

# آینده پژوهی مشارکت‌دهی زنان در نقش‌های تصمیم‌گیری و مدیریت ورزش کشور

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

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۴/۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۵/۲۳

هدف از این پژوهش، ارائه الگویی برای آینده پژوهی حضور زنان در سطوح مدیریت ورزش کشور بود. روش تحقیق از نظر سطح راهبردی، از نظر نوع کیفی، از نظر استراتژی فرایندی، از نظر هدف کاربردی و از نظر زمان آینده‌نگر می‌باشد. جامعه آماری شامل دو بخش جامعه انسانی (۱۸ نفر) و جامعه اطلاعاتی (۳۹ نسخه) و 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 گردید. از روش‌های کدگذاری و تحلیل سیستمی مفهومی جهت تحلیل یافته‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد که بین دو وضعیت موجود و مطلوب ظرفیت‌های مدیریتی شناسایی شده (پست سازمانی، کرسی و عضویت) شکاف قابل توجهی وجود دارد. عوامل تعیین‌کننده با درویکرد دسته‌بندی شدند: الف) تحلیل سیستمی شامل عوامل پیشاینندی، فرایندی و پیامدی؛ ب) تحلیل سطحی شامل عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی. منظرهای آینده پژوهی مدیریت زنان در ورزش کشور از سه منظر زمانی گذشته، حال و آینده و دو بخش نظری و اجرایی

۱. کارشناس ارشد، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
۲. استادیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
Email: F\_sharififar@hotmail.com

۳. استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت، الگوی آینده‌نگری مبتنی بر اقدامات و ملاحظات لازم جهت بهبود جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور در پنج سطح چالش، قابلیت، راهبرد، عملکرد و پیامد ترسیم گردید. براساس یافته‌ها می‌توان گفت آینده محتمل و ممکن 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. پیشنهاد می‌شود فرصت‌های لازم برای تأسیس مراکز تجمع زنان در ورزش برای آگاهی از کم و کیف پتانسیل‌های موجود ایجاد شود.

واژگان کلیدی: مدیران ورزشی، مدیران زن، آینده‌نگاری و ورزش زنان



## مقدمه

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، زنان را در کانون توجه قرار داده است. در سال های اخیر حضور و مشارکت زنان در حوزه های مختلف شغلی، تجاری، علمی، هنری، ورزشی و اجتماعی افزایش چشمگیری داشته است. (موچالی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۴۲۵) برای مثال، حضور زنان در صحنه های رقابتی مانند فوتبال مثبت ارزیابی شده است (بشیر و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۷۱) و حتی در مدیریت حوادث ورزشی نیز بین زنان و مردان تفاوت وجود دارد. (کوواسین و الین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۵) اما به رغم افزایش کمی مشارکت، در بعد کیفی چندان رشدی مشاهده نشده است. یکی از جنبه های کیفی مهم ترین حوزه هایی که زنان در آن با محدودیت ها و چالش های زیادی مواجه هستند، سطوح مختلف مدیریت در کشور است. از یک طرف، زنان به عنوان یک نیروی کار عظیم و بالقوه مورد توجه مدیران قرار گرفته اند و از طرف دیگر، سازمان ها برای افزایش قابلیت های رقابت پذیری و چابکی به برخی مهارت های ویژه زنان در مدیریت نیاز دارند (پاتواردهان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۱۲۳) اما در سطوح مدیریتی، نابرابری هایی دیده می شود و زنان سهم اندکی در انتخاب شدن برای رتبه های بالای مدیریت سازمانی داشته اند. در واقع می توان گفت وضعیت موجود و سیستم فعلی مدیریت ورزش کشور هنوز محدودیت های زیادی جهت مشارکت دهی زنان در امور تصمیم گیری و مدیریتی دارد. عمده امیدهای ارتقای جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور به آینده و گشایش های سیاسی در حوزه ورزش است، اما به دلیل نبود تحقیقات آینده نگرانه قابل اتکا و برنامه های بلندمدت کارآمد، چشم انداز مشخص و مطلوبی برای مشارکت زنان در امور تصمیم گیری در ورزش پیش بینی نمی شود. با وجود این، آراجو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴: ۸۲۳) با توجه به نیرومندی الگوهای حاصل شده تجربی دانش آموزان در زمینه محتوای تربیت بدنی، مطالعات در حوزه زنان را بخشی مهمی از تحقیقات آینده حوزه صنعت ورزش قلمداد می کنند- هر چند فرصت های موجود برای یادگیری دانش آموزان دختر را چندان رضایت بخش نمی بیند. از این رو، به نظر می رسد انجام مطالعات آینده نگرانه و آینده پژوهی با موضوع مدیریت زنان و نقش آنان در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی های ورزش کشور ضرورت بالایی دارد.

آینده پژوهی در واقع دانش شکل بخشیدن به آینده متناسب با امیال و آرمان های فرد و سازمان است. آینده پژوهی به این موضوع می پردازد که چگونه از دل تغییرات و تحولات امروز، واقعیت فردا تولد می یابد. (خزایی و محمودزاده، ۱۳۹۲: ۲۷) اهمیت اصلی آینده پژوهی به دلیل دنیای پرشتاب امروزی است. مطالعات آینده پژوهی، حوزه ای بین رشته ای است و با طیف گسترده ای از دیدگاه ها پیرامون آینده محتمل، ممکن و مرجح ارتباط دارد. بیش از ۱۷ دیدگاه روش شناسی در زمینه آینده پژوهی شناسایی شده است که اغلب آن ها در ارتباط و هماهنگی با یکدیگر به کار می روند. سلسله داده های زمانی، مدل ها، طوفان فکری، سناریونویسی، شبیه سازی، قیاس تاریخی، فنون دلفی، تحلیل تأثیر متقابل، مدلسازی علی، تبارشناسی ها، بازی سازی و نگاشت متنی برخی از فنون آینده پژوهی هستند. (لاشوا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸) آینده پژوهی شامل چند دیدگاه

1. Mulcahy
2. Beşler
3. Covassin, T. & Elbin
4. Patwardhan
5. Araújo, Mesquita & Hastie
6. Lashua

و مکتب کلی است: دیدگاه‌های مبتنی بر آینده (تحلیل‌گران الگو، مشاهده گران و غیره)، دیدگاه‌های مبتنی بر افق زمانی (چشم‌انداز کوتاه مدت در مقابل بلند مدت)، دیدگاه‌های کیفی در مقابل دیدگاه‌های کمی، دیدگاه‌های برون‌یابی در مقابل دیدگاه‌های هنجاری و غیره. (خزایی و محمودزاده، ۱۳۹۲: ۲۹) تحقیقات آینده‌پژوهی اخیر در حوزه ورزش به ویژه ورزش با دیدگاه و اهداف تربیتی و آموزشی مورد توجه قرار گرفته است. (راتن و جونز، ۲۰۱۸: ۴۹۰) 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 گفت‌وگو 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 به شمار می‌رود. (متقی شهری، ۱۳۹۳: ۹)

زنان سطح دانش و 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 مواجه‌اند، 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. بر اساس گزارش توسعه انسانی برنامه توسعه سازمان ملل (۲۰۱۰) ۱۳ درصد پست‌های مدیریتی در ایران اختصاص به زنان دارد، حال آنکه این رقم در مورد کشورهای توسعه یافته‌ای نظیر استرالیا، کانادا و سوئد به ترتیب ۳۵، ۳۴ و ۳۱ درصد است. (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۳۳)

