۳). اهمیت اصلی آینده پژوهی، به دلیل دنیای پرشتاب امروزی است. مطالعات آینده پژوهی حوزه‌ای بین‌رشته‌ای است و با طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها

- 
1. Mulcahy & Linehan
  2. Patwardhan, Mayya & Joshi
  3. Araújo, Mesquita & Hastie

درباره آینده محتمل، ممکن و مرجح ارتباط دارد. بیش از ۱۷ دیدگاه روش‌شناسی شناسایی شده‌اند که اغلب آن‌ها در ارتباط و هماهنگی با یکدیگر به کار می‌روند. سلسله داده‌های زمانی، مدل‌ها، توفان فکری، سناریونویسی، شبیه‌سازی، قیاس تاریخی، فنون دلفی، تحلیل تأثیر متقابل، مدل‌سازی علی، تبارشناسی‌ها، بازی‌سازی و نگاشت متنی برخی از فنون آینده‌پژوهی هستند (لاشوا، ۲۰۱۸). آینده‌پژوهی شامل چند دیدگاه و مکتب کلی است: دیدگاه‌های مبتنی بر آینده (تحلیل‌گران الگو، مشاهده‌گران و غیره)؛ دیدگاه‌های مبتنی بر افق زمانی (چشم‌انداز کوتاه‌مدت درمقابل بلندمدت)؛ دیدگاه‌های کیفی درمقابل دیدگاه‌های کمی؛ دیدگاه‌های برون‌یابی درمقابل دیدگاه‌های هنجاری و غیره (خزایی و محمودزاده، ۲۰۱۳). به پژوهش‌های آینده‌پژوهی اخیر در حوزه ورزش، به‌ویژه ورزش تربیتی و آموزشی توجه شده است (راتن و جونز، ۲۰۱۸). تضمین موفقیت آینده‌پژوهی به ایجاد مشارکت و تعامل در گستره وسیعی از افراد و سازمان‌ها در جامعه بستگی دارد و ایجاد چنین مشارکت و تعاملی نیازمند گفتمان و جریان‌های اجتماعی است. یکی از جریان‌های اجتماعی، تحول نقش زنان و افزایش مشارکت آنان در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی است که خود یکی از شاخص‌های توسعه کشورها به‌شمار می‌رود (متقی شهری، غفوری و محمودی، ۲۰۱۴). باوجود این شواهد در سده‌های اخیر، هنوز نقش زنان به‌عنوان نیمی از جمعیت جهان درحال توسعه نادیده گرفته می‌شود که این امر نشان‌دهنده وجود تبعیض‌ها و نابرابری‌های جنسیتی در زمینه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و غیره است. جامعه انسانی از نبود حضور واقعی زنان در عرصه‌های مختلف لطمه‌های جبران‌ناپذیری دیده است و بدین دلیل، در دو دهه اخیر درصدد جبران این مشکل برآمده است. برای رسیدن به تعادل، برابری و رفع تبعیض‌ها و در نتیجه، توسعه بهتر و کامل‌تر جامعه، نیاز آن است که زنان بتوانند در فرایند تصمیم‌گیری در سطوح مختلف جامعه شرکت کنند.

چارچوب نظری آینده‌پژوهی یا مطالعات آینده، حوزه پژوهشی نسبتاً جدیدی است که قلمروی آن همه عرصه‌های معرفت‌نظری و تکاپوهای علمی آدمی را درمی‌نوردد و نتایج حاصل از آن می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای بر هریک از این عرصه‌ها داشته باشد. در عصر کنونی که جهان با سرعتی چشمگیر به سوی دستیابی به توسعه پایدار گام برمی‌دارد، تکیه بر فرایند آزمون و خطا در رشد و بالندگی یک کشور، امری دورازانتظار و بهره‌وری است؛ براین اساس، برنامه‌ریزی به‌عنوان یکی از مبانی اصلی بهسازی فعالیت‌ها و رکن اصلی رشد و بالندگی هر سازمان، موردتوجه مدیران سازمان‌ها قرار دارد؛ بنابراین، امروزه، دیگر تدوین برنامه‌ها در سطوح مختلف و نظارت بر همسویی با برنامه‌های کلان کشوری، نه‌تنها یک وظیفه که از اولویت‌های جدانشدنی و موردتوجه هر مدیر محسوب

- 
1. Lashua
  2. Ratten & Jones

می‌شود. برنامه‌ریزی جریانی مستمر از تصمیم‌های نظام‌مند است که با در دست داشتن بهترین اطلاعات نسبت به آینده، به مرحله اجرا درمی‌آید. در زندگی روزانه، هر انسانی به‌عنوان موجودی که در محاصره مسائل و مشکلات زندگی است، فقط با برنامه‌ریزی و تعیین اهداف موردنظر و روش دستیابی به آن‌ها، در زمان مشخصی اعم از کوتاه‌مدت می‌تواند در جهت درست حرکت کند و از موانع عبور نماید. توسعه و اعتلای تربیت‌بدنی و ورزش در جامعه ما منوط به تحول سازنده و مثبت در برنامه‌های جاری ورزشی است. بازنگری در برنامه‌های گذشته و جاری و تدوین برنامه‌های کارآمد و مؤثر، بی‌شک نیازمند انجام پژوهش‌های گسترده و همه‌جانبه است که نتایج آن‌ها بتواند خط و مشی برنامه جدید را تعیین کند و صحت انطباق آن را با نیازهای اساسی جامعه در حال تحول ما تضمین کند (منظمی، ۲۰۱۱). سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی، در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست‌به‌گریبان هستند. برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی سبب می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شوند و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود (راسخ و همکاران، ۲۰۱۱).

برای تبیین مسئله پژوهش لازم است تا به‌مرور و نقد مطالعات پیشین پرداخته شود. در پژوهش‌های داخلی؛ شیرزاد ملاباشی، فراهانی و اسد (۲۰۱۷) در بررسی عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان نشان دادند که عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی به ترتیب اعتماد به نفس، اعتقادات مذهبی، سیاست، مسئولیت‌های خانوادگی و جامعه‌پذیری جنسیتی هستند. موسوی‌راد، فراهانی و بیات (۲۰۱۶) پژوهشی در زمینه اولویت‌بندی موانع مدیریت زنان در ورزش با روش تحلیل سلسله‌مراتبی انجام دادند. نتایج نشان داد که بیشتر مصاحبه‌شوندگان در مطالعه آن‌ها، موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی را نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد در سازمان‌ها و فقدان اعتماد به زنان در فرهنگ ایران دانستند. زنان، عامل فرهنگی و مردان، عوامل فردی را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل ذکر کردند. ادیب روشن (۲۰۱۶) در تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴ به روش آینده‌پژوهی نشان داد که ایجاد نظام برنامه‌ریزی پویا و فعال، مهم‌ترین سناریوی مطلوب برای توسعه پایدار از طریق ورزش قهرمانی است. زرگر (۲۰۱۶) در بررسی سندرم سقف شیشه‌ای و چالش‌های حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی، ناتوانی زنان، دیدگاه‌های فرهنگی منفی، نبود جامعه‌پذیری و نقش جنسیتی را به‌عنوان مهم‌ترین موانع ارزیابی کرد. اللهیاری، بیاتی، سجادی، گودرزی و علیدوست قهفرخی (۲۰۱۵) در بررسی نقش سقف شیشه‌ای در وضعیت توانمندی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران نشان دادند که سقف شیشه‌ای به‌طور مستقیم بر افزایش توانمندی بانوان اثر می‌گذارد. آزادان، کوزه‌چیان، بشیری، نوروزی و سیدحسینی (۲۰۱۵) در بررسی وضعیت سقف شیشه‌ای و تأثیر آن بر کاهش توانمندی زنان در اداره کل ورزش و جوانان استان

