

## Presenting the Model of the Position of Women's Management System in Sports Associations Using the Foundation's Data Method

### ARTICLE INFO

#### Article Type

Research Article

#### Authors

Nasrin Shakrifard<sup>1</sup>

Seyed Hamid Sajjadi Hezaveh<sup>2\*</sup>

Farideh Ashraf Ganjooei<sup>1</sup>

#### How to cite this article

Nasrin Shakrifard, Seyed Hamid Sajjadi Hezaveh, Farideh Ashraf Ganjooei, Presenting the Model of the Position of Women's Management System in Sports Associations Using the Foundation's Data Method, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2023:6(4); 196-207

1. Department of Sports Management, Central Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

#### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: hamidsajadi@gmail.com

#### Article History

Received: 2022/10/23

Accepted: 2023/01/18

### ABSTRACT

**Purpose:** In Iran, the situation of women has major challenges and there is a high tension between elites and rulers. In many cases, the motherly role of women is still emphasized in the society more than her entry into the public arena, and this is in fundamental contradiction with the position of the management system of women in various societies. Based on this, the aim of this research is to provide a model of the position of women's management system in sports associations.

**Materials and methods:** This research was conducted using the qualitative data method of the foundation. The statistical population includes sports experts and professors and high-ranking sports managers of the country, 16 of whom were purposefully interviewed as a statistical sample in a two-way collaborative dialogue. The selection of participants in qualitative research is done with the aim of obtaining the most information about the investigated phenomenon, and therefore sports experts and high-ranking professors and managers of sports in the country have the most information in this field. The end of sampling is theoretical saturation, and theoretical saturation is achieved when additional data does not help to complete and specify a theoretical category, and the samples then look similar. Data analysis was done in three stages of open, axial and core coding.

**Findings:** By analyzing 16 in-depth interviews and implementing these interviews, 125 meaningful concepts and propositions were extracted and then 141 corresponding concepts were extracted from these 125 concepts. The overlapping and semantic proximity of many corresponding concepts has caused the researchers to use their theoretical sensitivity to introduce and explain these 141 concepts into 27 sub-categories and finally 27 sub-categories with ten main categories.

**Conclusion:** These ten subcategories include; Identifying in managerial spaces, the ability to divide work, overcoming gendered spaces, effective control, program-oriented, networks and communication skills, fieldwork and leadership, gaining social support for women's management, management practice and organizational efficiency, which are further abstracted in the coding stage. Selective, a core category describing "the position of women's management system in sports associations in the conditions of overcoming gendered spaces and attracting social support for women's management in the context of the ability to divide work and organizational efficiency with the intervention of women's networks and communication skills based on strategies; field management and leadership, program-oriented and management practice, despite the consequences of identification in the management spaces and effective control in Iranian society, it is possible to realize" appeared, which can cover all other categories.

**Keywords:** Women, Management, Sports Management, Female Managers.

## ارایه الگوی جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی

## به روش داده بنیاد

نسرین شاکری فرد<sup>۱</sup>

گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

سید حمید سجادی هزاوه<sup>۲\*</sup>

گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

تقسیم کار و کارایی سازمانی با مداخله شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی زنان بر پایه راهبردهای؛ میدان‌داری و رهبری، برنامه‌محوری و تمرین مدیریت با وجود پیامدهای هویت‌یابی در فضاهای مدیریتی و کنترل اثربخش در جامعه ایران امکان تحقق می‌یابد» ظاهر شد که می‌تواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار بدهد.

واژه‌های کلیدی: زنان، مدیریت، مدیریت ورزشی، مدیران زن.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۸

\* نویسنده مسئول: hamidsajadi@gmail.com

## مقدمه

زنان نیمی از افراد جامعه را تشکیل می‌دهند و در همه موارد حذف آنها به منزله حذف نیمی از قابلیت‌های جامعه است و عدم به کارگیری آنها در هر زمینه‌ای به منزله نادیده گرفتن نیمی از پتانسیل‌های موجود است. امروزه مباحث مربوط به زنان در اولویت قرار دارد و زنان به عنوان نیمی از جمعیت جامعه نقش بسیار مهم و حیاتی در جامعه و خانواده دارند (۱). بنابراین یکی از مباحث مطرح در حوزه توسعه نقش و مشارکت زنان به عنوان نیمی از جمعیت هر جامعه‌ای در فرایند پیشرفت و توسعه کشورهاست. در واقع امروز میزان حضور و مشارکت اجتماعی زنان در سطح جامعه به عنوان یکی از شاخصه‌ها و مقولات توسعه‌ای مطرح است. در این میان کشورهای در حال توسعه و جهان سوم به دلیل عقب ماندگی‌های خاص خود نیاز به حضور فعالانه زنان در عرصه‌های گوناگون اقتصادی، اجتماعی و... دارد. با وجود اهمیت این مسأله و تلاش و برنامه‌ریزی این کشورها آنگونه که شایسته است حضور زنان بویژه در مناصب تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی چندان چشمگیر نبوده است و از این لحاظ فاصله زیادی با کشورهای توسعه یافته دارند. با توجه به اینکه نیمی از نیروی انسانی جامعه را زنان تشکیل می‌دهند و دارای توان بالقوه‌ای در افزایش سطح بهره‌وری جامعه هستند، حضور آنها در مشاغل مدیریتی می‌تواند حایز اهمیت باشد، اما کمتر مدیریت‌های کلان به زنان واگذار می‌شود. اگرچه احراز پست‌های کلیدی برای زنان بسیار پیچیده است و متغیرهای زیادی را در بر می‌گیرد، اما اصل اول در مدیریت شایسته سالار، باید به کار گرفتن افراد شایسته بدون در نظر گرفتن جنسیت آنها باشد (۲). برخی از پژوهشگران در خاورمیانه و کشورهای شرقی خاطر نشان می‌کنند که در جامعه عرب، عموماً این باور وجود دارد که جایگاه زنان در درجه اول در خانه است. اگر آنها تمایل به دنبال کردن شغلی در بیرون خانه دارند، انتظار می‌رود مشارکت آنها در زمینه‌های آموزشی، بهداشتی (عمدتاً پرستاری) و سایر مشاغل پشتیبانی یا دفتری عمدتاً در انتهای پایین سلسله مراتب سازمانی باشد و پست‌های مدیریتی معمولاً برای مردان محفوظ است (۳). در همین ارتباط مطالعات اخیر روندهای اجتماعی و مقاومتی را که زنان کشورهای در حال توسعه در آرزوی رسیدن به پست‌های مدیریتی با آن مواجه می‌شوند، توصیف کرده‌اند. مسیر زنان به سمت مدیریت به ویژه در این جوامع دشوار است. تحقیقات نشان داده است که هنجارهای سنتی مردسالارانه از حضور زنان در عرصه عمومی در این جوامع

فریده اشرف گنجوی<sup>۳</sup>

گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## چکیده

هدف: در ایران نیز وضعیت زنان دارای چالش‌های عمده‌ای است و در کشاکش بالایی بین نخبگان و حاکمان به سر می‌برد. در بسیاری از موارد هنوز هم در جامعه به نقش مادرانه زنان بیش از ورود او به عرصه عمومی تأکید می‌شود و این در تناقض اساسی با جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع مختلف دارد. بر همین اساس هدف این پژوهش ارایه الگوی جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی است.