ممکن است برای خواننده این سؤال پیش آید که به راستی مدیریت زنان در بخش‌های گوناگون جامعه چه ضرورتی دارد؟ در پاسخ به این سؤال باید اذعان داشت که امروزه توانمندسازی زنان و مشارکت کامل آنان بر پایه برابری، در همه زمینه‌ها از جمله در فرآیند تصمیم‌گیری و مدیریت جامعه یکی از پیش‌نیازهای توسعه پایدار می‌باشد که کشور ما سخت بدان نیازمند است. در جوامعی که هنوز تعادل مطلوب و عادلانه‌ای بین مشارکت زن و مرد در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراهم نشده و فرصت منصفانه بروز خلاقیت و استعداد انسانی فارغ از جنسیت برقرار نگردیده است، فرآیند توسعه آن گونه که انتظار داشته‌اند موفق نبوده است. تداوم و شتاب توسعه هنگامی رخ خواهد داد که زن و مرد و دوشادوش یکدیگر مسئولیت توسعه را بر عهده بگیرند. (تاج‌مزیانی و یاسری، ۱۳۹۲: ۷) از سوی دیگر، کسب مشاغل مدیریتی توسط زنان علاوه بر آن که زنان را در مقابله با تبعیضاتی چون: معیارهای استخدامی نابرابر، دستمزدهای نابرابر، فرصت‌های آموزشی حرفه‌ای نابرابر، دسترسی نابرابر به منابع تولیدی و امکانات نابرابر در ارتقای شغلی توان‌تر می‌کند، سبب بالا رفتن اعتماد به نفس، کسب یک هویت مستقل و بهبود وضعیت و رشد اجتماعی آنان می‌شود که کل جامعه از آن منتفع خواهد شد. علاوه بر این، رشد دختران و زنان تحصیل کرده دانشگاهی و پیشی گرفتن زنان از مردان جامعه در چند ساله اخیر نمود پیدا کرده است که لزوم بحث مدیریت زنان را بیش از پیش مطرح می‌سازد. (اسماعیل‌پور و تقفدی، ۱۳۶۹: ۱۶۹)

در سالیان گذشته عواملی مانند رشد صنعتی و اقتصادی کشور، گسترش آموزش عمومی، ورود درصد قابل توجهی از زنان به عرصه آموزش عالی، ازدواج دیررس، کاهش نرخ باروری، افزایش هزینه‌های زندگی و در نهایت حمایت‌های دولتی از مشارکت زنان باعث حضور چشمگیر زنان در عرصه‌های کار و فعالیت در جامعه

شده است. (اسماعیل پور و تفقیدی، ۱۳۹۶: ۱۷۱) با وجود این و برخلاف افزایش کمی زنان در بازار کار، میزان حضورشان در رده‌های مدیریتی اعم از مدیریت کلان و خرد ناچیز است، در حالی که تحقیقات بسیاری اختلاف معنی داری بین توانایی مدیریتی زنان و مردان گزارش نکرده‌اند. (تاج مزینانی و یاسری، ۱۳۹۲: ۱۱) از این رو، در حال حاضر مشارکت زنان در امور تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی بالقوه یک چالش اساسی در توسعه ملی به شمار می‌رود. همین مسئله یکی از دلایل توجه به مقوله آینده‌پژوهی مدیریت زنان، مقایسه سازمان‌های موفق و ناموفق برحسب مدیریت زنان و مردان می‌باشد. 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 اثربخش‌ترند؟ سیمون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱: ۴۱) در یک مقاله مروری با عنوان «زنان در موقعیت‌های برتر صنعت ورزشی: شکستن موانع و کلیشه‌ها» نشان داد که حتی با پیشرفت‌هایی که زنان در طول تاریخ داشته‌اند، اما تعداد بسیار کمی از آنان به سطوح بالای سازمان‌های ورزشی رسیده‌اند. تحقیقات قبلی به کلیشه‌های جنسیتی، تمکیک بر اساس نوع شغل و انحصارگرایی مردان به عنوان علل این مسئله اشاره کرده‌اند. همچنین نتایج مطالعه سیمون نشان می‌دهد که زنان از عهده موانعی که در گذشته به عنوان محدودیتی برای مدیریت آنان مطرح شده بود، به خوبی برآمدند و امروزه زنان نسبت به قبل، بیشتر در زمینه‌های مدیریت در صنعت ورزشی موفق هستند. درک درست در این باره نیازمند تحلیل منطقی براساس اطلاعات علمی است. مرور تحقیقات انجام شده تا کنون می‌تواند بخشی از این نیاز دانشی را مرتفع نماید.

۲۶۹

کلارینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نشان داد که مباحث مرتبط با تجارب رهبری زنان در ورزش باید در برگیرنده نقش جنسیت به عنوان یک بعد سیاسی در فرایندهای اجتماعی و سازمانی باشد (به نقل از آزادان و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۹) - این به درک اینکه چگونه و چرا جنسیت در فرایند اجتماعی و سازمانی مرتبط با ورزش مهم است، کمک می‌کنند. هوودن<sup>۳</sup> (۲۰۰۹: ۴۱) در پژوهشی بر روی سازمان‌های ورزشی نروژ نشان داد با وجودی که زنان و مردان مدیر دارای شایستگی‌ها و موقعیت‌های مشابه در زندگی حرفه‌ای خود بودند، اما زنان در پست‌های اجرایی سازمان‌های ورزشی وضعیتی مشابه مردان نداشته‌اند. مک‌الیستر<sup>۴</sup> (۲۰۰۹: ۲۷۷) در بررسی مهارت‌های رهبری در زنانی که به سطوح بالای مدیریت ورزشی دست یافته‌اند به این نتیجه رسید که اعتماد به نفس زنان، به‌کارگیری حداکثر تلاش، ارزیابی برآورد قدرت دیگران، هدف‌گذاری از راه‌های مؤثر در راه رسیدن آن‌ها به پست‌های مدیریتی است و تمامی مدیران زن تجارب ورزشی خود را در موفقیت‌شان در کارهای مدیریتی به طور مستقیم و غیرمستقیم مؤثر دانسته‌اند. کیرنی و مارگراف<sup>۵</sup> (۲۰۱۴: ۳۲۴) نشان دادند که توانمندسازی مدیران زن در قابلیت‌های رهبری سبب ارتقای سایر جنبه‌های حرفه‌ای آن‌ها نیز می‌شود. هال و اگلسبی<sup>۶</sup> (۲۰۱۶: ۲۷۱) در پژوهش خود کاهش پدیده سقف شیشه‌ای را یکی از روندهای مهم آینده ورزش زنان پیش‌بینی می‌کند.