آذربایجان شرقی نشان دادند که سقف شیشه‌ای به‌طور مستقیم بر توانمندی، جامعه‌پذیری ضعف و خودناتوان‌انگاری اثرگذار است. همچنین، جامعه‌پذیری ضعف و خودناتوان‌انگاری بر توانمندکردن اثر منفی و معنادار دارند و زنان شاغل در سازمان‌های ورزشی از پدیدهٔ سقف شیشه‌ای رنج می‌برند. سهرابی (۲۰۱۵) در آینده‌پژوهی ورزش قهرمانی کشور با روش دلفی نشان داد که از دیدگاه خبرگان زیرمؤلفه‌های افزایش میزان مشارکت بخش خصوصی، ایجاد حس غرور ملی، تخصیص بودجه به استعدادیابی و موارد زیرساختی ورزش، ایجاد طرح یکپارچهٔ استعدادیابی ورزشی و ترویج فرهنگ نیاز به ورزش، در زندگی در اولویت قرار دارند. متقی شهری و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «مقایسهٔ نقش و حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی» به این نتایج رسیدند که تفاوت معناداری در مؤلفه‌های تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، حمایت خانواده و روابط در کار، بین سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی ایران وجود دارد. شتاب بوشهری، احسانی، کوزه‌چیان، مشبکی و اصفهانی (۲۰۰۹) در بررسی ارتقای زنان به سطوح مدیریتی در سازمان تربیت‌بدنی کشور به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه مدیران زن و مرد، تمامی مؤلفه‌های عوامل محیطی نقش بازدارنده در ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی دارند؛ درحالی‌که در بین مؤلفه‌های عوامل فردی، مؤلفهٔ روانی و شخصیتی نقش بازدارنده‌ای در ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی نداشته است.

در پژوهش‌های خارجی، هال و اگلسبی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) کاهش پدیدهٔ سقف شیشه‌ای را یکی از روندهای مهم آیندهٔ ورزش زنان پیش‌بینی کردند. بایمن، کارنی و مارگراف<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نشان دادند که توانمندکردن مدیران زنان در قابلیت‌های رهبری سبب ارتقای سایر جنبه‌های حرفه‌ای آن‌ها نیز می‌شود. مادوکس<sup>۳</sup> (۱۹۴۱) گزارش کرد که در فدراسیون‌های ورزشی، طول دورهٔ خدمت و آموزش مدیریت مالی در بین مدیران زن و مرد متفاوت است و زنان، بیشتر به آموزش نیاز دارند. لاننبرگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نشان داد که در سازمان‌های ورزشی ملی آمریکا، توانمندکردن مدیران بر کارکردهای بازاریابی و اثربخشی مدیریت مالی به‌صورت معناداری اثرگذار است. هوودن<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی دربارهٔ سازمان‌های ورزشی نروژ نشان داد که زنان و مردان مدیر دارای شایستگی‌ها و موقعیت‌های مشابه در زندگی حرفه‌ای خود بودند؛ اما زنان در پست‌های اجرایی سازمان‌های ورزشی وضعیتی مشابه با مردان نداشتند. البیستر<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) در بررسی مهارت‌های رهبری در زنانی که به سطوح بالای

- 
1. Hall & Oglesby
  2. Biemann, Kearney & Margraf
  3. Moddox
  4. Lunenburg
  5. Hovden
  6. McAllister

مدیریت ورزشی دست یافته‌اند، به این نتیجه رسید که اعتماد به نفس زنان، به کارگیری بیشترین تلاش، ارزیابی برآورد قدرت دیگران و هدف‌گذاری از راه‌های مؤثر در راه رسیدن آن‌ها به پست‌های مدیریتی هستند و تمامی مدیران زن تجربه‌های ورزشی خود را در موفقیتشان در کارهای مدیریتی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم مؤثر دانسته‌اند. بروک مولر، ریان و رینک<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) اشاره کردند، زمانی که زن‌ها به‌عنوان اعضای هیئت‌مدیره در سازمان‌های ورزشی برگزیده می‌شوند، سعی می‌کنند از پیوستن به آنچه رفتار کلیشه‌ای منفی خانم‌ها خوانده می‌شود، خودداری کنند و با روش‌های رفتاری غالب آقایان، خود را وفق می‌دهند (به نقل از شیرزاد ملاباشی، ۲۰۱۷). کاتر، هرمسن، اوادیا و ونمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نشان داد که مباحث مرتبط با تجربه‌های رهبری زنان در ورزش باید دربرگیرنده نقش جنسیت به‌عنوان یک بعد سیاسی در فرایندهای اجتماعی و سازمانی باشند (به نقل از آزادان، کوزه‌چیان، بشیری، نوروزی و سیدحسینی، ۲۰۱۵). این مباحث به درک اینکه چگونه و چرا جنسیت در فرایند اجتماعی و سازمانی مرتبط با ورزش مهم است، کمک می‌کند.

پژوهش‌های بسیاری به محدودیت‌های مدیران ورزشی زن در ارتقای سطوح مدیریتی معطوف بوده‌اند. به‌صورت کلی، جهت‌گیری بسیاری از پژوهش‌های داخلی در زمینه مدیران ورزشی زن حاکی از وجود موانع مختلف در مسیر نقش بیشتر در زنان در مدیریت ورزشی کشور است و تفاوت‌های قابل توجهی بین نگرش مردان و زنان نظرخواهی شده در این پژوهش‌ها نسبت به مسئله جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور وجود دارند. درکنار این شواهد علمی، شواهد اجتماعی، رسانه‌ای و اداری نیز در محیط سازمان‌های ورزشی کشور به‌وضوح وجود دارند که آن‌ها را تأیید می‌کنند. اهمیت این مسئله و اهمیت بیشتر رفع آن با توجه وضعیت مدیریتی ورزش و وضعیت اقتصادی کشور، نیازمند توجه بیشتر پژوهشگران و تلاش‌های علمی بیشتر است. جمع‌بندی دانش برخاسته از پژوهش‌های موجود، زوایای مختلف مدیریت زنان را تشریح می‌کند؛ اما برای برنامه‌ریزی بلندمدت تکیه‌گاه مناسبی برای تصمیم‌گیری نیست؛ زیرا، هم مقاومت‌هایی آشکار و پنهانی در زمینه استفاده بیشتر از زنان در مدیریت ورزش کشور وجود دارند و هم برخی جریان‌ها و گروه‌های بخشی و فرباخشی تمایل زیادی به پاک کردن صورت مسئله این موضوع دارند. به‌همین دلیل، ارائه اطلاعات علمی و مستند درباره ابعاد مختلف مسئله مدیریت زنان در ورزش کشور می‌تواند جزو اولین اقدام‌های اساسی و واقعی در زمینه مشارکت‌دهی بیشتر زنان در مدیریت ورزش کشور باشد؛ از این رو، هم‌راستا با پژوهش‌ها انجام شده لازم است پژوهش‌هایی مبتنی بر پیش‌بینی آینده انجام شوند تا اطلاعات پایه

---

1. Bruckmuller, Ryan & Rink

2. Cotter, Hermsen, Ovadia, Vanneman

برنامه‌ریزی و اقدام‌های آینده از قابلیت تعمیم بیشتری برخوردار باشند. در این پژوهش سعی شده است که با استفاده از تکنیک دلفی به آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش پرداخته شود.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از نظر سطح، راهبردی، از لحاظ نوع، کیفی، از حیث راهبردی، فرایندی، از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ زمان، آینده‌نگر و به صورت مطالعه موردی (مدیریت زنان در ورزش) است. در تدوین الگوی پژوهش، هم‌زمان از مفاهیم، رویکردها و روش‌های تحلیل و موقعیت‌سنجی استفاده شده است. این چارچوب نگاهی کل‌گرا، سیستمی و بلندمدت به مقوله مدیریت زنان در بخش ورزش دارد. با توجه به ماهیت پژوهش و نیاز به جمع‌آوری داده‌ها از حوزه‌های مختلف، جامعه آماری به همراه تعداد نمونه و روش نمونه‌گیری به صورت جدول شماره یک تعریف شد؛ براین اساس، جامعه آماری شامل دو بخش جامعه انسانی و جامعه اطلاعاتی به صورت جدول شماره یک بود. مدیران از وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، سازمان ورزش شهرداری تهران و تبریز، فدراسیون فوتبال و ورزش همگانی، اداره کل ورزش و جوانان تهران و اصفهان، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم و سایر، در دو گروه مردان و زنان بر مبنای پست سازمانی، تخصص علمی و سابقه شغلی مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند و از آن‌ها نظرخواهی شد. اساتید نیز از دانشکده‌های تربیت بدنی (دانشگاه‌های تهران، گیلان، شهید بهشتی، مازندران و رازی) و پژوهشگاه تربیت بدنی بر مبنای پست سازمانی، تخصص علمی و سابقه شغلی مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند و از آن‌ها نظرخواهی شد.