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش به روش کیفی داده بنیاد انجام شده است. جامعه آماری شامل خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش کشور هستند که به صورت هدفمند تعداد ۱۶ نفر از آنها به عنوان نمونه آماری در یک گفتگوی مشارکتی دو طرفه مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش کیفی با هدف دستیابی به بیشترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی انجام می‌شود و از این رو خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش کشور دارای بیشترین اطلاعات در این حوزه هستند. پایان نمونه‌گیری با اشباع نظری بوده و باشد و اشباع نظری، زمانی حاصل می‌شود که داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن یک مقوله نظری نمی‌کنند و نمونه‌ها از آن پس مشابه به نظر می‌رسند. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و هسته بوده است.

**یافته‌ها:** با تحلیل ۱۶ مصاحبه عمیق و پیاده‌سازی این مصاحبه‌ها ۱۲۵ مفهوم و گزاره معنادار استخراج شده و سپس از این ۱۲۵ مفاهیم تعداد ۱۴۱ مفاهیم متناظر بیرون کشیده شده است. همپوشانی و نزدیکی معنایی بسیاری از مفاهیم متناظر باعث شده محققان با استفاده از حساسیت نظری خود این ۱۴۱ مفهوم را به ۲۷ خرده مقوله و نهایتاً ۲۷ خرده مقوله با ده مقوله اصلی معرفی و تبیین می‌شوند.

**نتیجه‌گیری:** این ده خرده مقوله شامل: هویت‌یابی در فضاهای مدیریتی، توانایی تقسیم کار، غلبه بر فضاهای جنسیتی شده، کنترل اثربخش، برنامه‌محوری، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، میدان‌داری و رهبری، جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان، تمرین مدیریت و کارایی سازمانی هستند که با انتزاع بیشتر این مقولات در مرحله کدگذاری گزینشی، یک مقوله هسته‌ای به شرح «جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی در شرایط غلبه بر فضاهای جنسیتی شده و جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان در بستر توانایی

کشورها حتی کشورهای توسعه یافته مساله مدیریت زنان یکی از چالش‌های پیش‌رو است و در دانشگاه‌های ایرلند و سیستم آموزش عالی این کشور مساله مدیریت عموماً مردانه است و عموم دانشگاه‌های این کشور توسط مردان اداره و مدیریت می‌شوند. از طرفی ساختار قدرت در ایرلند تعیین کننده کلیشه‌های مرتبط با سبک‌های مدیریت جنسیتی از طریق عدم حضور زنان در مدیریت است. در ایران با آنکه قانون اساسی کشور راه را برای تصدی بیشتر مناصب تصمیم‌گیری برای زنان باز گذاشته، تنها ۸/۲ درصد، مشاغل مدیریتی در کشور به زنان اختصاص یافته است (۱۴). همچنین در عرصه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری تنها حدود ۵/۲ درصد از مدیران کشور زن هستند و در سطوح بالای مدیریتی کشور، این میزان کاهش می‌یابد و به ۱/۴ درصد در سطوح مدیر کل و معاون دستگاه‌های اجرایی می‌رسد. مساله سهم پایین زنان کشور در مدیریت در پژوهش‌های زیادی به اثبات رسیده و آمارهای رسمی نیز بر این ادعا صحت گذاشته‌اند. یکی از حوزه‌هایی که مدیریت زنان در آن دارای جایگاه ویژه‌ای است، مدیریت زنان در مجامع ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی است. مدیریت ورزشی به عنوان عامل اجرایی و هدایت‌کننده مسائل مرتبط با ورزش، باید از نتایج و یافته‌های تحقیقات و مطالعات صحیح و ارزشمند بهره‌مند شود. گسترش تحقیقات علمی درباره زن در ورزش و فعالیت‌های بدنی او، نیاز به ترکیب اطلاعات علمی - ورزشی و ارائه روش‌های جدید علمی را بیش از پیش برای ورزشکاران زن پدید آورده است (۲۰). همچنین در سازمان‌های ورزشی عمدتاً مردانه اغلب تمایلی به حمایت از تغییرات برابری خواهانه که ممکن است ساختارهای فعلی ورزش را مختل کند، نداشته‌اند و زنان در پایین‌تر از زنجیره فرماندهی و در حاشیه سازمان‌های ورزشی به‌عنوان منشی و دستیار شخصی کار می‌کنند. همچنین زنانی که دارای درجه‌ای از اقتدار هستند، تمایل دارند نقش‌هایی را ایفا کنند که «نرم» تلقی می‌شوند، مانند ایمنی کودک، توسعه ورزشی و برابری، در حالی که مردان نقش‌های «سخت» مانند نقش‌های مرتبط با مدیریت ورزش را بر عهده دارند (۱۶). این رویکرد مردسالاری در مدیریت، در بیشتر مشاغل از جمله ورزش به عنوان یک پدیده فراگیر که خود شعار عدم تبعیض را یدک می‌کشد نیز رواج دارد؛ به طوری که تحقیقات نشان می‌دهد محدودیت در زمینه مربیگری از چالش‌هایی است که مربیان ورزشی زن دارند و نیز زنان در حرکت از نردبان سلسله مراتبی در سازمان با مشکل روبرو هستند.

به طور کلی زنان در جامعه ورزش و مراکز ورزشی مشارکت اندکی دارند (۲۱) و در راستای مدیریت بانوان در ورزش عوامل «مالی و امکاناتی»، «انسانی و تخصصی»، «ساختاری و مدیریتی» و «فرهنگی و اجتماعی» به ترتیب اولویت بر توسعه تربیت بدنی و ورزش بانوان جمهوری اسلامی ایران مؤثرند (۲۲). بنابراین در ایران از گذشته تا کنون زنان در پست‌های شغلی پایینی اشتغال داشته و نمونه این وضعیت در فدراسیون‌های ورزشی کشور است که بانوان به عنوان نایب رئیس فعالیت می‌کنند، مشاهده می‌شود و به ندرت مسئولیت‌های مدیران صفا را بر عهده داشتند. بنابراین مدیران زن