در تحقیقات داخلی، شتاب بوشهری (۱۳۸۷: ۱۷۱) در بررسی ارتقای زنان به سطوح مدیریتی در سازمان

1. Simmons
2. Claire Yang
3. Hovden
4. McAlister
5. Kearney & Marggraf
6. Hall & Oglesby

تربیت بدنی کشور به این نتیجه رسید که از دیدگاه مدیران زن و مرد تمامی مؤلفه‌های عوامل محیطی نقش بازدارنده در ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی داشته‌اند، در حالی که در بین مؤلفه‌های عوامل فردی، مؤلفه روانی و شخصیتی، نقش بازدارنده‌ای در ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی نداشته است. متقی شهری (۱۳۹۳: ۱۰) در پژوهش خود با عنوان «مقایسه نقش و حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی» به این نتیجه رسید 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. الهیاری و همکاران (۱۳۹۴: ۵۴) در بررسی نقش سقف شیشه‌ای بر وضعیت توانمندی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران نشان دادند که سقف شیشه‌ای به طور مستقیم بر افزایش توانمندی بانوان اثر می‌گذارد. آزادان و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی وضعیت سقف شیشه‌ای و تأثیر آن بر کاهش توانمندی زنان در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی نشان داد که سقف شیشه‌ای به طور مستقیم بر توانمندی، جامعه‌پذیری ضعف و خود ناتوان انگاری اثرگذار است. همچنین، جامعه‌پذیری ضعف و خود ناتوان انگاری بر توانمندسازی اثری منفی و معنادار دارند. در نهایت، زنان شاغل در سازمان‌های ورزشی از پدیده سقف شیشه‌ای رنج می‌برند. ادیب روشن (۱۳۹۴: ۵۹) در تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴ به روش آینده‌پژوهی نشان داد که ایجاد نظام برنامه‌ریزی پویا و فعال، مهم‌ترین سناریو مطلوب جهت توسعه پایدار از طریق ورزش قهرمانی است. زرگر (۱۳۹۵: ۳۴) در بررسی سندرم سقف شیشه‌ای و چالش‌های حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی، ناتوانی زنان، دیدگاه‌های فرهنگی منفی، عدم جامعه‌پذیری و نقش جنسیتی را به عنوان مهم‌ترین موانع ارزیابی نمود. موسوی‌راد و همکاران (۱۳۹۵) در اولویت‌بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله‌مراتبی نشان دادند که در میان موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی، «نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد در سازمان‌ها» و «عدم اعتماد به زنان در فرهنگ ایران» بیشترین اشاره را در میان مصاحبه‌شوندگان داشتند. زنان، عامل فرهنگی و مردان، عوامل فردی را مهم‌ترین عامل برشمرده‌اند. شیرزاد ملاباشی و همکاران (۱۳۹۶: ۱۱۱) 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 است.

با توجه به اسناد زیادی اعم از کتاب و مقاله که از حدود ۴۰ سال پیش با عناوینی مانند ورزش‌های سه‌گانه، زنان و ورزش (فلشین<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴: ۳۶)، زنان در ارتباط با ورزش و روابط جنسی (بیرل، ۱۹۸۸: ۴۵۹)، زنان، رسانه و ورزش (کریدون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴: ۵۷) و زنان مسلمان و ورزش (بن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۴۵۹) شروع شده، در سده‌های اخیر، هنوز نقش زنان به عنوان نیمی از جمعیت جهان در حال توسعه و همچنین نقش آنان در حوزه تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در عرصه ورزش نادیده گرفته شده و تحقیقات کمی صورت گرفته است که به نظر می‌رسد این امر نشان از وجود تبعیضات و نابرابری‌های جنسیتی در زمینه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی،

1. Felshin  
2. Creedon  
3. Benn et al.

اجتماعی و غیره دارد- هر چند که این مسئله نیازمند ریشه‌یابی و تحقیقات گسترده و کلان است. جامعه انسانی از عدم حضور واقعی زنان در عرصه‌های مختلف، صدمات جبران ناپذیری دیده و به همین دلیل در دو دهه اخیر درصدد جبران این نقیصه بر آمده است. بورتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۵:۱۵۵) به حضور کم زنان با توجه به مقاله مروری که در این راستا نوشته است، اشاره دارد. برای رسیدن به تعادل، برابری و رفع تبعیضات و در نتیجه توسعه بهتر و کامل‌تر جامعه، نیاز به آن است که زنان بتوانند در فرآیند تصمیم‌گیری در سطوح مختلف جامعه شرکت نمایند. عمده تحقیقات معطوف به محدودیت‌های مدیران ورزشی زن در ارتقای سطوح مدیریتی بوده است. به صورت کلی عمده جهت‌گیری تحقیقات داخلی در زمینه مدیران ورزشی زن حاکی از موانع مختلف در مسیر نقش بیشتر در زنان در مدیریت ورزشی کشور بوده است و تفاوت‌های قابل توجهی بین نگرش مردان و زنان نظرخواهی شده در این تحقیقات نسبت به مسئله جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور وجود دارد. در کنار این شواهد علمی، شواهد اجتماعی، رسانه‌ای و اداری نیز در محیط سازمان‌های ورزشی کشور به وضوح آن‌ها را تأیید می‌کنند. اهمیت این مسئله و رفع آن با توجه وضعیت مدیریتی ورزش و وضعیت اقتصادی کشور، مقوله‌ای فزاینده است و نیازمند توجه بیشتر محققان و تلاش‌های علمی بیشتر می‌باشد. جمع‌بندی دانش برخاسته از تحقیقات موجود هر چند 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 دارد و هم تمایل زیادی به پاک کردن صورت مسئله این موضوع از طرف برخی جریان‌ها و گروه‌های بخشی و فرابخشی به چشم می‌خورد. به همین دلیل ارائه اطلاعات علمی و مستند پیرامون ابعاد مختلف مسئله مدیریت زنان در ورزش کشور می‌تواند جزو اولین اقدامات اساسی و واقعی در زمینه مشارکت‌دهی بیشتر زنان در مدیریت ورزش کشور باشد. این رو، هم‌راستا با تحقیقات انجام شده لازم است تحقیقاتی مبتنی بر پیش‌بینی آینده صورت بگیرد تا اطلاعات پایه برنامه‌ریزی و اقدامات آتی از قابلیت تعمیم بالاتری برخوردار باشد. در این پژوهش سعی شده است که با استفاده از تکنیک دلفی به آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش پرداخته شود.

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نظر سطح راهبردی، از نظر نوع کیفی، از نظر استراتژی فرایندی، از نظر هدف کاربردی و از نظر زمان آینده‌نگر و به صورت مطالعه موردی (مدیریت زنان در ورزش) می‌باشد. 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 زیر تعریف و بررسی گردید. براین اساس، جامعه آماری شامل دو بخش جامعه انسانی و جامعه اطلاعاتی به صورت جدول زیر 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، تحقیقات و فناوری و ... در دو گروه مردان و زنان بر مبنای پست سازمانی، تخصص علمی و

سابقه شغلی مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب و نظرخواهی شدند. اساتید نیز از دانشکده‌های تربیت بدنی (دانشگاه تهران، گیلان، شهید بهشتی، مازندران و رازی) و پژوهشگاه تربیت بدنی بر مبنای پست سازمانی، تخصص علمی و سابقه شغلی مرتبط به موضوع پژوهش انتخاب و مورد نظرخواهی قرار گرفتند.

جدول ۱: جامعه آماری و نمونه‌گیری پژوهش

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

جهت بررسی و چارچوب‌بندی عوامل و جمع‌آوری و استخراج داده‌ها از سه ابزار به شرح زیر استفاده شده است:

الف) مطالعه کتابخانه‌ای: شامل مطالعات علمی داخلی و خارجی، اسناد و برنامه‌ها و گزارش علمی و اجرایی؛ ب) مصاحبه اکتشافی: به صورت مصاحبه نیمه هدایت شده با جامعه آماری پژوهش. از مصاحبه جهت شناسایی متغیرها و تکمیل پرسشنامه حاصل از مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد؛ ج) روش دلفی: جهت غربال و تعیین اعتبار بخش‌های مختلف پژوهش از تکنیک مطالعه دلفی متشکل از صاحب‌نظران و خبرگان استفاده شد (۷ 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

نوع روش	مطالعه نظری	مطالعه نیمه تجربی	مطالعه خبرگی
ابزار	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه و رونوشت	تکنیک دلفی دومرحله‌ای



اعتبار و مرجعیت افراد محاسبه ضریب توافق بین کدگذارها و مصححان	اعتبار و مرجعیت افراد محاسبه ضریب توافق بین کدگذارها و مصححان	اعتبار حقوقی اسناد و اعتبار علمی منابع کتابخانه‌ای	روایی
دو جلسه با حضور ۷ نفر	نظرخواهی از ۲۱ نفر	۳۹ نسخه	نمونه
نظام‌سازی مولفه‌ها و اجزای غربال شده در مرحله قبل	تکمیل و غربال مولفه‌ها و اجزای شناسایی شده مرحله قبل	شناسایی مولفه‌ها و اجزای چارچوب	یافته
تحلیل سیستمی و نظامند	کدگذاری و چارچوب‌بندی مفهومی	کدگذاری و چارچوب‌بندی مفهومی	روش تحلیل

روش‌های تحلیلی مورد استفاده در این پژوهش شامل دوروش زیر بود:

الف) تحلیل مفهومی و 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 اقدامات مناسب، تجزیه و تحلیل مدل و طراحی سیاست با استفاده از مدل، از جمله مهم‌ترین عملیاتی استفاده از این روش می‌باشد.