جدول ۱- جامعه آماری و نمونه‌گیری پژوهش

گروه مطالعه	نمونه‌گیری	نمونه
مدیران	ستادی (سطح ملی و کلان)	زن ۴ نفر
		مرد ۳ نفر
جامعه انسانی	ورزشی	زن ۴ نفر
	صف (سطح خرد و استانی)	مرد ۳ نفر
اساتید مدیریت ورزشی دانشگاهی		زن ۴ نفر
		مرد ۳ نفر
جامعه اطلاعاتی	منابع کتابخانه‌ای و علمی	۱۷ نسخه
	گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی	۸ نسخه
	منابع و آرشیوهای رسانه‌ای	۱۲ نسخه



برای بررسی و چارچوب‌بندی عوامل، جمع‌آوری و استخراج داده‌ها از سه ابزار به این شرح استفاده شده است: الف- مطالعه کتابخانه‌ای: به صورت مطالعات علمی داخلی و خارجی، اسناد و برنامه‌ها و گزارش علمی و اجرایی بود؛ ب- مصاحبه اکتشافی: به صورت مصاحبه نیمه‌هدایت‌شده با جامعه آماری پژوهش بود. از مصاحبه برای شناسایی متغیرها و تکمیل پرسش‌نامه حاصل از مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد؛ ج- روش دلفی: برای غربال و تعیین اعتبار بخش‌های مختلف پژوهش از تکنیک مطالعه دلفی متشکل از صاحب‌نظران و خبرگان استفاده شد (هفت نفر). روش دلفی، فرایندی ساختاریافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است و اعتبار آن به اعتبار علمی متخصصان شرکت‌کننده در پژوهش بستگی دارد.

جدول ۲- ابزار پژوهش، روایی ابزار، روش گردآوری داده‌ها و روش‌های تحلیلی

ابزار	روایی	نمونه	یافته	روش تحلیل
مطالعه نظری مطالعه کتابخانه‌ای	اعتبار حقوقی اسناد و اعتبار علمی منابع کتابخانه‌ای	۳۹ نسخه	شناسایی مؤلفه‌ها و اجزای چارچوب	کدگذاری و چارچوب‌بندی مفهومی
مطالعه نیمه‌تجربی مطالعه و رونوشت	اعتبار و مرجعیت افراد محاسبه ضریب توافق بین کدگذارها و مصحح‌ها	نظرخواهی از ۲۱ نفر	تکمیل و غربال مؤلفه‌ها و اجزای شناسایی‌شده مرحله قبل	کدگذاری و چارچوب‌بندی مفهومی
مطالعه خبرگی مطالعه تکنیک دلفی دومرحله‌ای	اعتبار و مرجعیت افراد دعوت‌شده توافق جمعی	دو جلسه با حضور هفت نفر	نظام‌مند کردن مؤلفه‌ها و اجزای غربال‌شده در مرحله قبل	تحلیل سیستمی و نظام‌مند

روش‌های تحلیلی مورد استفاده در این پژوهش شامل این دو روش بود: الف- تحلیل مفهومی، کدگذاری دسته‌بندی و کدگذاری مفاهیم مستخرج از ابزارهای مختلف پژوهش براساس مبانی نظری و روایی کیفی متخصصان؛ ب- تحلیل سیستمی: دیدگاه سیستمی برای درک و کنترل پدیده‌ها، نمایش مفهومی و تصویری سیستم‌های توسعه، شبیه‌سازی در بررسی رفتار سیستم‌ها و معرفی یک چارچوب جامع اقدام‌های مناسب و تجزیه و تحلیل مدل و طراحی سیاست با استفاده از مدل، از جمله مهم‌ترین جنبه‌های عملیاتی استفاده از این روش‌شناسی است.

## جدول ۳- مراحل اجرای پژوهش

فرایند	مرحله	فعالیت غالب
۱ ↓	مطالعه منابع کتابخانه‌ای/ اسناد اجرایی/ منابع رسانه‌ای	← شناسایی و غربال مؤلفه‌ها
۲ ↓	تدوین چارچوب نظری پژوهش	← دسته‌بندی مؤلفه‌ها و تعریف ساختار
۳ ↓	انجام مصاحبه	← تکمیل چارچوب نظری براساس تجربه‌های صاحب‌نظران
۴ ↓	ساخت چارچوب	← تنظیم چارچوب اولیه نیمه‌ساختارمند
۵ ↓	مرحله اول دلفی	← بررسی چارچوب نیمه‌ساختارمند
۶ ↓	مرحله دوم دلفی	← تکمیل خلأها و رفع چالش‌های چارچوب ساختارمند شده
۷ ↓	مرحله سوم دلفی	← روایی‌سنجی چارچوب و تصویب چارچوب طراحی شده

## نتایج

تجزیه و تحلیل نتایج پژوهش چندین بخش است که درباره آن‌ها توضیح داده می‌شود. سطوح آینده‌پژوهی: چارچوب کلی آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش مشتمل بر چهار لایه فرصت‌یابی آینده، تحلیل گلوگاه‌ها، راه‌یابی آینده‌نگر و اجرا و بازنگری است که هر لایه، خروجی جدایی به ترتیب موضوع‌ها، عوامل کلیدی، نقشه راه و عملکرد دارد. جریان کلی گذر از لایه‌های آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش کشور، به صورت شکل شماره یک است.



شکل ۱- الگوی آینده پژوهی مدیریت زنان در ورزش

منظرهای آینده پژوهی: لایه‌های آینده پژوهی مدیریت زنان در ورزش کشور به شناسایی منظرهای کلیدی و اساسی نیاز دارد؛ براین اساس، در سه منظر زمانی گذشته، حال و آینده، بخش‌های هر مرحله، هدف‌ها و فعالیت‌های آن تعیین شدند (جدول شماره چهار). مرحله تحلیل، اساس و پایه مرحله اجرا است و منظرهای آن‌ها بر هم منطبق هستند.