جلوگیری می‌کند و از حفظ سلطه مردان در پست‌های مدیریتی حمایت می‌کند (۴، ۵، ۶). بر همین اساس مساله مدیریت زنان یکی از چالش‌های مدیریتی عصر تلقی می‌شود. چرا که از دیدگاه تاریخی همواره زنان در پست‌هایی قرار گرفته‌اند که ناگزیر بوده‌اند کارهای تکراری انجام دهند و پست‌هایی در سطوح پایین احراز کنند (۷). آمارهای مختلف از وضعیت زنان در ایران و جهان حاکی از آن است که زنان با وجود تحصیلات عالی دانشگاهی حتی در عرصه‌های مختلف مدیریت نیز از وضعیت در حال رشد شغل و متناسب با مردان برخوردار نیستند و این در حالی است که میزان و درجه توسعه یافتگی هر اجتماع بشری به مشارکت همه جانبه و خودآموزی اجتماع و مدنی کامل افراد بستگی دارد (۸، ۹). در ایران، نقش و تأثیر زنان در فعالیت‌ها به خصوص در سال‌های اخیر چشمگیر بوده است؛ اما هنوز هم ظرفیت‌های بالقوه بسیاری در زمینه فعالیت‌های مدیریتی وجود دارد که به دلایل گوناگون بدون استفاده مانده‌اند (۱۰). هر چند مدیریت زنان در سازمان‌های سایر کشورها دستاوردهای شایان توجهی داشته است، ولی تمایل عمومی در بیشتر سازمان‌های دولتی کشور به برگزیدن مدیران مرد معطوف است. به نظر می‌رسد در این میان عامل جنسیت بیش از شایستگی و توانمندی مورد توجه است (۱۱). البته فرهنگ سازمانی مردمحور به عنوان عامل اصلی حذف زنان باعث بازنمایی مردانگی اساسی در مدیریت می‌شود. در این روند به جای شناسایی ماهیت تبعیض علیه زنان، مرزهای انضباطی و کلیشه‌های جنسیتی تقویت شده و در نتیجه زنان از مشارکت در همه جنبه‌های مدیریتی کنار گذاشته می‌شوند (۱۲). در ایران، حضور زنان، در مشاغل گوناگون، جامعه متناسب نیست و نرخ مدیریت زنان بنابر آمار سال ۱۳۸۲ زیر سه درصد بوده است و در سال ۱۳۸۶ تقریباً به ۵ درصد رسیده است (۱۳). متأسفانه در بسیاری از کشورهای جهان سوم این مسئله چندان شایان توجه نیست و تنها تعداد محدودی از زنان در پست‌های مدیریتی و مهم تصمیم‌گیری کشور قرار دارند (۱۴). زنان جوامع عربی حتی در کشورهای توسعه یافته نیز در مسیر رسیدن به پست‌های مدیریتی با موانع اجتماعی-فرهنگی مواجه هستند. در نتیجه، تنها تعداد بسیار کمی از زنان عرب موفق به شکستن «سقف شیشه‌ای» می‌شوند که آرزوهای آنها را برای تحرک اجتماعی محدود می‌کند و به شغل ایده‌آل خود می‌رسند (۱۵). در سازمان‌های ورزشی هند نیز مدیریت‌ها عموماً مردانه و زنان جایگاه پایینی در سلسله مراتبی مدیریتی دارند و قدرت مدیریتی بالا انحصاراً مردانه است (۱۶). در کشور آمریکا که ۴۵ درصد از نیروهای اشتغال آن را زنان تشکیل داده، فقط شش درصد از زنان پست‌های مدیریتی را در اختیار دارند (۱۷) و مطالعات کشورهای نروژ، کانادا، استرالیا، نیوزیلند و انگلستان نشان می‌دهد که عدم حضور زنان در پست‌های اجرایی و ارشد یک پدیده جهانی است (۱۸). در طول سه دهه گذشته علیرغم افزایش چشمگیر تحقیقات در زمینه جنسیت و مدیریت در اروپای غربی و آمریکای شمالی دانش در مورد جنسیت و رهبری آموزشی در جوامع در حال توسعه هنوز نسبتاً محدود است. به ویژه، اطلاعات کمی در مورد عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت زنان در جوامع عربی وجود دارد (۱۹). بنابراین در بیشتر

اندیشه دستیابی به قدرت اجتماعی، اقتصادی و سیاسی از ویژگی های بارز زنان امروز به شمار می‌رود. از طرفی هم تحول نقش زن و افزایش مشارکت وی در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی، یکی از شاخص‌های توسعه کشورهای به شمار می‌رود و آینده نقش آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور هم‌زمان متأثر از عوامل و جریان های درون و برون‌سیستمی ورزش است. بنابراین بایستی 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 است که کشور ما سخت بدان نیازمند است. چرا که در بسیاری از کشورهای جهان زنان مسئولیت‌های خطیری را به دوش گرفته‌اند به طوری که یکی از معیارهای توسعه یافتگی کشورها، میزان اعتباری است که زنان در آن کشور دارند. زنان نه تنها نقش به‌سزایی در تحقق توسعه اجتماعی و سیاسی دارند؛ بلکه به عنوان یک نیروی فعال و سازنده می‌توانند بر سرعت فزاینده توسعه اقتصادی و تسریع عدالت اجتماعی بیفزایند. از همین روست که مشارکت زنان در عرصه‌های مختلف و هم‌تراز با مردان به یک ضرورت زمان حاضر تبدیل شده است و نیل به حل معضلات اجتماعی را به حل این مهم سوق داده است. در ادبیات مربوط به ترکیب تیم‌های مدیریتی، برخی از مطالعات نشان می‌دهند که زنان توانایی‌های مدیریتی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و نوآوری را بهبود می‌بخشند. زنان در نقش خود به عنوان مدیر، زنان تمایل بیشتری به مردم‌مداری، دموکراتیک و مشورتی و تمایل بیشتری به روابط بین فردی دارند. بنابراین تنوع جنسیتی به بهبود روابط اجتماعی، ایجاد فضای کاری باز و ایجاد دیدگاه بسیار متنوع‌تر از مشکلات که ایده‌های مختلفی را ایجاد کرده، کمک می‌کند (۲۵). لازم به ذکر است که میان سبک مدیریت زنان و مردان تفاوت‌های غیر مرتبط با تصورات کلیشه ای وجود دارد. زنان و مردان مدیر به شیوه‌های مغایر با تصورات قالبی مدیریت می‌کنند. چون در هنگام فرایند اجتماعی شدن، تجارب نخستین زنان با تجارب اولیه مردان متفاوت است. بنابراین زنان مدیر باید افراد استثنایی باشند تا بتوانند تجارب نخستین خود را جبران کنند. همچنین زنان مدیریت مشارکتی را از آن جهت بیش از مردان طبیعی تلقی می‌کنند که با اعمال این نوع رهبری، امکان تعامل با مردم برای آنها بیشتر است و این نوع عمل متقابل اجتماعی را بهتر می‌توانند انجام دهند. به علاوه گفته می‌شود که حساسیت طبیعی زنان نسبت به مردان این برتری را به آنها می‌دهد که اعضای گروه را برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها تشویق کنند. در ایران تعداد معدود زنان در پست‌های مدیریتی و مهم تصمیم‌گیری حکایت از وضعیت بحرانی مدیریت زنان در کشور دارد. بر خلاف دیدگاه رایج مستشرقان که پوشش سر زن مسلمان را محدود می‌کنند، حجاب در واقع می‌تواند ابزاری برای نفوذ زنان به عرصه عمومی و تبدیل شدن به بخشی از حلقه‌های تأثیرگذار جامعه باشد. از این رو باید دنبال دلایل دیگری در راستای عدم فعالیت زنان در پست‌های مدیریتی بود.