شکل ۱: مراحل اجرای پژوهش

## یافته‌های پژوهش

نتایج تحقیق شامل چند بخش بود:

الف) شناسایی ظرفیت‌های مدیریتی ورزش کشور و توصیف وضعیت فعلی و مطلوب تصدی زنان؛

ب) شناسایی عوامل تعیین‌کننده در ایفای نقش زنان در آینده مدیریت ورزش کشور؛

ج) تحلیل فرایندی و سطحی مولفه‌های آینده‌پژوهی زنان در مدیریت ورزش کشور.

ابتدا به توصیف وضعیت فعلی ظرفیت‌های مدیریتی ورزش کشور برای تصدی زنان پرداخته شد. براساس جدول ۳، ظرفیت‌های مدیریتی در اشکال مختلف از پست سازمانی یا کرسی و عضویت در سازمان شامل شورا و هیئت رئیسه، رئیس، معاون، دبیر، مدیر بخش، مدیر کمیته، مدیر پروژه، سرپرست رویداد، مشاور و بخش مختص زنان است. براساس بررسی وضعیت فعلی تصدی یا عضویت زنان در این پست‌ها و نقش‌های تصمیم‌گیرنده و اجرایی، آنان در وضعیت مناسبی قرار ندارند و نسبت به حالت مطلوب شکاف بالایی دارد. بررسی کلی نشان می‌دهد این شکاف در پست‌های سطح عالی نسبت به پست‌های سطح پایین‌تر نمود بیشتری دارد. وضعیت موجود براساس آمار و اطلاعات وزارت ورزش و نظر افراد مطلع از نمونه آماری توصیف گردید. وضعیت مطلوب نیز بر اساس مطالعه تطبیقی منابع حقوقی مختلف داخلی و خارجی و نظر متخصصان ترسیم شده است.

جدول ۳: توصیف برخی ظرفیت‌های مدیریتی ورزش کشور برای تصدی زنان

وضعیت مطلوب چشم‌انداز ۱۰ ساله	وضعیت موجود نقش زنان (درجه ۱ تا ۱۰)	پست / کرسی									سازمان‌ها	
		بخش مختص زنان	مشاور	سرپرست رویداد	مدیر پروژه	مدیر کمیته	مدیر بخش	دبیر	معاون	رئیس		شورا / هیئت رئیسه
۴	۲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	وزارت ورزش و جوانان، مراکز تابعه و ادارات استانی
۴	۱	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و مراکز تابعه
۴	۲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	فدراسیون‌های ورزشی، مراکز تابعه و هیأت‌های ورزشی استانی
۴	۲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	اداره کل تربیت بدنی و وزارت علوم و ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها
۴	۱	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	اداره امور ورزشی وزارت کار و ادارات استانی
۴	۲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	اداره تربیت بدنی وزارت بهداشت و پزشکی و ادارات استانی
۵	۳	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	دفتر برنامه‌ریزی درسی و معاونت تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و ادارات استانی، کانون‌های ورزشی و هنرستان‌های تربیت بدنی

۴	۲		*	*	*	*	*	*	*	*	*	دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی علوم ورزشی دانشگاه‌ها
۴	۱		*	*	*	*	*	*	*	*	*	باشگاه ورزشی حرفه‌ای و تیم‌دار
۵	۲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	شبکه ورزش و رادیو ورزش
۵	۲											انجمن‌های ملی ورزش
۴	۲		*	*	*	*	*	*	*	*	*	پژوهشگاه تربیت بدنی، دفتر برنامه‌ریزی درسی رشته علوم ورزشی و انجمن‌های علمی ورزشی
۴	۱	*		*	*	*	*	*	*	*	*	سازمان ورزش شهرداری شهرها
۴	۱			*	*	*	*	*	*	*	*	نظام ورزش نیروهای مسلح
۴	۲		*	*	*	*	*	*	*	*	*	شرکت‌ها و مؤسسات ورزشی خصوصی
۴	۲		*	*	*	*	*	*	*	*	*	باشگاه‌های و مجموعه‌های خدمات ورزشی

(علامت \* بیانگر وجود پست در سازمان متناظر است)

با توجه به ظرفیت‌های مدیریتی شناسایی شده و شکاف بالای بین وضعیت موجود و مطلوب ایفای نقش زنان، نیاز به شناسایی عوامل تعیین کننده وجود دارد. در جدول ۴، عوامل اثرگذار بر آینده نقش زنان در مدیریت ورزش کشور به همراه زیر مؤلفه‌های آن‌ها آورده شده است. عوامل در یک جدول ماتریسی با دورویکرد دسته‌بندی شدند:

الف) تحلیل سیستمی شامل عوامل پیش‌بینی، فرایندی و پیامدی؛

ب) تحلیل سطحی شامل عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی.

براین اساس هر مؤلفه را می‌توان از دو منظر سیستمی و سطحی که مکمل هم هستند، مورد تحلیل قرار داد. تحلیل دوسویه سبب می‌شود برآیند عوامل و نتایج تطبیق آن‌ها بهتر قابل درک و تفسیر باشد. مؤلفه‌های آورده شده در هر بخش از جدول مواردی بودند که در مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه دارای بیشترین تکرار (فراوانی) بودند.

جدول ۴: برخی عوامل تعیین‌کننده جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور

تحلیل سیستمی			
عوامل پیامدی	عوامل فرایندی	عوامل پیش‌بینی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- میزان تعهد و وفاداری به سازمان</li> <li>- دستیابی به اهداف فردی</li> <li>- لذت از شغل</li> <li>- چشم‌انداز شغلی فرد</li> <li>- رضایت مدیران و همکاران و زیردستان سازمان</li> <li>- فضای ارتباطی و رفتاری در شغل</li> <li>- و سایر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رویکرد خودآموزی و توسعه فردی</li> <li>- مشکلات شخصی و خانوادگی</li> <li>- تراکم کاری مشاغل مدیریتی</li> <li>- کیفیت ارتباطات و روابط اجتماعی</li> <li>- حمایت خانواده و کیفیت روابط خانوادگی</li> <li>- رعایت حقوق و اخلاق کاری در محیط کار</li> <li>- و سایر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضعیت رفاهی زندگی فرد و خانواده</li> <li>- سرمایه اجتماعی فرد و خانواده</li> <li>- وضعیت تحصیلی فرد</li> <li>- تیپ شخصیتی و ویژگی‌های روانی فرد</li> <li>- مهارت‌های عمومی مدیریت و رهبری فرد</li> <li>- مشغله خانوادگی فرد مانند خانه‌داری و مادری</li> <li>- و سایر</li> </ul>	تحلیل سطحی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملکرد شغلی</li> <li>- امنیت شغلی و آینده کاری</li> <li>- پیشرفت شغلی و فرصت پیشرفت</li> <li>- دستمزد و پاداش شغلی</li> <li>- فرصت خدمت به دیگران</li> <li>- و سایر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارت شغلی</li> <li>- سبک رهبری</li> <li>- انسجام و همبستگی در سازمان</li> <li>- جو دوستانه در گروه</li> <li>- میزان تعارض و تضاد فرد با اعضا</li> <li>- و سایر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هدف‌گذاری شغلی</li> <li>- ویژگی‌های شغل</li> <li>- تناسب شغل با شخصیت</li> <li>- جایگاه شغل در سازمان</li> <li>- ارزش سازمانی و اجتماعی شغل</li> <li>- و سایر</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملکرد سازمان</li> <li>- رشد حرفه‌ای سازمان</li> <li>- منزلت اجتماعی سازمان</li> <li>- ثبات مدیریت در سازمان</li> <li>- و سایر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نگرش منفی به قابلیت سیاسی زنان</li> <li>- تحولات و تغییرات پیچیده در مدیریت</li> <li>- جو تعارض و تضاد در سازمان</li> <li>- سیستم کنترل و نظارت و ارزیابی</li> <li>- و سایر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سوابق مدیریتی زنان</li> <li>- فرهنگ مرد-زن‌سالاری سازمانی</li> <li>- سرمایه و منابع مالی سازمان</li> <li>- وجود پدیده سقف شیشه‌ای</li> <li>- و سایر</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتشار اخبار درون گروه در رسانه‌ها</li> <li>- توجه رسانه‌ها به سازمان</li> <li>- وضعیت رابطه سازمان با ذینفعان بیرونی</li> <li>- مسئولیت اجتماعی سازمان</li> <li>- حمایت اجتماعی از زنان</li> <li>- و سایر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجه رسانه‌ها به گروه و سازمان</li> <li>- توجه مدیران به مشکلات ذینفعان</li> <li>- مشارکت سازمان در فعالیت‌های اجتماعی</li> <li>- زنان نگرش دولتمردان و کارگزاران</li> <li>- تمایل به حفاظت اطلاعات در مدیران</li> <li>- و سایر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرهنگ مرد-زن‌سالاری در جامعه و حاکمیت</li> <li>- جایگاه ورزش زنان در برنامه‌های توسعه</li> <li>- میزان حمایت حقوقی از زنان در اسناد ملی</li> <li>- جایگاه زنان در دیپلماسی و سیاست</li> <li>- تحولات جهانی در نقش سیاسی و اقتصادی زنان</li> <li>- و سایر</li> </ul>	

بر پایه اطلاعات دو جدول قبلی، منظرهای آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش کشور مورد بررسی قرار گرفت. براین اساس در سه منظر زمانی گذشته، حال و آینده به تعیین بخش‌های هر فاز، هدف‌ها و فعالیت‌های آن اقدام شد (جدول ۵). فاز تحلیل، اساس و پایه فاز اجرا می‌باشد و منظرهای آن‌ها بر هم منطبق است.

جدول ۵: آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش کشور

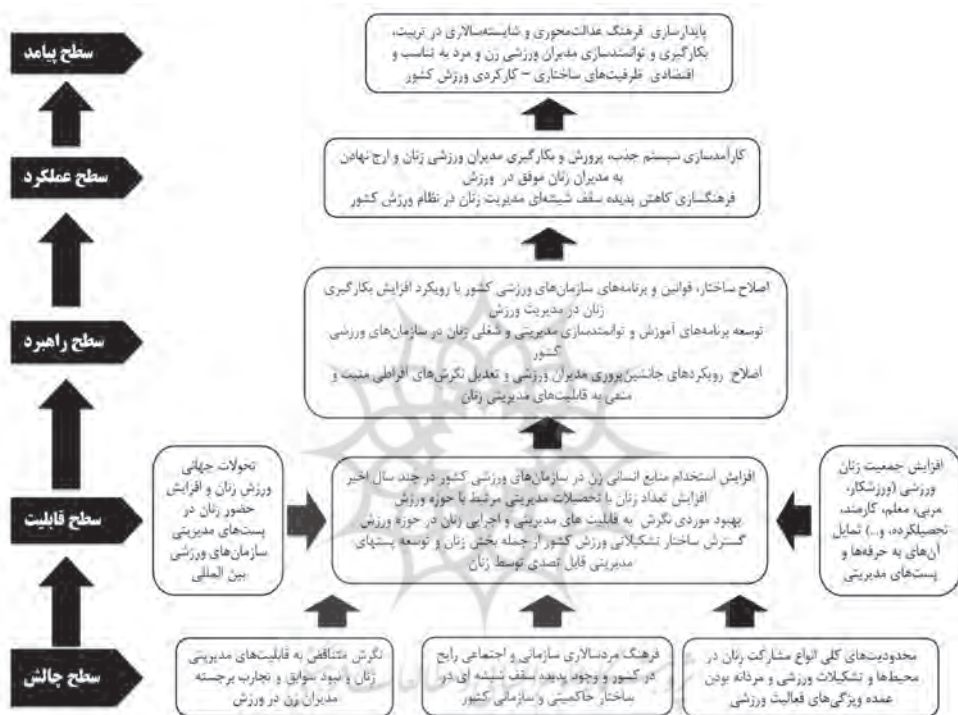
گذشته (تحلیل وضعیت سپری شده)	←	حال (تعیین وضعیت موجود)	←	آینده (تعیین وضعیت هدف)
گذشته هدف گذاری شده: مطالعه اسناد و شواهد رسانه‌ای نشان می‌دهد که علی‌رغم وجود الزامات مستمر اجتماعی، اما الزامات حقوقی و مستند مدیریتی قابل توجهی به مشارکت دهی زنان در امور تصمیم‌گیری و پست‌های اجرایی ورزش کشور وجود ندارد.	←	حال تحت کنترل: شواهد موجود و ادراک خبرگان نشان می‌دهد که در حال حاضر تمایل به مشارکت دهی زنان در مدیریت ورزش کشور نسبت به میانگین چند سال اخیر بهبود مشهودی دارد و به طور موردی در بعضی پست‌ها از برخی سازمان‌ها در حال پیشرفت است، اما در عمل هنوز تغییرات قابل توجهی رخ نداده است.	←	آینده محتمل و ممکن: 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.
↑↓		↑↓		↑↓
گذشته رخ داده شده: سوابق کمی و کیفی احراز پست‌های مدیریتی و کرسی‌های تصمیم‌گیری ورزش کشور نشان می‌دهد گذشته رخ داده شکاف طبیعی و بالایی با گذشته هدف‌گذاری شده دارد. عمده اقدامات در مرحله برنامه یا در ابتدای مرحله اجرا رها شده‌اند و موفقیت‌ها عمدتاً موردی بوده‌اند.	←	حال خارج از کنترل: برخی رویکردها مانند روندهای جهانی شدن، فساد اداری نهادینه شده در کشور و الزامات اجتماعی به صورت مثبت یا منفی سبب شده است در برخی موارد نقش زنان در بعضی حوزه‌های ورزش کشور برخلاف تمایل حاکمیتی برجسته‌شده. همه این موارد چه به صورت منفی و چه به صورت مثبت، نشان از ناکارآمدی سیستم نظارت و ارزیابی دارد. عمده این چالش‌ها یا قابلیت‌ها در حال حاضر خارج کنترل مدیریت ورزش قرار دارد.	←	آینده مطلوب: براساس سیاست‌های کلی نظام در زمینه مشارکت دهی نقش‌های مختلف در امور تصمیم‌گیری و جو سیستمی موجود در نظام ورزش آینده مطلوب به صورت درصد نسبی ۲۰ تا ۳۰ درصد پست‌های مدیریتی و نقش‌های تصمیم‌گیری باید در فرایند هدف‌گذاری قرار بگیرد.
↑↓		↑↓		↑↓
شناخت بنیان‌ها و ارزش‌های درون و برون سیستمی: - ارج نهادن به مقام زن و توانایی‌های او در تمدن ایرانی اسلامی - ستایش ارزش‌های شغلی و ورزشی زنان از دیدگاه فرهیختگان جامعه - استقبال و عنایت بالای کاربران ایران از موفقیت‌های ورزشی زنان	←	شناخت چالش‌ها و تهدیدهای درون و برون سیستمی: - عدم وجود جو اعتماد به زنان در زمینه حفاظت اطلاعات و تحمل فشار سیاسی در ساختار اداری مالی نظام ورزش کشور - عدم تمایل بالای بسیاری از زنان متخصص و شاغل به تلاش برای حضور در پست‌های تصمیم‌گیری بخش ورزش	←	عدم قطعیت‌های ظهور یافته و قابل پیش‌بینی: - تغییر دولت و تحولات پیامدی آن در بخش ورزش - تغییرات مربوط به نسبت زنان به مردان در عرضه نیروی کار و تقاضای بازار ورزش - سوابق مدیریت زنان در ورزش کشور
↑↓		↑↓		↑↓
تفسیر گذشته و تشخیص مسیر: بخشی از ملاحظات در به‌کارگیری زنان در مدیریت ورزش کشور بر حسب تشخیص مراجع بالادستی بوده، اما شفافیت لازم در زمینه آن وجود ندارد و بسیاری از محدودیت‌های بالقوه و بالفعل پایه حقوقی ندارند.	←	تعیین اهداف و نیازها: - فرهنگ‌سازی مفهوم واقعی عدالت و شایسته‌سالاری در نسبت زنان و مردان مدیر - مناسب‌سازی سیستم آموزش شغلی و حرفه‌ای زنان در ساختار اداری ورزش کشور - کارآمدسازی سیستم نظارت و ارزیابی شغلی در نظام ورزش	←	راهبردها و راهکارها: - بازنگری در قوانین و ساختار شغلی نظام ورزش - بازطراحی سیستم نظارت و ارزیابی در مدیریت عملکرد مدیران ورزش کشور - توانمندسازی مدیران ورزشی زنان برای احراز پست‌های مدیریتی
↑↓		↑↓		↑↓
شناسایی روندهای طی شده درون و برون سیستمی: - تفاوت مشخصی بین دولت‌های بعد از انقلاب در به‌کارگیری زنان در بخش مدیریت ورزشی کشور دارد - بین دیدگاه رسانه‌ای، دانشگاهی و اجتماعی نسبت به مشارکت دهی زنان در مدیریت ورزشی کشور همگرایی وجود دارد، اما هم‌راستایی لازم با دیدگاه دولتی و اجرایی را ندارد.	←	شناخت نیروهای پیشران، فرصت‌ها و قابلیت‌های درون و برون سیستمی: - وجود جو اعتماد به زنان در مراجع تصمیم‌گیری دارای کارکرد فرهنگی 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 - تلقی ورزش به عنوان یک محیط احیاکننده و توانمندساز برای زنان	←	روندهای نوظهور: - نوگرایی در حمایت جهانی از زنان به ویژه در ورزش - روندهای ملی در احیای حقوق شغلی و سیاسی زنان در ورزش - تغییرات فزاینده در تغییر نقش زنان در خانواده به ویژه زنان ورزشی - افزایش سرسام‌آور فناوری ارتباطات مجازی و ارتقای نقش شهروندان در توسعه و سیاست - توسعه معنایی و مفهومی صفات زنانگی در جوامع