## جدول ۴- منظرهای آینده پژوهی مدیریت زنان در ورزش

<p><b>گذشته هدف گذاری شده:</b></p> <p>مطالعه اسناد و شواهد رسانه‌ای نشان می‌دهد که باوجود وجود الزام‌های مستمر اجتماعی، الزام‌های حقوقی و مستند مدیریتی قابل توجهی در مشارکت‌دهی زنان در امور تصمیم‌گیری و پست‌های اجرایی ورزش کشور وجود ندارند.</p>	<p><b>حال تحت کنترل:</b></p> <p>شواهد موجود و ادارک خبرگان نشان می‌دهند که درحال حاضر تمایل به مشارکت‌دهی زنان در مدیریت ورزش کشور نسبت به میانگین چند سال اخیر بهبود مشهودی دارد و به‌طور موردی، در بعضی پست‌ها از برخی سازمان‌ها درحال پیشرفت است؛ اما درعمل، هنوز تغییرات قابل توجهی روی نداده‌اند.</p>	<p><b>آینده محتمل و ممکن:</b></p> <p>پیش‌بینی براساس سازوکار این پژوهش نشان می‌دهد که در چشم‌انداز ۱۰ ساله پیش‌رو، با توجه به تحولات محیطی و چندبعدی، میزان ایفای نقش زنان در آینده از شتاب فعلی چندان پیشی نخواهد گرفت.</p>
<p><b>گذشته رخ داده:</b></p> <p>سوابق کمی و کیفی احراز پست‌های مدیریتی و کرسی‌های تصمیم‌گیری ورزش کشور نشان می‌دهند که گذشته رخ داده شکاف طبیعی و زیادی با گذشته هدف گذاری شده دارد. اقدام‌های زیادی در مرحله برنامه یا در ابتدای مرحله اجرا رها شده‌اند و موفقیت‌ها عمدتاً موردی بوده‌اند.</p>	<p><b>حال خارج از کنترل:</b></p> <p>برخی رویکردها مانند روندهای جهانی شدن، فساد اداری نهادینه شده در کشور و الزام‌های اجتماعی به‌صورت مثبت یا منفی سبب شده‌اند که در برخی موارد نقش زنان در بعضی حوزه‌های ورزش کشور برخلاف تمایل حاکمیتی برجسته شود. همه این نوع موارد چه به‌صورت منفی و چه به‌صورت مثبت نشان‌دهنده ناکارآمدی سیستم نظارت و ارزیابی هستند. درحال حاضر، بخش مهمی از این چالش‌ها یا قابلیت‌ها خارج از کنترل مدیریت ورزش است.</p>	<p><b>آینده مطلوب:</b></p> <p>براساس سیاست‌های کلی نظام در زمینه مشارکت‌دهی نقش‌های مختلف در امور تصمیم‌گیری و جو سیستمی موجود در نظام ورزش، آینده مطلوب به‌صورت درصد نسبی ۲۰ تا ۳۰ درصد پست‌های مدیریتی و نقش‌های تصمیم‌گیری باید در فرایند هدف گذاری قرار گیرد.</p>
<p><b>شناخت بنیان‌ها و ارزش‌های درون و برون سیستمی:</b></p> <p>- ارج نهادن به مقام زن و توانایی‌های او در تمدن ایرانی و اسلامی</p> <p>- ستایش ارزش‌های شغلی و ورزشی زنان از دیدگاه فرهیختگان جامعه</p> <p>- استقبال زیاد کاربران از موفقیت‌های ورزشی زنان و توجه زیاد آن‌ها به این موفقیت‌ها</p>	<p><b>شناخت چالش‌ها و تهدیدهای درون و برون سیستمی:</b></p> <p>- نبود جو اعتماد به زنان در زمینه حفاظت از اطلاعات و تحمل فشار سیاسی در ساختار اداری و مالی نظام ورزش کشور</p> <p>- نبود تمایل زیاد بسیاری از زنان متخصص و شاغل به تلاش برای حضور در پست‌های تصمیم‌گیری بخش ورزش</p>	<p><b>نبود قطعیت‌های ظهور یافته و قابل پیش‌بینی:</b></p> <p>- تغییر دولت و تحولات پیامدی آن در بخش ورزش</p> <p>- تغییرات مربوط به نسبت زنان به مردان در عرضه نیروی کار و تقاضای بازار ورزش</p> <p>- سوابق مدیریت زنان در ورزش کشور</p>

ادامه جدول ۴- منظرهای آینده پژوهی مدیریت زنان در ورزش

تفسیر گذشته و تشخیص مسیر:	تعیین اهداف و نیازها:	راهبردها و راهکارها:
بخشی از ملاحظات در به کارگیری زنان در مدیریت ورزش کشور، برحسب تشخیص مراجع بالادستی است؛ اما شفافیت لازم در زمینه آن وجود ندارد و بسیاری از محدودیت‌های بالقوه و بالفعل پایه حقوقی ندارند.	- فرهنگ‌سازی مفهوم واقعی عدالت و شایسته‌سالاری در نسبت زنان و مردان مدیر - مناسب‌کردن سیستم آموزش شغلی و حرفه‌ای زنان در ساختار اداری ورزش کشور - کارآمدکردن سیستم نظارت و ارزیابی شغلی در نظام ورزش	- بازنگری در قوانین و ساختار شغلی نظام ورزش - بازطراحی سیستم نظارت و ارزیابی در مدیریت عملکرد مدیران ورزش کشور - توانمندکردن مدیران ورزشی زنان برای احراز پست‌های مدیریتی
شناسایی روندهای طی شده درون و برون سیستمی:	شناخت نیروهای پیشران، فرصت‌ها و قابلیت‌های درون و برون سیستمی:	روندهای نوظهور:
- تفاوت مشخصی بین دولت‌های بعد از انقلاب در به کارگیری زنان در بخش مدیریت ورزشی کشور وجود دارد. - بین دیدگاه رسانه‌ای، دانشگاهی و اجتماعی نسبت به مشارکت‌دهی زنان در مدیریت ورزشی کشور همگرایی وجود دارد؛ اما هم‌راستایی لازم با دیدگاه دولتی و اجرایی ندارد.	- وجود جو اعتماد به زنان در مراجع تصمیم‌گیری دارای کارکرد فرهنگی و اجتماعی - شواهد موجود در زمینه درجه پایین‌تر فسادپذیری زنان نسبت به مردان در پست‌های تصمیم‌گیری کلان و خرد - قابلیت‌های بیشتر و بهتر زنان در زمینه ارتباطات با زیردستان - اعتلای ورزش به‌عنوان یک محیط احیاکننده و توانمندکننده برای زنان	- نوگرایی در حمایت جهانی از زنان به‌ویژه در ورزش - روندهای ملی در احیای حقوق شغلی و سیاسی زنان در ورزش - تغییرات فزاینده در تغییر نقش زنان در خانواده، به‌ویژه زنان ورزشی - افزایش سرسام‌آور فناوری ارتباطات مجازی و ارتقای نقش شهروندان در توسعه و سیاست - توسعه معنایی و مفهومی صفات زنانگی در جوامع

بعد از شناسایی مؤلفه‌های آینده‌نگر در قالب جدول شماره چهار، به ارزیابی کیفی ارتباط بین منظرها به صورت جدول شماره پنج پرداخته شد. براساس جدول، بین منظرهای دوگانه در هر سه بخش گذشته، حال و آینده شکاف زیادی وجود دارد. میزان همسویی ادراک شده توسط متخصصان برای حالت بین گذشته و حال، ضعیف و برای بین حال و آینده، متوسط ارزیابی شد.