همچنین برخی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران (مانند جنسیت) می‌تواند به عنوان نمونه‌ای برای مدل‌های دانش و تصمیم‌گیری آنها

کمتر درگیر وظایف صنفی سازمان‌ها بوده‌اند. بر همین اساس فرهنگ مردسالارانه، هنجارهای رایج در جامعه و نگرش اجتماعی نسبت به ورزش زنان، ارتباطات اندک زنان کارآفرین با انجمن‌ها و صنف‌های مرتبط و میزان مشارکت اجتماعی اندک زنان در ورزش از جمله علل فرهنگی-اجتماعی مرتبط با میزان اندک کارآفرینی زنان در ورزش است. از مهمترین موانع مشارکت زنان در مدیریت ورزشی، درگیر بودن و اشتغال در خانواده، تعدد نقش زنان در قالب مادر، همسر و خانه‌داری، حمایت اندک خانواده‌ها از مدیریت زنان است.

یکی از مشکلات کنونی دنیای کار، عدم حضور متناسب زنان در جایگاه‌های مدیریتی است. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که عوامل نگرشی و پیشداوری، مهمترین عواملی هستند که با جلوگیری از حضور زنان در جایگاه‌های مدیریتی، منجر به شیوه‌هایی سازمانی با عنوان سقف شیشه‌ای می‌شوند (۲۳). سقف شیشه‌ای عاملی است که در سازمان، زنان با آن روبرو می‌شوند و از پیشرفت آنان در محیط‌های کاری جلوگیری می‌شود. همچنین پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی متأثر از مؤلفه‌های تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، حمایت خانواده و روابط در کار است و علاوه بر این کلیشه جنسیتی، سقف شیشه‌ای و حمایت رهبری سازمان از مدیریت زنان بی‌تأثیر نبوده است. از طرفی هم فرهنگ سازمانی باعث عدم حضور زنان در پست‌های مدیریتی دولت شده است. همچنین مدیران مرد نسبت به توانایی‌های مدیریتی زنان، نگرش مثبتی ندارند. علاوه بر این در حالی که بین مهارت‌های ادراکی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد. به طور کلی در بخش مدیریت ورزشی زنان کشور احساس وجود سقف شیشه‌ای یک احساس غالب است. واژه سقف شیشه‌ای نشان دهنده طیف وسیعی از موانع زنان و اقلیت‌ها است؛ زیرا آنها سعی می‌کنند بهبود وضعیت شغلی خود را پیدا کنند. اما جامعه آگاهانه در تلاش برای حفظ این سنت است که جایگاه زن در خانه است (۲۴). علاوه بر این تبعیض یکی از جدی‌ترین موانع کسب پایگاه مدیریتی توسط زنان است. تبعیض جنسیت هم یکی دیگر از مشکلات مهم در ارتقای زنان در پست‌های مدیریتی است که پژوهش‌های زیادی را به خود اختصاص داده است. در همین راستا یکی از عواملی که سبب می‌شود زنان در سازمان‌ها رشد چندانی نداشته باشند، این است که مدیران سازمان‌ها آنها را مورد حمایت بیش از حد خود قرار می‌دهند، این مدیران یک زن را در پست بدون خطر می‌گمارند و به او هیچ امکانی نمی‌دهند تا شایستگی‌های خود را به اثبات برسانند و هیچ پست مخاطره‌آمیزی که باعث مطرح شدن وی شود، به او واگذار نمی‌کنند. بنابراین حمایت بیش از حد رهبری سازمان یا تبعیض منفی نیز از موانع زنان در ارتقای پست‌های مدیریتی است. حمایت بیش از اندازه از مدیر زن درست همانند این است که نشانه‌ها و علامت‌های آشکاری درباره عدم حمایت از وی داده شود و بدین وسیله موجب تضعیف یا بی‌قدرتی او گردد.

اندیشه استقلال و قدرت تصمیم‌گیری به نوعی در زنان امروز دنیا شکل گرفته است که دخالت در امور اجتماعی و شرکت در فعالیت‌های زندگی از تقاضاهای اولیه آنان است، به گونه‌ای که

پرداخته است. افراد نمونه هر کدام در زمینه نظام مدیریتی بانوان در کشور خبره و صاحب نظر بوده و این افراد عمدتاً از مدیران سطح بالای ورزش و اساتید دانشگاهی هستند. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش هستند که به صورت هدفمند به عنوان جامعه آماری انتخاب شده‌اند. انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش کیفی با هدف دستیابی به بیشترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی انجام می‌شود و از این رو خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش کشور دارای بیشترین اطلاعات در این حوزه هستند. روش نمونه‌گیری نیز نمونه‌گیری نظری است و در نمونه‌گیری نظری انتخاب نمونه‌ها با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده پیشین شناسایی می‌شود. با گذشت زمان به عمق و تمرکز نمونه‌گیری افزوده می‌شود، زیرا در مراحل اولیه، بیشتر کشف مفاهیم و مقولات تازه و در مراحل بعد، عمق و غنا بخشیدن به این مقولات، مدنظر قرار می‌گیرند. نمونه‌گیری زمانی به پایان می‌رسد که محقق به اشباع نظری رسیده باشد و اشباع نظری، زمانی حاصل می‌شود که داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن یک مقوله نظری نمی‌کنند و نمونه‌ها از آن پس مشابه به نظر می‌رسند. بنابراین نمونه‌گیری از خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش کشور تا جایی ادامه می‌یابد که محقق به این نتیجه برسد همه آنها نظر واحدی در ارتباط با جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی دارند. در کل جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های عمیق انجام شده و فرآیند تفسیر و تحلیل مصاحبه‌ها با توجه به روش کدگذاری انجام شده است.

#### یافته‌ها

همانطور که در بخش ادبیات نظری پژوهش اشاره شد، نظریات گسترده‌ای در ارتباط با مدیریت وجود دارند که به کارگیری آنها در گذشته و حال نتوانسته است در زمینه تبیین جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی در کشور گشایشی ایجاد کنند. بنابراین محقق در این زمینه درصدد برآمد تا با الگویی بومی برخاسته از آرا و عقاید خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش کشور بتواند رویکردی نوینی به جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی در ایران ایجاد کند که نسبت به سایر الگوهای موجود کارایی بالاتر و کاربردی‌تری داشته باشد. در راستای دستیابی به این هدف از روش کیفی گراند تئوری استفاده شده است. در این روش جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها همزمان در جهت خلق یک نظریه بومی قرار می‌گیرد و تفسیر همان مرجعی است که بر اساس آن تصمیم گرفته می‌شود که کدام داده یا مورد را در مرحله بعد در نمونه گنجانده شود و این داده‌ها چگونه یا با چه روش‌هایی باید گردآوری شوند.