مطالعات مدیریتی

توسعه

### الگوی آینده‌نگری مدیریت زنان در ورزش کشور (موجود به مطلوب)

براساس آینده‌پژوهی در جدول ۵، یک الگوی اجرایی برای آینده‌نگری مدیریت زنان در ورزش کشور ارائه شد. براین اساس در شکل ۳، اقدامات و ملاحظات لازم جهت بهبود جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور در پنج سطح چالش، قابلیت، راهبرد، عملکرد و سطح پیامد.



شکل ۲: چارچوب اولیه آینده‌نگری مدیریت زنان در ورزش کشور

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، سطح قابلیت به ظرفیت‌ها و توانمندی‌های بالقوه جهت رفع چالش و حرکت در مسیر دستیابی به اهداف و چشم‌انداز اشاره دارد. سطح راهبرد شامل جهت‌گیری اصلی و اهداف اصلی سیستم می‌باشد که به صورت حقوقی، اداری یا رسانه‌ای تبیین گردیده است. سطح عملکرد بیانگر دستاوردهای قابل پیش‌بینی در صورت انجام اقدامات و ابتکارات می‌باشد. سطح پیامد نیز به مظاهر ثانویه و متأخر عملکرد و نتایج اولیه اشاره دارد. مجموعه هدفمند این منظرها و مولفه‌ها یک سیستم آینده‌نگری را تشکیل می‌دهد.

## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، به بررسی آینده پژوهی نقش آفرینی زنان در امور تصمیم گیری و مدیریتی ورزش کشور اقدام شد. توصیف وضعیت فعلی ظرفیت های مدیریتی ورزش کشور برای تصدی زنان نشان داد که ظرفیت های مدیریتی در اشکال مختلف از پست سازمانی یا کرسی و عضویت در سازمان شامل شورا و هیأت رئیسه، رئیس، معاون، دبیر، مدیر بخش، مدیر کمیته، مدیر پروژه، سرپرست رویداد، مشاور و بخش مختص زنان وجود دارد، اما وضعیت فعلی تصدی یا عضویت زنان در این پست ها و نقش های تصمیم گیرنده و اجرایی در حالت مناسبی قرار ندارد و نسبت به وضعیت مطلوب شکاف بالایی دارد. در تفسیر این یافته ها باید گفت این تحلیل روشنگر یک تناقض بزرگ است. در جامعه کنونی ورزش هر چند ادعای برابری دو جنس در حقوق اجتماعی و انسانی به نحو فراگیری در حال پذیرش است، اما بین پذیرش عقلانی آن و اجرای آن در عمل، فاصله بسیاری وجود دارد. هنوز نگرش ها و ارزش های جامعه ما کاملاً مردسالارانه است و متأسفانه این ارزش ها تقریباً تمامی حوزه های حیات اجتماعی و فردی اعضای جامعه را تحت تأثیر خود قرار می دهد. آزادان، و همکاران (۱۳۹۴: ۳۹) در بررسی وضعیت سقف شیشه ای<sup>۱</sup> و تأثیر آن بر کاهش توانمندی زنان در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی نشان دادند که سقف شیشه ای به طور مستقیم بر توانمندی جامعه پذیری ضعف و خود ناتوان انگاری اثرگذار است. همچنین، جامعه پذیری ضعف و خود ناتوان انگاری بر توانمندسازی اثری منفی و معنادار دارند. در نهایت، زنان شاغل در سازمان های ورزشی از پدیده سقف شیشه ای رنج می برند. اللهیاری و همکاران (۱۳۹۴: ۵۹) در بررسی نقش سقف شیشه ای بر وضعیت توانمندی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران نشان دادند که سقف شیشه ای به طور مستقیم بر افزایش توانمندی بانوان اثر می گذارد. بولد و نوپرز (۲۰۰۸) اشاره کردند زمانی که خانم ها به عنوان اعضای هیأت مدیره در سازمان های ورزشی برگزیده می شوند، سعی می کنند از پیوستن به آنچه رفتار کلیشه ای منفی خانم ها خوانده می شود خودداری کنند و با روش های رفتاری غالب آقایان، خود را وفق می دهند. این شواهد نشان می دهد که درصد پایین نقش مدیریت زنان در ورزش کشور به شدت تحت تأثیر پدیده سقف شیشه ای می باشد. از این رو، اولین گام در توسعه اثرگذاری و مشارکت زنان در عرصه مدیریت ورزش کشور رفع این تناقض و شکاف های پیرامونی آن است.