جدول ۵- توصیف کلی همسویی بین منظرهای آینده پژوهی مدیریت زنان در ورزش کشور

آینده (تعیین وضعیت هدف)	←	حال (تعیین وضعیت موجود)	←	گذشته (تحلیل وضعیت سپری شده)	منظرهای تحلیل
آینده محتمل و ممکن ↑ شکاف زیاد ↓ آینده مطلوب	همسویی متوسط ←	حال تحت کنترل ↑ شکاف زیاد ↓ حال خارج از کنترل	همسویی متوسط ←	گذشته هدفگذاری شده ↑ شکاف زیاد ↓ گذشته رخ داده	منظرهای تحلیل
عدم قطعیت‌های ظهوریافته و قابل پیش بینی ↓ تطبیق کم	← همسویی متوسط	شناخت چالش‌ها و تهدیدهای درون و برون سیستمی ↓ تطبیق متوسط	← همسویی متوسط	شناخت بنیان‌ها و ارزش‌های درون و برون سیستمی ↓ تطبیق زیاد	منظرهای تحلیل
راهبردها و راهکارها ↑ تطبیق زیاد	← همسویی متوسط	تعیین اهداف و نیازها ↑ تطبیق ضعیف - شناخت نیروهای پیشران - - شناخت فرصت‌ها و قابلیت‌های درون و برون سیستمی	← همسویی متوسط	تفسیر گذشته و تشخیص مسیر ↑ تطبیق متوسط شناسایی روندهای طی شده درون و برون سیستمی	منظرهای تحلیل

فرایند آینده‌پژوهی: اقدام‌ها و ملاحظات لازم برای بهبود جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور در پنج سطح چالش، قابلیت، راهبرد، عملکرد و پیامد ترسیم شدند. در واقع، سطح چالش مسئله اصلی در مدیریت زنان حوزه ورزش است. سطح قابلیت به ظرفیت‌ها و توانمندی‌های بالقوه برای رفع چالش و حرکت در مسیر دستیابی به اهداف و چشم‌انداز اشاره دارد. سطح راهبرد شامل جهت‌گیری اصلی و اهداف اصلی سیستم است که به صورت حقوقی، اداری یا رسانه‌ای تبیین شده است. سطح عملکرد بیانگر دستاوردهای قابل‌پیش‌بینی در صورت انجام اقدام‌ها و ابتکارها است. سطح پیامد نیز به مظاهر ثانویه و متأخر عملکرد و نتایج اولیه اشاره دارد. مجموعه هدفمند این منظرها و مؤلفه‌ها یک سیستم آینده‌نگری را تشکیل می‌دهد.

## جدول ۶- چارچوب اولیه آینده‌نگری مدیریت زنان در ورزش کشور

سطح	مؤلفه
چالش ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>نگرش متناقض به قابلیت‌های مدیریتی زنان و نبود سوابق و تجربه‌های برجسته مدیران زن در ورزش</li> <li>فرهنگ مردسالاری سازمانی و اجتماعی رایج در کشور و وجود پدیده سقف شیشه‌ای در ساختار حاکمیتی و سازمانی کشور</li> <li>محدودیت‌های کلی انواع مشارکت زنان در محیط‌ها و تشکیلات ورزشی و مردانه بودن بخش مهمی از ویژگی‌های فعالیت ورزشی</li> </ul>
قابلیت ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحولات جهانی ورزش زنان و افزایش حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی بین‌المللی</li> <li>افزایش استخدام منابع انسانی زن در سازمان‌های ورزشی کشور در چند سال اخیر</li> <li>افزایش تعداد زنان با تحصیلات مدیریتی مرتبط با حوزه ورزش</li> <li>بهبود موردی نگرش به قابلیت‌های مدیریتی و اجرایی زنان در حوزه ورزش</li> <li>گسترش ساختار تشکیلاتی ورزش کشور، از جمله بخش زنان و توسعه پست‌های مدیریتی قابل تصدی توسط زنان</li> <li>افزایش جمعیت زنان ورزشی (ورزشکار، مربی، معلم، کارمند، تحصیل کرده و غیره) و تمایل آن‌ها به حرفه‌ها و پست‌های مدیریتی</li> </ul>
راهبرد ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>اصلاح ساختار، قوانین و برنامه‌های سازمان‌های ورزشی کشور با رویکرد افزایش به‌کارگیری زنان در مدیریت ورزش</li> <li>توسعه برنامه‌های آموزش و توانمندکردن مدیریتی و شغلی زنان در سازمان‌های ورزشی کشور</li> <li>اصلاح رویکردهای جانشین‌کردن مدیران ورزشی و تعدیل نگرش‌های افراطی مثبت و منفی به قابلیت‌های مدیریتی زنان</li> </ul>
عملکرد ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>کارآمدکردن سیستم جذب، پرورش و به‌کارگیری مدیران ورزشی زنان و ارج نهادن به مدیران زنان موفق در ورزش</li> <li>فرهنگ‌سازی کاهش پدیده سقف شیشه‌ای مدیریت زنان در نظام ورزش کشور</li> </ul>
پیامد	<ul style="list-style-type: none"> <li>پایدارکردن فرهنگ عدالت‌محوری و شایسته‌سالاری در تربیت، به‌کارگیری و توانمندکردن مدیران ورزشی زن و مرد به تناسب و اقتضای ظرفیت‌های ساختاری و کارکردی ورزش کشور</li> </ul>

تقسیم کار نهادی و بین‌سازمانی برای تحقق آینده مطلوب: به دلیل وجود برخی خلأها و چالش‌های ساختاری در حوزه وظایف سازمان‌ها و نهادهای مختلف کشور، چارچوب مفهومی تقسیم کار نهادی و بین‌سازمانی مربوط به توسعه مشارکت زنان در پست‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری ورزش کشور براساس اهداف و راهبردهای ذکرشده، به صورت جدول شماره شش تدوین شد. حوزه‌های تقسیم کار شامل چهار بخش تدوین، تأمین، اجر و ارزیابی در دو منظر کلان و خرد بودند که برای سازمان‌های متولی مختلف ورزشی و غیرورزشی به صورت جدول شماره هفت توزیع و تعریف شدند. ابتدا، تمامی سازمان‌های ورزشی متولی شناسایی و حوزه‌بندی شدند. سپس، با توجه به وظایف ذاتی و مسئولیت‌های تخصصی و اجتماعی آن‌ها، براساس منظرهای تقسیم کار تعریف نقش شدند.

## جدول ۷- تقسیم کار نهادی و بین‌سازمانی در ارتقای نقش زنان در مدیریت ورزش کشور

سطح	راهبرد	نهادهای و مراجع
کلان	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقسیم کار ملی در توسعه مشارکت زنان در امور تصمیم‌گیری و مدیریتی</li> <li>تهیه و تنظیم پیش‌نویس قوانین و آیین‌نامه‌های مرتبط با مشارکت زنان در مدیریت ورزش</li> <li>بررسی و بازنگری قوانین و مقررات حوزه‌های جانشین‌پروری و به‌کارگیری مدیران زن در ورزش</li> <li>الزام دستگاه‌های اجرایی به واگذاری امور مدیریتی بخش ورزش خود (وزارت علوم، وزارت ورزش، ووزارت آموزش و پرورش و غیره)، قابل‌واگذاری خود به متخصصان زن دارای شرایط و تسهیل چالش‌های مربوط به هماهنگی با سایر دستگاه‌های اجرایی در زمینه مدیریت زنان</li> <li>ایجاد فرصت‌های لازم برای تأسیس مراکز تجمع زنانه در ورزش برای آگاهی از کم و کیف ظرفیت‌های موجود</li> <li>برگزاری سمینارها و تشکیل کارگاه‌های آموزشی برای آشناسدن مدیران، سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران ورزش کشور با مقوله جنسیتی و فواید حضور مؤثرتر زنان در رده‌های بالای تصمیم‌گیری</li> <li>تشویق و ترغیب مدیرانی که از زنان در سطوح بالای سازمانی استفاده می‌کنند و امکان به‌ثبوت‌رساندن لیاقت آنان را با دادن فرصت‌های لازم فراهم می‌آورند.</li> <li>معرفی زنان برتر مدیریت ورزش و مقایسه عملکرد آنان با مردان هم‌پایه آنان</li> <li>انجام پژوهش‌های علمی در مورد مسائل زنان به‌ویژه در مباحث اشتغال، مدیریت و نقش آنان در توسعه ورزش کشور</li> <li>الزام دستگاه‌های اجرایی به واگذاری امور مدیریتی بخش ورزش قابل واگذاری خود (وزارت علوم، وزارت ورزش، ووزارت آموزش و پرورش و غیره)، به متخصصان زن دارای شرایط و تسهیل چالش‌های مربوط به هماهنگی با سایر دستگاه‌های اجرایی در زمینه مدیریت زنان</li> <li>ایجاد شبکه اطلاعات متخصصان زن در حوزه مدیریت ورزشی کشور</li> <li>شناسایی، تعیین تکلیف و تکمیل پست‌های مدیریتی بدون تصدی یا دارای متخصصان زن در ورزش کشور</li> <li>پیگیری و نظارت بر پیاده‌کردن و اجرای سیاست‌های مشارکت‌دهی زنان در مدیریت ورزش</li> <li>ارتقای سیستم آموزش و تعیین صلاحیت مدیران زن در حوزه رشته ورزشی</li> <li>ممنوعیت به‌کارگیری شاغلان چندپیشه و بازنشستگان در بخش‌های مختلف ورزش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس شورای اسلامی (کمیسیون زنان)</li> <li>شورای عالی امور زنان</li> <li>معاونت زنان و خانواده ریاست جمهوری</li> <li>انجمن‌های تخصصی فعال در زمینه زنان</li> <li>شورای عالی ورزش کشور</li> <li>کمیسیون ورزش مجلس</li> <li>وزارت ورزش و جوانان</li> <li>کمیته ملی المپیک</li> <li>فدراسیون‌های ورزشی</li> <li>معاونت تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش</li> <li>اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم</li> <li>وزارت بهداشت و دانشگاه‌های علوم پزشکی</li> <li>سازمان تربیت‌بدنی نیروهای مسلح</li> <li>اداره امور ورزشی وزارت کار، رفاه و امور اجتماعی</li> <li>شورای عالی ورزش استان</li> </ul>