استفاده شود و هم از ادبیات مربوط به جنسیت، که استدلال می‌کند که زنان سبک‌های مدیریتی متفاوت نسبت به مردان، نشان می‌دهد که تنوع جنسیتی در تیم‌های مدیریت ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط در بخش فناوری، رابطه بین قابلیت‌های مدیریت و عملکرد نوآوری را تشویق می‌کند. هرچه ترکیب مردان و زنان در این تیم‌ها متعادل‌تر باشد، شرکت بهتر می‌تواند زمینه و منطقی با روال‌ها و رویه‌های سازمانی ایجاد کند که تأثیر بیشتری از قابلیت‌های مدیریت بر عملکرد نوآوری ایجاد کند. با اینکه رهبری در ورزش، نگرش‌های کلیشه‌ای مردانه بیشتری را می‌طلبد یا با نقش‌های مدیریتی کلیشه‌ای بیشتری در ارتباط است، تحقیق در زمینه مدیریت ورزش ترجیح بر رهبری مردانه را حمایت نمی‌کند. مدیران ورزشی دریافته‌اند که هم رهبران آقا و هم خانم باید در بخش‌های رهبری سازمانی برایندهای مثبتی را ایجاد کنند. با اهمیتی که مشارکت زنان در سطوح مدیریتی به ویژه مدیریت کلان مجامع ورزشی دارد، لازم است تا بسترها و علت‌های تحول مدیریتی زنان شنایابی شده و جایگاه نقش مدیریت بانوان در مجامع ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی تبیین شود. در همین ارتباط محقق با استفاده از رویکردهای اکتشافی و با استفاده از مصاحبه‌های عمیق کیفی در صدد تبیین نقش مدیریت بانوان و شناسایی الزامات آن با استفاده از آرای نخبگان مدیریتی برآمده است و در پی پاسخگویی به این سوال است که اساساً جایگاه مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی چگونه شکل می‌گیرد.

#### مواد و روش‌ها

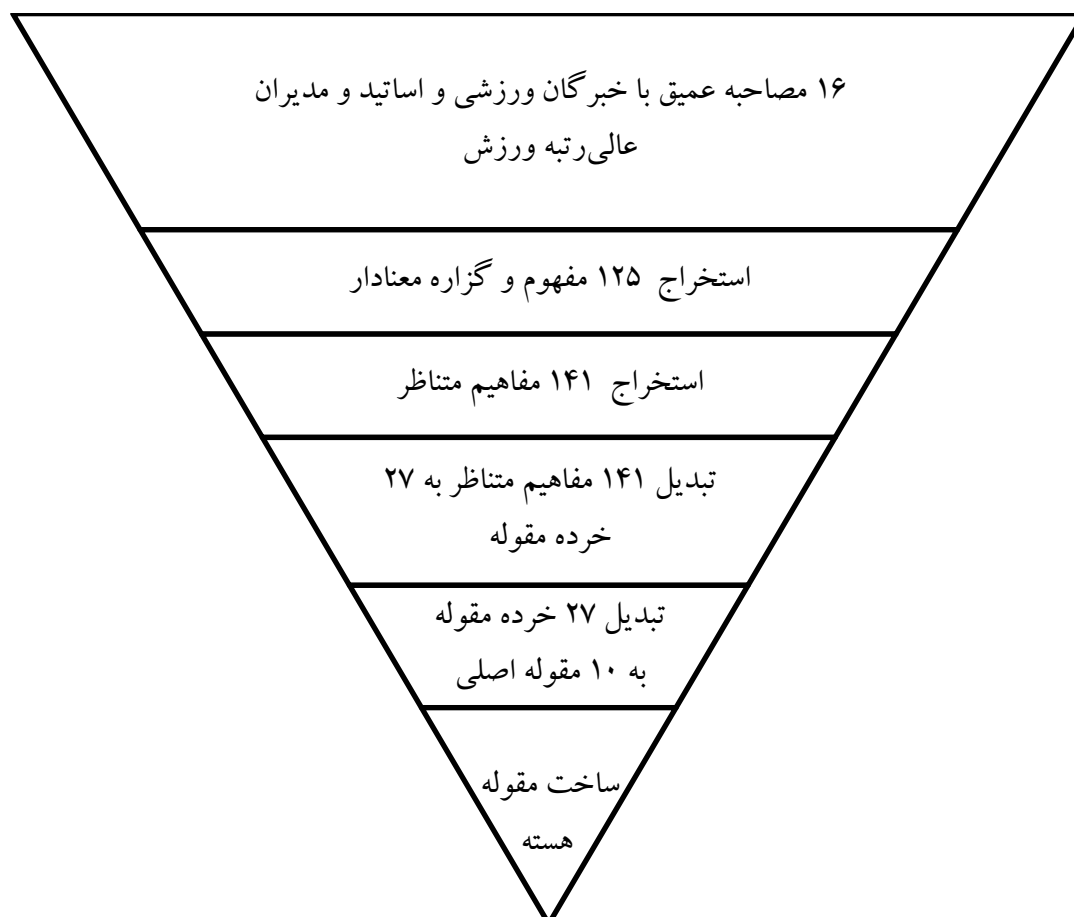
از آنجایی که این پژوهش با هدف اکتشاف و تدوین یک الگوی بومی برای جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی انجام شده روش کیفی با استراتژی گراند تئوری برای انجام آن مناسب به نظر می‌رسد. در همین روند، قصد محقق می‌تواند کشف پدیده مرکزی نظام مدیریتی بانوان با نظر مشارکت کنندگان در تحقیق باشد که در این حوزه دانش بالایی داشته‌اند. دلیل انتخاب گراند تئوری به خاطر استخراج رویکرد نظری جدید در این زمینه است، هرچند در ارتباط با نظام مدیریتی زنان نظریات متعددی وجود دارد، اما به نظر می‌رسد با توجه به وضعیت نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی در ایران به کارگیری این نظریات در این جامعه بسیار کم و آنهایی که وجود دارند نیز بسیار ناکارآمد هستند. به همین خاطر اتکا به یک رویکرد بومی، ضمن متفاوت بودن این پژوهش با کارهای مشابه انجام شده، می‌تواند منجر به تدوین الگویی شود که برخاسته از نظرات خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش کشور است. بنابراین این نظریه بهتر و بیشتر می‌تواند به حل مسایل مدیریت بانوان کشور در ورزش کمک کند و گراند تئوری بهترین رویکرد پژوهشی برای ارایه الگوی بومی است. چرا که از طریق گراند تئوری ضرورت رفتن به عرصه زندگی واقعی افراد برای کشف آنچه واقعاً وجود دارد و به آن اعتقاد دارند، محقق می‌شود. برای این کار محقق در ابتدا با انجام مصاحبه‌های عمیق در میان ۱۶ نفر از خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش کشور به تدوین الگوی بومی جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی

## - کدگذاری باز

برای ساخت نظریه در روش کیفی گراند تئوری نیاز به مصاحبه‌های عمیق است. بر همین اساس برای استخراج الگوی نظری و یا فرایند نظریه‌سازی، محقق اقدام به انجام مصاحبه‌هایی عمیق با ۱۶ نفر از خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش در کشور کرده است. این افراد به طور مستقیمی با فرایندهای مدیریتی به ویژه مدیریت زنان در ورزش کشور درگیر هستند و اطلاعات دانشی و تجارب بالایی در این زمینه دارند. بر همین اساس نکته‌های معنادار و ناب متن گفتگوی آنها عصاره اصلی نظریه استخراجی را تشکیل می‌دهد. طول زمان مصاحبه با این خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش بین ۳۳ دقیقه تا ۸۹ دقیقه به طول انجامیده است. در مجموع محقق با همه افراد ۵۸۰ دقیقه مصاحبه و گفت‌وگوشنود علمی پیرامون مدیریت زنان در ورزش داشته است. در نهایت، نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل سه گانه کدگذاری ارایه شد و در مرحله کدگذاری باز، بیش از ۱۲۵ مفهوم و گزاره معنادار استخراج شد که این مقوله‌ها در مرحله بعد ۱۴۱ مفاهیم متناظر از آنها بیرون کشیده شد. از آنجایی که این مقوله‌ها دارای ارتباط مفهومی با همدیگر هستند و به راحتی می‌توان آنها را دسته‌بندی کرد.

## - کدگذاری محوری

در این مرحله مایه گرفتن مفاهیم از داده‌ها، مشخصه اصلی راهبرد نظریه زمینه‌ای است و به کمک تحلیل مقوله‌ها می‌توان فرایند نظریه‌سازی را تشریح کرد. در مورد نامگذاری مناسب مقوله‌ها، پرسیدن سؤالات برانگیزنده، مقایسه و استنتاج طرحی نو، یکپارچه و واقع بینانه از انبوه داده‌های خام و سازمان نیافته، نیاز به خلاقیت ویژه‌ای دارد و با توجه به خلاقیت باید حساسیت نظری راهگشای ادامه کار باشد. حساسیت نظری از خلال تجربه حرفه‌ای، مطالعه متون، تجربه شخصی، و روند تحلیل داده‌ها در خلال پژوهش بر حساسیت نظری محقق می‌افزاید. حساسیت نظری از آن جهت مهم است که اساساً پژوهش کیفی و نظریه‌مبنایی در پی معنادادن به داده‌ها هستند. در ادامه فرایند کدگذاری از تعداد ۱۴۱ مفاهیم متناظر تعداد ۲۷ خرده مقوله استخراج شده که دارای ارتباط مفهومی با همدیگر هستند. همچنین بخاطر نزدیکی معنایی بسیاری از خرده مقولات محوری در مرحله کدگذاری محوری ۲۶ خرده مقوله موجود به ۱۰ مقوله محوری تبدیل شده‌اند. مراحل تئوری‌سازی در نظریه زمینه‌ای در نمودار زیر نشان داده شده است.



نمودار ۱- فرایند استخراج تئوری برآمده از مصاحبه‌های پژوهش

جنسیتی شده، کنترل اثربخش، برنامه‌محوری، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، میدان‌داری و رهبری، جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان، تمرین مدیریت و کارایی سازمانی هستند که با انتزاع بیشتر

در نهایت پس از بررسی دقیق‌تر و پیوند بین مفاهیم خرده مقولات، ۱۰ مقوله محوری به دست آمد که این مقولات عبارت از: هویت‌یابی در فضاهای مدیریتی، توانایی تقسیم‌کار، غلبه بر فضاهای

فضاهای مدیریتی و کنترل اثربخش در جامعه ایران امکان تحقق می‌یابد» ظاهر شد که می‌تواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار بدهد. جدول زیر نتایج تحلیل داده‌ها را در مراحل کدگذاری محوری و گزینشی نشان می‌دهد.

این مقولات در مرحله کدگذاری گزینشی، یک مقوله هسته‌ای به شرح «جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی در شرایط غلبه بر فضاهای جنسیتی شده و جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان در بستر توانایی تقسیم کار و کارایی سازمانی با مداخله شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی زنان بر پایه راهبردهای؛ میدان‌داری و رهبری، برنامه‌محوری و تمرین مدیریت با وجود پیامدهای هویت‌یابی در

جدول ۱- خروجی مراحل کدگذاری محوری و گزینشی

مقوله هسته نهایی	مقولات محوری	خرده مقولات
جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی در شرایط غلبه بر فضاهای جنسیتی شده و جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان در بستر توانایی تقسیم کار و کارایی سازمانی با مداخله شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی زنان بر پایه راهبردهای؛ میدان‌داری و رهبری، برنامه‌محوری و تمرین مدیریت با وجود پیامدهای هویت‌یابی در فضاهای مدیریتی و کنترل اثربخش در جامعه ایران امکان تحقق می‌یابد.	هویت‌یابی در فضاهای مدیریتی	بازبینی در کلیشه‌های جنسیتی
		باورمندی به هویت‌های اثرگذار
	توانایی تقسیم کار	پذیرش هویت‌های جدید
		سازماندهی کارکنان بر اساس توانمندی
	غلبه بر فضاهای جنسیتی شده	تخصیص پست‌ها در حوزه‌های کاری
		کارمندپایی
	کنترل اثربخش	حذف طرحواره‌های مدیریتی مردانه
		توقف بازنمایی کلیشه‌های جنسیتی در رسانه
	برنامه‌محوری	کنترل پرسنل
		کنترل فرایندها
	میدان‌داری و رهبری	کنترل سازمانی
		برنامه‌ریزی مداوم
	جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان	چشم‌اندازسازی
		هدف‌گذاری کوتاه مدت
	تمرین مدیریت	تیم‌سازی
		حضور مشارکتی و اثربخش
	کارایی سازمانی	تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی
		فرهنگ‌سازی برای مدیریت زنان
	شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی	عدم کارشنکی در مدیریت زنان
		پذیرش توانمندی زنان توسط همکاران
	مدیریت خانه و خانواده	
	بازی نقش	
	احترام به ارزش‌های سازمان	
	همسویی مدیران زن با جامعه	
	مسئولیت اجتماعی	
	روابط بین سازمانی	
	تعامل و همکاری با مدیران مرد	