در ادامه، عوامل اثرگذار بر آینده نقش زنان در مدیریت ورزش کشور شناسایی و در دو رویکرد مورد بررسی قرار گرفتند: الف) تحلیل سیستمی شامل عوامل پیشاینندی، فرایندی و پیامدی؛ ب) تحلیل سطحی شامل عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی. تحلیل سیستمی نشان می دهد که عوامل تعیین کننده لزوماً تنها به صورت پیشایندهای موجود، فرایندهای در جریان و یا پیامدهای آتی نیستند، بلکه عوامل تعیین کننده در این سه منظر توزیع هستند. تحلیل سطحی مشابه تحلیل سیستمی بیانگر این است که عوامل تعیین کننده لزوماً مربوط به یکی از سطوح سیستم مدیریت ورزش نیستند و در سطوح مختلف فردی، شغلی، سازمانی و نهادی آن قرار دارند.

۱. سقف شیشه ای به معنای مانعی نامشهود در سلسله مراتب یا هرم سازمانی است که از دستیابی زنان یا سایر اقلیت ها (سیاه پوستان، ...) به جایگاه های بالای مدیریتی جلوگیری می کند.

شواهد بیشتر در این زمینه در برخی تحقیقات ارائه شده است. شتاب بوشهری (۱۳۸۷: ۱۷۱) گزارش کرد که بیشتر عوامل محیطی و فردی به صورت معنی‌داری نقش بازدارنده در ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی سازمان تربیت بدنی داشته‌اند که با نتایج این پژوهش همسوست. متقی شهری (۱۳۹۳: ۹) نیز گزارش کرده است که مؤلفه‌های تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، حمایت خانواده و روابط در کار به صورت معنی‌داری بر سازمان‌های ورزشی ایران اثرگذار هستند. زرگر (۱۳۹۵: ۳۴) نشان داده است که ناتوانی زنان، دیدگاه‌های فرهنگی منفی، عدم جامعه‌پذیری و نقش جنسیت در سندرم سقف شیشه‌ای سازمان‌های ورزشی نقش معنی‌داری دارند و یافته‌های این پژوهش نیز آن را تأیید می‌کند. موسوی راد و همکاران (۱۳۹۵: ۱۱۱) گزارش کرده است که «نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد در سازمان‌ها» و «عدم اعتماد به زنان در فرهنگ ایران»، مهم‌ترین موانع مدیریت زنان در ورزش کشور هستند که با نتایج این پژوهش همسویی دارد. شیرزاد ملباشی و همکاران (۱۳۹۶: ۳۷) نشان دادند 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 این پژوهش همسو با تحقیقات پیشین نشان می‌دهد عوامل اثرگذار بر سیستم به‌کارگیری مدیران زن در ورزش کشور متأثر از عوامل مختلف با روابط پیچیده‌ای می‌باشد. یکی از هدف‌های تحلیل ماتریسی دو بعدی سیستمی و سطحی این پژوهش، ساده‌سازی پیچیدگی مسیرهای اثرگذاری انواع عوامل تعیین‌کننده بود.

منظرهای آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش کشور از سه منظر زمانی گذشته، حال و آینده و دو بخش منظر تحلیل و فازهای اجرا مورد بررسی قرار گرفت. الگوی اجرایی برای آینده‌نگری مدیریت زنان در ورزش کشور به صورت اقدامات و ملاحظات لازم جهت بهبود جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور در پنج سطح چالش، قابلیت، راهبرد، عملکرد و پیامد ترسیم گردید. تطبیق منظرهای شناسایی و تحلیل شده نشان می‌دهد که آینده محتمل و ممکن برای ایفای نقش مدیران زن در ورزش کشور بیشتر به ارتقای نسبی و موردی در برخی ابعاد و شاخص‌های آن شباهت دارد تا آینده مطلوب کل ابعاد و فرایندهای سیستم مورد بحث، اما الگوی ارائه شده در تحقیق حاضر نشان می‌دهد که چگونه می‌توان تغییرات مثبت و روند بهبود را شتاب بخشید. یکی از نکات کلیدی جهت متقاعدسازی مراجع عالی منصوب‌گر در ورزش، اشاره به قابلیت‌های ویژه زنان در برخی مهارت‌ها مانند مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است که در شرایط امروز بیش از گذشته مورد نیاز سازمان‌های ورزشی کشور است. (هال و اگلسبی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۲۷۱) به ویژه اینکه مدیریت منابع انسانی مانند مربیان، هواداران و ورزشکاران به این قابلیت‌ها نیاز مبرمی دارند. در واقع در شرایط امروز، نیازهای افراد در سازمان‌ها، بیشتر در ارتباط با سبک رهبری دموکراتیک و حساس بودن است. کلارینگ (۲۰۰۸) نشان داد که مباحث مرتبط با تجارب رهبری زنان در ورزش باید در برگیرنده نقش جنسیت به عنوان یک بعد سیاسی در فرایندهای اجتماعی و سازمانی باشد. این به ادراک اینکه چگونه و چرا جنسیت در فرایند اجتماعی و سازمانی مرتبط با ورزش مهم است، کمک می‌کنند. اما فراسوی این واقعیت نظری، حقیقتی موجود است که ریشه در انگاره‌ها و باورهای اجتماعی - فرهنگی و تاریخی دارد که مفهوم مدیریت را با مفهوم مذکر بودن پیوندی عمیق



و ناگسستگی می‌زند و اولین تصویری را که از مدیر به ذهن متبادر می‌کند، مفهوم مرد است. از طرف دیگر، حضور زنان در سازمان‌های ورزشی موجبات گسترش فرهنگ سالم و اخلاق را فراهم می‌سازد. همچنین با حضور زنان در مشاغل مدیریتی حول سازمان‌های ورزشی از لحاظ بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری تسهیل می‌شود.

به صورت کلی می‌توان گفت از گذشته تا کنون مشارکت‌دهی زنان در امور تصمیم‌گیری و مدیریتی ورزش کشور در وضعیت نامطلوب قرار داشته است و شتاب بهبود آن در مسیر آینده از وضعیت مناسبی برخوردار نیست، اما اقدامات آینده‌نگرانه ارائه شده در قسمت نتایج این پژوهش می‌تواند آینده مطلوب‌تری را به دست دهد. لازم به ذکر است که مدیریت در نظریه‌ها مفهومی خنثی و غیر جنسیتی است و بر مبنای اصول مدیریت، مفهوم جنسیت نمی‌تواند نقش و معنای مؤثری در نظریه‌های مدیریت داشته باشد. قابلیت‌های مدیریتی تا حدودی به طور مساوی بین مردان و زنان توزیع شده یا به عبارتی، این موهبت الهی در هر دو گروه تقریباً به طور یکسان هدیه شده است. (تاج مزینانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۷) از این رو، عدم تأمین شرایط یا فرصت‌های مناسب برای ارتقای زنان مستعد به مشاغل مدیریتی، موجب عدم استفاده از حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعدادهای در دسترس می‌شود.