ادامه جدول ۷- تقسیم کار نهادی و بین‌سازمانی در ارتقای نقش زنان در مدیریت ورزش کشور

سطح	راهبرد	نهادهای و مراجع
میانی و خرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت از مدیران زن موفق در ورزش استان و زمینه‌سازی حقوقی و سیاسی مشارکت‌دهی بیشتر زن در مدیریت ورزش استان</li> <li>• ایجاد سازوکار تربیت و به‌کارگیری در بدنه اجرایی و تخصصی تشکیلات ورزشی، حمایت از مدیران زن و غیره</li> <li>• فراهم کردن زمینه‌های کارورزی و کسب تجربه‌های اجرایی برای متخصصان ورزشی زن</li> <li>• تأکید بر ترکیب مناسب متخصصان زن و مرد در منابع انسانی خود</li> <li>• فراهم کردن حضور بیشتر زنان در امور تصمیم‌گیری و مدیریتی تشکیلات ورزشی</li> <li>• شهرداری از طریق نظارت بر انتصاب‌ها و بازنگری در سیاست‌های جانشین کردن</li> <li>• فراهم کردن زمینه‌های کارورزی و کسب تجربه‌های اجرایی برای متخصصان ورزشی زن</li> <li>• ایجاد دوره‌های آموزش، خدمات و مشاوره به دانشجویان دختر مدیریت ورزشی</li> <li>• برنامه‌ریزی برای اجرای دوره‌های کارآموزی دانشجویان دختر مدیریت ورزشی متناسب با حیطه شغلی آن‌ها</li> <li>• هدایت پژوهش‌ها و حمایت از پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مدیریت ورزشی و انجام پژوهش‌های مرتبط با مدیریت زنان در ورزش</li> <li>• تدوین و اجرای چارچوب تعیین صلاحیت شغلی و مدرک حرفه‌ای متناسب با مشاغل حوزه هر انجمن برای زنان</li> <li>• همکاری در برنامه‌ریزی برای شناسایی نیازهای آموزشی و مهارتی مدیریت ورزشی برای زنان متقاضی</li> <li>• بازنگری اساسی و تدوین محتوای مناسب رشته‌ها و سرفصل‌های درسی مبتنی بر نیازهای مدیریت ورزشی با ارائه راهنما و ملاحظات برای دختران</li> <li>• فراهم کردن زمینه داوطلبی، کارورزی و اشتغال دانشجویان مدیریت ورزشی دختر</li> <li>• تأکید بر ترکیب مناسب متخصصان زن و مرد در منابع انسانی خود</li> <li>• فراهم کردن حضور بیشتر زنان در امور تصمیم‌گیری و مدیریتی تشکیلات ورزشی</li> <li>• کارگری از طریق نظارت بر انتصاب‌ها و بازنگری در سیاست‌های جانشین کردن بهره‌گیری از متخصصان زن در بخش‌های مختلف تصمیم‌گیری، مشاوره‌ای و اجرایی</li> <li>• فراهم کردن زمینه کارورزی و اشتغال دانش‌آموختگان علوم ورزشی</li> <li>• استفاده از دانش‌آموختگان دانشگاهی تربیت‌بدنی در نیروی انسانی خود</li> <li>• انعکاس مناسب اخبار و فعالیت‌های مربوط به مدیریت زنان در ورزش</li> <li>• ارائه برنامه‌های آموزشی و تحلیلی مناسب در زمینه مدیریت ورزش زنان و مدیران ورزشی زن</li> <li>• برگزاری دوره‌های آموزشی برای زنان شاغل در ورزش و آشنایی با حقوق خود، فراهم کردن زمینه‌های خودباوری در زنان و آگاه کردن آن‌ها از قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی‌شان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌ها</li> <li>• هیئت‌های ورزشی سازمان فرهنگی و ورزشی شهرداری‌ها</li> <li>• اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها (وزارت علوم و آزاد)</li> <li>• دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی علوم ورزشی پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی</li> <li>• انجمن‌های علمی ورزشی دفتر برنامه درسی علوم ورزشی وزارت علوم معاونت تربیت‌بدنی اداره‌های آموزش و پرورش هنرستان‌های تربیت‌بدنی کانون‌ها و انجمن‌های ورزش مدارس شرکت‌ها و مؤسسه‌های ورزشی باشگاه‌های ورزشی رقابتی و تیم‌ها مراکز و باشگاه‌های خدمات ورزشی روزنامه‌ها و سایت‌های ورزشی شبکه رادیویی ورزشی شبکه تلویزیونی ورزش</li> </ul>

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به بررسی رویکرد آینده‌پژوهی نقش‌آفرینی زنان در امور تصمیم‌گیری و مدیریتی ورزش کشور پرداخته شد.

سطوح آینده‌پژوهی: چارچوب کلی آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش، مشتمل بر چهار لایه فرصت‌یابی آینده، تحلیل گلوگاه‌ها، راه‌یابی آینده‌نگر و اجرا و بازنگری است که هر لایه، خروجی جدایی به ترتیب موضوع‌ها، عوامل کلیدی، نقشه راه و عملکرد دارد. این تحلیل نشان می‌دهد که عوامل تعیین‌کننده لزوماً تنها به صورت پیشایندهای موجود، فرایندهای در جریان یا پیامدهای آینده نیستند؛ بلکه عوامل تعیین‌کننده در هر سه منظر وجود دارند همچنین، تحلیل بیانگر این است که عوامل تعیین‌کننده لزوماً به یکی از سطوح سیستم مدیریت ورزش مربوط نیستند و در سطوح مختلف فردی، شغلی، سازمانی و نهادی آن قرار دارند. در برخی از پژوهش‌ها، شواهد بیشتر در این زمینه ارائه شده‌اند. شتاب بوشهری و همکاران (۲۰۰۹) گزارش کردند که بیشتر عوامل محیطی و فردی، به صورت معناداری نقش بازدارنده در ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی سازمان تربیت‌بدنی دارند که با نتایج این پژوهش همسو است. متقی شهری و همکاران (۲۰۱۴) گزارش کرده‌اند که مؤلفه‌های تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، حمایت خانواده و روابط در کار به صورت معناداری بر سازمان‌های ورزشی ایران اثرگذار هستند که با نتایج این پژوهش هم‌خوانی دارند. زرگر (۲۰۱۶) نشان داده است که ناتوانی زنان، دیدگاه‌های فرهنگی منفی، نبود جامعه‌پذیری و جنسیت در سندرم سقف شیشه‌ای سازمان‌های ورزشی نقش معنادار دارند و یافته‌های این پژوهش را تأیید می‌کنند. موسوی‌راد و همکاران (۲۰۱۶) گزارش کرده‌اند که نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد در سازمان‌ها و اعتمادداشتن به زنان در فرهنگ ایران، مهم‌ترین موانع مدیریت زنان در ورزش کشور هستند که با نتایج این پژوهش همسویی دارند. شیرزاد ملامبانی (۲۰۱۷) نشان داد که به ترتیب اعتماد به نفس، اعتقادات مذهبی، سیاست، مسئولیت‌های خانوادگی و جامعه‌پذیری جنسیتی مهم‌ترین عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان هستند. به صورت کلی، یافته‌های پژوهش حاضر همسو با پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که عوامل اثرگذار بر سیستم به کارگیری مدیران زن در ورزش کشور متأثر از عوامل مختلف با روابط پیچیده‌ای هستند. یکی از هدف‌های تحلیل ماتریسی دویعدی سیستمی و سطحی این پژوهش، ساده‌کردن پیچیدگی مسیرهای اثرگذاری انواع عوامل تعیین‌کننده بود.