نیاز دارد، چرا که بر اساس آرای مشارکت‌کنندگان و ادبیات نظری پیشین سهم زنان در پست‌های مدیریتی به ویژه در مدیریت ورزشی به شدت پایین است و باید برای توسعه آن اقدامات جدی هم در بعد کلان و هم در بعد خرد لازم است. مساله مهم دیگر در این زمینه

کدگذاری هسته - در هر سه مرحله از کدگذاری ضمن تبیین جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی سه کد اصلی برای تبیین این نظام مدیریتی نیاز است. در گام اول نظام مدیریتی بانوان در ورزش به توسعه جدی

## - ترسیم مدل پارادایمی

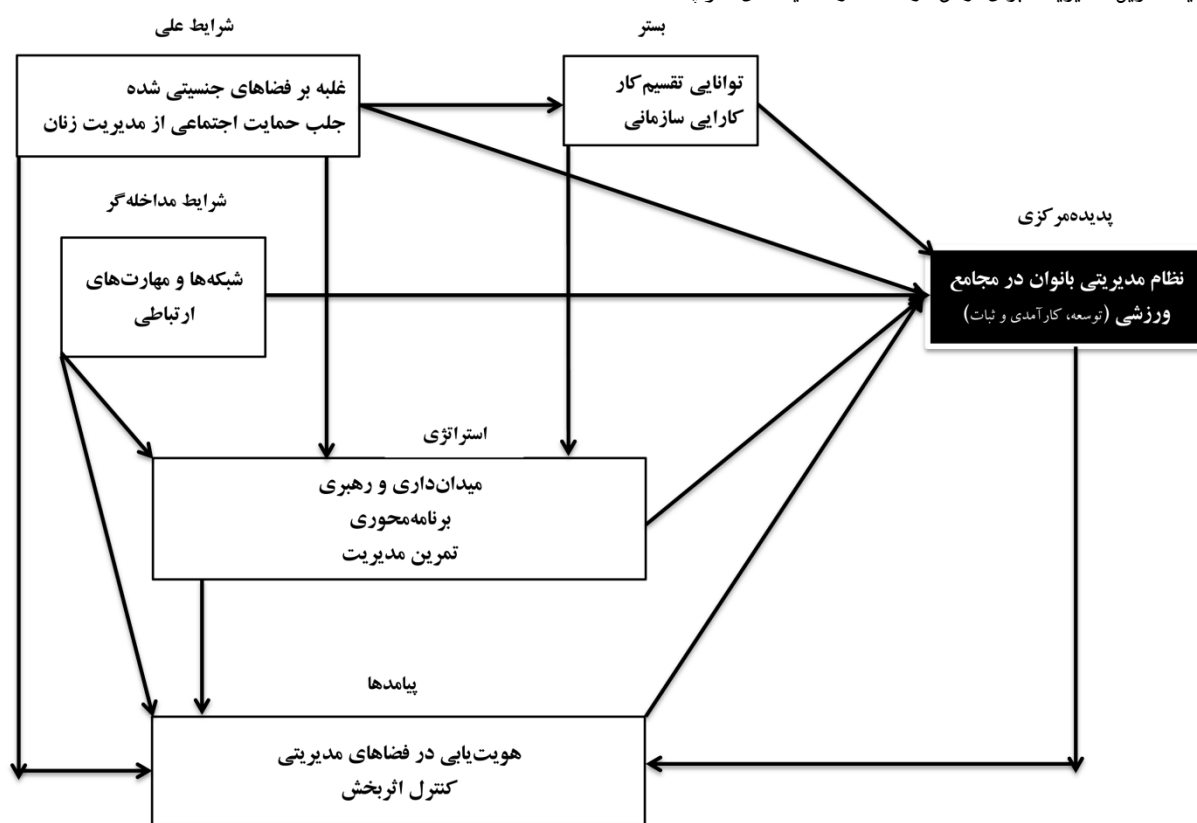
در مجموع یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند که نظام مدیریتی بانوان در کشور در شرایطی مختلفی تحقق می‌یابد. خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش رویکردهای متفاوتی را در راستای نظام مدیریتی بانوان در کشور بیان کرده‌اند، اما همگی بر اساس ترکیب آرای آنها به اتفاق نظر واحدی با نام یک تئوری بومی رسیده‌اند. در کل همه آنها در این مساله که نظام مدیریتی بانوان در کشور می‌تواند موفق عمل کند، اتفاق نظر دارند، اما هر کدام از رویکردی متفاوت به این مقوله نگاه کرده‌اند و پاسخهای متفاوتی به سوال اصلی پژوهش داده‌اند. در یک رویکردی کلی می‌توان همه یافته‌ها را می‌توان در یک مدل پارادایمی برای فهم بهتر ترسیم کرد. همانگونه که در شکل زیر مشاهده می‌شود، این مدل دارای بخش‌های؛ شرایط علی، پدیده، بستر، شرایط مداخله‌گر، استراتژی و پیامد است. پدیده مرکزی این مدل، نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی که محور سوالات مصاحبه کیفی و اطلاعات نظری و مفهومی خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش مرتبط با نظام مدیریتی بانوان در کشور است. پدیده مرکزی خود دارای سه مولفه اصلی (توسعه، کارآمدی و ثبات) است. به این معنی که نظام مدیریتی بانوان در کشور در گام اول به توسعه نیاز دارد و لازم است تصدی زنان در پست‌های مدیریتی افزایش یابد و بعد از آن نیز باید به مدیران زن باید کارآمدی و توانمندی را آموزش داد تا از این طریق ثبات مدیریتی آنان تضمین شود.

همچنین در این مدل شرایط علی شامل دو مولفه؛ غلبه بر فضاهای جنسیتی شده و جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان است. این دو مقوله به عنوان شرایط علی، اصلی‌ترین علت موفقیت نظام مدیریتی بانوان در کشور است. از آنجایی که مدیریت زنان نه تنها در ایران، بلکه در سراسر جهان در سال‌های گذشته متاثر از نظام مردسالارانه بوده است. بنابراین «غلبه بر فضاهای جنسیتی شده» با دو خرد مقوله؛ حذف طرحواره‌های مدیریتی مردانه و توقف بازنمایی کلیشه‌های جنسیتی در رسانه می‌تواند علت مهمی برای موفقیت نظام مدیریتی زنان در عرصه ورزش باشد. علاوه بر این زنان برای شکوفایی در مدیریت نیازمند «جلب حمایت اجتماعی از مدیریت آنها» دارد. این مهم از طریق فرهنگ‌سازی برای مدیریت زنان، عدم کارشنکتی در مدیریت زنان و پذیرش توانمندی زنان توسط همکاران محقق می‌شود. علاوه بر شرایط علی موفقیت نظام مدیریتی بانوان در ورزش کشور، بستریهایی نیز وجود دارند که موفقیت این نظام مدیریتی در بستر توانایی تقسیم‌کار و کارایی سازمانی محقق می‌شود. بدون شک تحقق چنین اهدافی بدون در نظر گرفتن این بسترها با مشکل مواجه خواهد بود. چرا که قرار گرفتن در پست‌های مدیریتی بدون توجه به یک تقسیم کار دقیق و نداشتن کارآیی موفقیتی را به دنبال نخواهد داشت. از این رو تقسیم کار با مولفه‌هایی چون؛ سازماندهی کارکنان بر اساس توانمندی، تخصیص پست‌ها در حوزه‌های کاری و کارمندبایی اصولی از مدیریت هستند که می‌توان بستر موفقیت نظام مدیریتی زنان در مدیریت را فراهم آورد. علاوه بر این مولفه‌های؛ احترام به ارزش‌های سازمان، همسویی مدیران زن با جامعه و مسئولیت اجتماعی را نباید نادیده