با توجه به مطالب گفته شده می‌توان راهکارهایی را جهت حل این مسئله و فراهم آوردن شرایط مناسب‌تر جهت فعال‌تر نمودن زنان در عرصه مدیریت ورزش کشور ارائه نمود:

- ایجاد فرصت‌های لازم برای تأسیس مراکز تجمع زنانه در ورزش برای آگاهی از کم و کیف پتانسیل‌های موجود؛
- برگزاری دوره‌های آموزشی برای زنان شاغل در ورزش جهت آشنایی با حقوق خود، فراهم کردن زمینه‌های خودباوری در زنان و آگاه کردن آن‌ها از قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی‌شان؛
- برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی برای آشنا شدن مدیران، سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران ورزش کشور با مقوله جنسیتی و فوائد حضور مؤثرتر زنان در رده‌های بالای تصمیم‌گیری؛
- تشویق و ترغیب مدیرانی که از زنان در سطوح بالای سازمانی استفاده می‌کنند و امکان به ثبوت رسانیدن لیاقت آنان با ایجاد فرصت‌های لازم؛
- معرفی زنان برتر مدیریت ورزش و مقایسه عملکرد آنان با مردان هم‌پایه‌شان؛
- انجام پژوهش‌های علمی در زمینه مسائل زنان به‌ویژه در مباحث اشتغال، مدیریت و نقش آنان در توسعه ورزش کشور.

## منابع

- احمدی، کهنعلی؛ بهبودی، محمدرضا و جام‌جور، طاهره. (۱۳۹۲). «موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی از دیدگاه مدیران زن». نشریه زن در توسعه و سیاست. ۱۱ (۳): ۳۳۳-۳۴۹.
- ادیب‌روشن، فرشته. (۱۳۹۵). «تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴ بر اساس روش ترکیبی سناریو نویسی و تحلیل ساختاری». رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد.
- اسماعیل‌پور، رضا و تفقدی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). «مطالعه کیفی موانع ارتقای شغلی و مدیریتی بانوان». نشریه زن در توسعه و سیاست. ۱۵ (۲): ۱۶۹-۱۸۵.
- آزادان، مهدی؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ بشیری، مهدی و نوروزی سید حسینی، رسول. (۱۳۹۴). «وضعیت سقف شیشه‌ای و تأثیر آن بر کاهش توانمندی زنان در اداره‌ی کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی». پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش. ۷ (۱): ۳۹-۵۰.
- تاج‌مزیانی، علی‌اکبر و یاسری، زینب. (۱۳۹۲). «بررسی سیاست‌گذاری اشتغال زنان در جمهوری اسلامی ایران». مطالعات راهبردی زنان < ۱۵ (۵۹): ۷-۵۸.
- خزایی، سعید و محمودزاده، امیر. (۱۳۹۲). آینده‌پژوهی. اصفهان: علم آفرین و پارس ضیاء
- زرگر، طیبه. (۱۳۹۵). «سندرم سقف شیشه‌ای: چالش‌های حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی». نخستین کنگره ملی زنان موفق ایران، مرکز همایش‌های بین‌المللی توسعه داتیس، تهران.
- سهرابی، لیلا. (۱۳۹۴). «آینده‌پژوهی ورزش قهرمانی کشور به روش دلفی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- شیرزاد ملامباشی، شیرین؛ فراهانی، ابوالفضل و اسد، محمد رضا. (۱۳۹۶). «عوامل موثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان». مدیریت و توسعه ورزش. ۶ (۱): ۳۷-۵۱.
- شتاب بوشهری، ناهید؛ احسانی، محمد؛ کوزه‌چیان، هاشم و مشکی اصفهانی، اصغر. (۱۳۸۷). «بررسی و رتبه‌بندی عوامل بازدارنده ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در هیئت‌های ورزشی استان خوزستان». پژوهش در علوم ورزشی. ۶ (۱۹): ۱۷۱-۱۸۹.
- اللهیاری، فاطمه؛ بیاتی، هادی؛ سجادی، سید نصراله؛ گودرزی، محمود و علی دوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۴). «نقش سقف شیشه‌ای بر وضعیت توانمندی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۴ (۱۳): ۵۹-۶۹.
- متقی شهری، محمدحسن؛ غفوری، فرزاد و محمودی، احمد. (۱۳۹۳). «مقایسه نقش و حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۲ (۴): ۲۰-۹.
- موسوی راد، سیده طاهره؛ فراهانی، ابوالفضل و بیات، پریش. (۱۳۹۵). «اولویت‌بندی موانع مدیریت

زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله مراتبی». پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۵(۱۷): ۱۱۱-۱۱۹.

- 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, 846-829 :(4)13.
- Hovden, J. (2006). **“The gender order as a policy issue in sport: A study of Norwegian sports organizations”**: Nordic journal of women’s studies, 53-41 ,(1)14.
- Beşler, H. K., Yüce, A., & Katirci, H. (2018). **“WOMEN’S TOUCH ON SPORTS SCREEN: EXAMINING THE WOMEN SPORTS PRESENTER PERCEPTION ON TV FOOTBALL SHOWS”**. European Journal of Physical Education and Sport Science.
- Covassin, T., & Elbin, R. J. (2011). **“The female athlete: the role of gender in the assessment and management of sport-related concussion”**. Clinics in sports medicine, 131-125 ,(1)30.
- Hall, R. L., & Oglesby, C. A. (2016). **“Stepping through the looking glass: The future for women in sport”**. Sex Roles, 274-271 :(8)74.
- McAllister, M., John, T., & Gray, M. (2009). **“In my day: Using lessons from history, ritual and our elders to build professional identity”**: Nurse Education in Practice, 283-277 ,(4)9.
- David, F. R. (2011). **Strategic management: Concepts and cases**. Peaeson/Prentice Hall.
- Lashua, B. D. (2018). **“The Time Machine: Leisure Science (Fiction) and Futurology”**. Leisure Sciences, 94-85 :(2)40.
- Mulcahy, M. & Linehan, C. (2014). **“Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff”**. British Journal of Management, 438-425 :25.
- Patwardhan, vidya. Mayya, sureshramana. Joshi, HG. (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. 142-123 :(2)4.
- Ratten, V., & Jones, P. (2018). **“Future research directions for sport education: toward an entrepreneurial learning approach”**. Education + Training, 499-490 :(5)60.
- Simmons, K. (2011). **Women in Top Management Positions in the Sport Industry: Breaking Down the Barriers and Stereotypes**.

- Felshin, J. (1974). **“The triple option... for women in sport”**. Quest, 40-36 ,(1)21.
- Creedon, P. J. (Ed.). (1994). **Women, media and sport**. Sage
- Benn, T., Pfister, G., & Jawad, H. (Eds.). (2010). **Muslim women and sport**. Routledge
- Birrell, S. J. (1988). **“Discourses on the gender/sport relationship: from women in sport to gender relations”**: Exercise and sport sciences reviews, 502-459 ,16
- Burton, L. J. (2015). **“Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research”**: Sport Management Review, 16-155 ,(2)18
- Kearney, E., & Marggraf, K. (2014). **“The Effects of Empowering Leadership on Managers’ Career Perceptions”**: In Academy of Management Proceedings (Vol. 2014, No. 1, p. 13384). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