منظرهای آینده‌پژوهی: تطبیق منظرهای شناسایی با تحلیل شده نشان می‌دهد که آینده محتمل برای ایفای نقش مدیران زن در ورزش کشور، بیشتر به ارتقای نسبی و موردی در برخی ابعاد و شاخص‌ها شباهت دارد تا آینده مطلوب کل ابعاد و فرایندهای سیستم مورد بحث؛ اما الگوی ارائه شده

نشان می‌دهد که چگونه می‌توان تغییرات مثبت و روند بهبود را شتاب بخشید. یکی از نکته‌های کلیدی برای متقاعد کردن مراجع عالی منصوب‌گر در ورزش این است که براساس شواهد، زنان قابلیت‌های ویژه، بیشتر و بهتری در برخی مهارت‌های نرم مانند مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دارند که در شرایط امروز، این مهارت‌ها بیش از گذشته مورد نیاز سازمان‌های ورزشی کشور هستند (هال و انگلسبی، ۲۰۱۶)؛ به‌ویژه اینکه، مدیریت منابع انسانی مانند مربیان، هواداران و ورزشکاران به این قابلیت‌ها نیاز مبرم دارند. در واقع، شرایط امروز سازمان‌ها، سبک رهبری دموکراتیک و حساس بودن به نیازهای افراد را می‌طلبد. کاتر و همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند که مباحث مرتبط با تجربه‌های رهبری زنان در ورزش باید دربرگیرنده نقش جنسیت به‌عنوان یک بعد سیاسی در فرایندهای اجتماعی و سازمانی باشد. این تحلیل، روشن‌گر یک تناقض بزرگ است؛ زیرا، در جامعه کنونی ورزش، ادعای برابری دو جنس در حقوق اجتماعی و انسانی به‌نحو فراگیری در حال پذیرش است؛ اما بین پذیرش عقلانی آن و اجرای آن، در عمل فاصله بسیاری وجود دارد. هنوز نگرش‌ها و ارزش‌های جامعه ما کاملاً پدرسالارانه است و متأسفانه، این ارزش‌ها بر تقریباً تمامی حوزه‌های حیات اجتماعی و فردی اعضای جامعه تأثیر می‌گذارند. آزادان و همکاران (۲۰۱۵) در بررسی وضعیت سقف شیشه‌ای و تأثیر آن بر کاهش توانمندی زنان در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی نشان دادند که سقف شیشه‌ای به‌طور مستقیم بر توانمندی، جامعه‌پذیری ضعف و خودناتوان‌انگاری اثرگذار است. همچنین، جامعه‌پذیری ضعف و خودناتوان‌انگاری بر توانمند کردن اثر منفی و معنادار دارند و به‌علاوه، زنان شاغل در سازمان‌های ورزشی از پدیده سقف شیشه‌ای رنج می‌برند. اللهیاری و همکاران (۲۰۱۵) در بررسی نقش سقف شیشه‌ای بر وضعیت توانمندی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران نشان دادند که سقف شیشه‌ای به‌طور مستقیم بر افزایش توانمندی بانوان اثر می‌گذارد. بروک مولر، ریان و رینک (۲۰۱۴) اشاره کردند، زمانی که خانم‌ها به‌عنوان اعضای هیئت‌مدیره در سازمان‌های ورزشی برگزیده می‌شوند، سعی می‌کنند از پیوستن به آنچه رفتار کلیشه‌ای منفی خانم‌ها خوانده می‌شود، خودداری کنند و با روش‌های رفتاری غالب آقایان خود را وفق می‌دهند. این شواهد نشان می‌دهند که درصد کم نقش مدیریت زنان در ورزش کشور به‌شدت تحت تأثیر پدیده سقف شیشه‌ای است؛ از این‌رو، اولین گام در توسعه اثرگذاری و مشارکت زنان در عرصه مدیریت ورزش کشور، رفع این تناقض و شکاف‌های پیرامونی آن است.

فرایند آینده‌پژوهی: اقدام‌ها و ملاحظات لازم برای بهبود جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور، در پنج سطح چالش، قابلیت، راهبرد، عملکرد و پیامد ترسیم شدند. از آنجایی که آینده همواره دارای ابهام است، چالش محسوب می‌شود. هدایت یا رفع چالش نیازمند وجود قابلیت‌های لازم است. استفاده از قابلیت‌ها نیز به اتخاذ مناسب راهبردها بستگی دارد. برای راهبرد، عملکرد نسبتاً مشخصی

انتظار می‌رود و عملکردها به پیامدهای مختلف منجر می‌شوند. هدف اصلی آینده‌پژوهی، پیش‌بینی پیامدها براساس دستیابی به عملکرد مناسب، راهبردهای اثربخش و قابلیت‌های کارکردی است. این مطلب به درک اینکه چگونه و چرا جنسیت در فرایند اجتماعی و سازمانی مرتبط با ورزش مهم است، کمک می‌کند؛ اما فراسوی این واقعیت نظری، حقیقتی است که ریشه در انگاره‌ها و باورهای اجتماعی، فرهنگی و تاریخی دارد که مفهوم مدیریت را با مفهوم مذکربودن پیوند عمیق و ناگسستنی می‌زند و اولین تصویری را که از مدیر به ذهن متبادر می‌کند، مفهوم مرد است. از طرف دیگر، حضور زنان در سازمان‌های ورزشی زمینه گسترش فرهنگ سالم و اخلاق را فراهم می‌کند.

به صورت کلی، می‌توان گفت که از گذشته تاکنون مشارکت‌دهی زنان در امور تصمیم‌گیری و مدیریتی ورزش کشور در وضعیت نامطلوب قرار داشته است و شتاب بهبود آن در مسیر آینده وضعیتی مناسب ندارد؛ اما اقدام‌های آینده‌نگرانه ارائه شده در قسمت نتایج این پژوهش می‌توانند آینده مطلوب‌تری را به دست دهند. شایان ذکر است که در نظریه‌ها، مدیریت مفهومی خنثی و غیرجنسیتی است و بر مبنای اصول مدیریت مفهوم جنسیت نمی‌تواند نقش و معنی مؤثری در نظریه‌های مدیریت داشته باشد. قابلیت‌های مدیریتی تاحدودی به‌طور مساوی در بین مردان و زنان توزیع شده‌اند و به عبارتی، این موهبت الهی در هر دو گروه تقریباً به‌طور یکسان هدیه شده است (تاج‌مزیانی و یاسری، ۲۰۱۳)؛ از این رو، تأمین‌نشدن شرایط یا فرصت‌های مناسب برای ارتقای زنان مستعد مشاغل مدیریتی، موجب استفاده‌نشدن حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعداد‌های در دسترس می‌شود.

## References

1. Adib Roshan, F. (2016). Compilation of Khorasan Razavi championship sport scenarios in horizon 1404 based on combined scenario writing and structural analysis. (Unpublished doctoral dissertation). Islamic Azad University, Mashhad Branch. (Persian).
2. Ahmadi, K., Behboodi, M., & Jamjoo, T. (2013). Obstacles to accessing managerial positions from the perspective of female managers. *Journal of Women in Development and Politics*, 11(3), 333-49. (Persian).
3. Alahyari, F., Bayati, H., Sajjadi, S., Goodarzi, M., & Alidoost Ghahfarrokhi, E. (2015). The role of glass ceiling on women's empowerment status in Tehran Municipality Sport Organization. *Applied Research in Sport Management*, 2(4), 59-69. (Persian).
4. Araújo, R., Mesquita, I., & Hastie, P. A. (2014). Review of the status of learning in research on sport education: Future research and practice. *Journal of Sports Science & Medicine*, 13(4), 829-46.

5. Azadan, M., Koozechian, H., Bashiri, M., & Noroozi Seyed Hoseini, R. (2015). The status of the glass ceiling and its impact on the reduction of women's empowerment in the general department of Sport and Youth of East Azerbaijan province. *Physiology and Management Research in Sport*, 7(1), 39-50. (Persian).
6. Biemann, T., Kearney, E., & Margraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: examining effects at both the individual and the team level. *International Journal of political, social and behavioral science*, 26 (5), 775-89.
7. Bruckmuller, S., Ryan, M. & Rink, F. (2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1): 202-32.
8. Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia S., & Vanneman R. (2010). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-81.
9. Esmailpour, R., & Tafaghodi, H. M. (2017). Content analysis of women's management and job promotion obstacles. *Journal of woman in development and policy*, 15(2), 169-85. (Persian)
10. Hall, R. L., & Oglesby, C. A. (2016). Stepping through the looking glass: The future for women in sport. *Sex Roles*, 74(8), 271-4.
11. Hovden, J. (2006). The gender order as a policy issue in sport: A study of Norwegian sports organizations. *NORA: Nordic Journal of Women's Studies*, 14(1): 41-53.
12. Khazaei, S., & Mahmoodzadeh, A. (2013). *Futurology*. Isfahan: Elm Afarin and Pars Zia. (Persian).
13. Lashua, B. D. (2018). The time machine: Leisure science (Fiction) and futurology. *Leisure Sciences*, 40(2), 85-94.
14. Lunenburg, F.C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15 (1), 1-6.
15. Maddox, W. (1941). The Political Basis of Federation. *American Political Science Review*, 35(6), 1120-7. doi:10.2307/1950550.
16. McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognitive-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1): 24-59.
17. Monazami, M., Alam, Sh., & Shetab Booshehri, N. (2011). Determining the Factors Affecting the Development of Physical Education and Women's Sport of the Islamic Republic of Iran, *Journal of sport management*, (10), 151-68. (Persian).
18. Moosavi Rad, S., Farahani, A., & Bayat, A. (2016). Prioritizing barriers to women's management in sport by hierarchical analysis. *Applied Research in Sport Management*, 5(17), 111-9. (Persian).
19. Mottaghi Shahri, M., Ghafoori, F., & Mahmoodi, A. (2014). A comparison of the role and presence of women in the management positions of sports and non-sport organizations. *New Approaches to Sport Management*, 2(4), 9-20. (Persian).
20. Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014). Females and precarious board positions: further evidence of the glass cliff. *British Journal of Management*, 25, 425-38.
21. Patwardhan, V., Mayya, S., Joshi, H. G. (2015). Determinants of career progression for woman in hospitality industry: Reflections of woman managers in five Star hotels in India. *African Journal of hospitality, tourism and leisure*, 4(2), 123-42.

22. Rasekh, N., Zareian, H., Ghasemi, H., & Rezaie, Z. (2011). Championship Sports for Iranian Women: Challenges, Opportunities and Solutions. *New Approaches in Sport Sciences*, 1(1), 99-116. (Persian).
23. Ratten, V., & Jones, P. (2018). Future research directions for sport education: Toward an entrepreneurial learning approach. *Education + Training*, 60(5), 490-9.
24. Shetab Booshehri, N., Ehsani, M., Koozechian, H., & Moshabaki Esfahani, A. (2009). Investigating and ranking the factors inhibiting the promotion of women to management positions in Khuzestan sport committees. *Sports Science Research*, 6(19), 171-89. (Persian).
25. Shirzad Mollabashi, Sh., Farahani, A., & Assad, M. (2017). Factors affecting the women's managerial appointment in the ministry of youth affairs and sports. *Journal of Sport Management and Development*, 6(1), 37-51. (Persian).
26. Sohrabi, L. (2015). The future of Delphi methodology (Unpublished master s thesis). Allameh Tabataba'i University, Tehran. (Persian).
27. Taj Mazinani, A., & Yaseri, Z. (2013). An investigation of women's employment policy in the Islamic Republic of Iran. *Strategic Studies of Women*, 15(59), 7-58. (Persian).
28. Zargar, T. (2016). Glass ceiling syndrome: Challenges for women in managerial positions in sports organizations. Paper presented at the First National Congress of Successful Iranian Women, Datis International Development Conference Center, Tehran. (Persian).

#### استناد به مقاله

جعفری، الهام، شریفی‌فر، فریده، و علم، شهرام. (۱۳۹۸). نقش‌آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده‌پژوهی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۱ (۵۸)، ۱۷-۳۸. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2019.7705.2658

Jafari, E., Sharififar, F., & Alam, Sh. (2019). The Role of Women in Sport Management in the Country with Future Research Approach. *Sport Management Studies*, 11 (58):17-38. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2019.7705.2658

## **The Role of Women in Sport Management in the Country with Future Research Approach**

**E. Jafari<sup>1</sup>, F. Sharifi Far<sup>2</sup>, Sh. Alam<sup>3</sup>**

1. Ph.D. Student of Sports Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Assistant Professor of Sports Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

3. Assistant Professor of Sports Management, Yadegar-e-Imam Khomeini (RAH) Shahre-Rey Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Received: 2019/06/24**

**Accepted: 2019/11/17**

---

### **Abstract**

The purpose of this study was to present The Role of Women in Sport Management in the Country with Future Research Approach. The method of research in terms of level is strategic, in terms of type is qualitative, in terms of strategy is processed, in terms of purpose is practical and in terms of time is prospective. The statistical population consisted of two sections: human society (18 people) and information society (39 copies). The research tool consists of three methods of library study, interview and Delphi method. The validity of the tools was evaluated based on the scientific and legal validity of the statistical sample, content evaluation of the experts and the agreement coefficients between the eligible experts. Coding and conceptual systematic analysis methods were used to analyze the findings. The results showed that the general framework of the future of women's management strategy in sport includes four layers of future opportunism, bottleneck analysis, prospective approach, and implementation and review that each separated output layer has respectively, key factors, roadmap and performance in terms of topics. Future studies' perspectives of women's management in country's sport were investigated in three perspectives of past, present and future, and two theoretical and executive aspects. Finally, a prospective model based on the actions and considerations necessary to improve women's Place in the management of sport in five levels of challenge, capability, strategy, performance, and outcome was developed. Based on the findings, it can be said that the future role of women in sport management in the country is simultaneously influenced by the internal and external factors and actions of sport. This framework has a holistic, systematic, and long-term view of the management of women in the field of sports and seeks to guide managers' action in the distant future and wider areas of administration.

**Keywords:** Sport System, Roles of Management, Female Managers, Future Studies.

---

---

1. Email: elhamjafari2020@gmail.com

2. Email: f\_sharififar@hotmail.com

3. Email: shahramalam@yahoo.com