افزایش کارآمدی مدیریت ورزشی بانوان است. به اعتقاد بسیاری از افراد همان تعداد ناچیز مدیریت زنانه در ورزش چندان کارآمد هم نبوده و ضعف مدیریتی در این پست‌ها مشهود بوده است. در نهایت حضور زنان در پست‌های ورزشی به ثبات و ماندگاری نیاز دارد و لازم است زنان شاغل در این پست با تغییر دولت‌ها ابقا یابند تا زمینه رشد و توسعه مدیریتی زنان در حوزه‌های ورزشی تداوم یابد. آخرین مرحله کدگذاری مرحله مرحله کدگذاری گزینشی است که در آن کدهای به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری را در سطحی انتزاعی‌تر ادامه می‌دهد. هدف از این کار، یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌های کسب شده در مرحله کدگذاری محوری است. در این مرحله است که شکل‌گیری و پیوند هر مقوله با سایر مقوله‌ها شرح داده می‌شود و مقوله هسته نهایی به دست آمده که کل مفاهیم و مقوله‌ها را در بر می‌گیرد. با ترکیب ده مقوله اصلی پژوهش (هویت‌یابی در فضاهای مدیریتی، توانایی تقسیم‌کار، غلبه بر فضاهای جنسیتی شده، کنترل اثربخش، برنامه‌محوری، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، میدان‌داری و رهبری، جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان، تمرین مدیریت و کارایی سازمانی)، مقوله هسته نهایی در مرحله کدگذاری گزینشی ظهور کرد. با توجه به مقولات عمده و توضیحات فوق می‌توان گفت که مقوله؛ جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی در شرایط غلبه بر فضاهای جنسیتی شده و جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان در بستر توانایی تقسیم‌کار و کارایی سازمانی با مداخله شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی زنان بر پایه راهبردهای؛ میدان‌داری و رهبری، برنامه‌محوری و تمرین مدیریت با وجود پیامدهای هویت‌یابی در فضاهای مدیریتی و کنترل اثربخش در جامعه ایران امکان تحقق می‌یابد. می‌تواند همه مباحث خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش را راجع به جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی در ایران را تحت پوشش قرار دهد و نیز جنبه تحلیلی داشته باشد. بر اساس مقوله هسته نهایی که خود برگرفته و انتزاع شده از سایر مقولات عمده ارایه شده است، خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش کشور در تجربه زیست خود شرایط علی، بستر و پیامدهای جایگاه نظام مدیریتی بانوان در کشور را تجربه، درک و یا تصور می‌کنند. آنها در شرایط و بستر تعاملی خاصی نظام مدیریتی بانوان در کشور را تبیین کرده‌اند که اگر این شرایط در هر جا مهیا شود، انتظار موفقیت نظام مدیریتی بانوان در ورزش، انتظار معقولی خواهد بود. بنابراین خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش به عنوان کارگزاران و مجربان برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان مدیریت زنان در ورزش هستند و در موارد متعددی خود پست مدیریتی داشته‌اند، از این رو آنان تشخیص دقیقی از کارآمدی و اثرگذاری متغیرهای موثر بر نظام مدیریتی بانوان در ورزش دارند. همانطور که از متن مصاحبه‌ها مشخص است، توسعه نظام مدیریتی بانوان در ورزش برای آینده زنان در کشور بسیار مهم و حیاتی است و اگر موفقیت‌هایی در این زمینه صورت نگیرد بدون شک آینده مدیریتی زنان با چالش‌های بسیار عمیق‌تر از آنچه الان وجود دارد، دست و پمجه نرم می‌کند.

می‌تواند راهبردهای کاربردی برای موفقیت نظام مدیریت زنان در ورزش کشور باشد. در نهایت آخرین بخش مدل پارادایمی پژوهش پیامدهای برآمده از نظام مدیریت زنان در ورزش کشور هستند. این پیامدها هم علت و هم نتیجه هستند. علت از آن جهت که این پیامدها مستقیماً می‌توانند بر نظام مدیریت زنان در ورزش کشور تاثیر بگذارند و نتیجه مستقیم نظام مدیریت زنان در ورزش نیز می‌توانند باشند. این پیامدها شامل دو مولفه مهم؛ هویت‌یابی در فضاهای مدیریتی و کنترل اثربخش هستند. زنان با موفقیت در پست‌های مدیریتی می‌توانند فرایندهای هویتی را بازبینی کنند و پس از باورمندی به هویت اثرگذار آنها پذیرش هویت‌های جدید در قالب پست‌های مدیریتی به عنوان یک نتیجه مهم می‌پذیرند. همچنین مولفه کنترل اثربخش هم به عنوان پیامد مطلوب بر پایه کنترل پرسنل، فرایندها و سازمان می‌تواند باعث توسعه نظام مدیریت زنان در ورزش باشد.

انگاشت. موفقیت نظام مدیریت زنان در ورزش کشور با مداخله «شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی» می‌تواند تسریع یا کندتر شود. بر همین اساس هرچقدر یک مدیر زن در شیوه مدیریتی خود، بخش زیادی از روابط بین سازمانی و تعامل و همکاری با مدیران مرد را تجربه کرده باشد، موفقیت این نظام مدیریتی تضمین شده خواهد بود. راهبردهای نیل به موفقیت نظام مدیریتی زنان در ورزش به عنوان مهمترین بخش مدل، شامل راهبردهایی است که برای موفقیت مدیریت زنان لازم است که شامل سه مولفه اصلی؛ میدان‌داری و رهبری، برنامه‌محوری و تمرین مدیریت است. بر همین اساس زنان شاغل در پست‌های مدیریتی با اتخاذ این سه راهبرد مهم می‌توانند موفقیت نظام مدیریت زنان در ورزش کشور را تضمین کنند. در اولین مولفه میدان‌داری و رهبری بر پایه تیم‌سازی، حضور مشارکتی و اثربخش و تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی می‌تواند راهبردی برای موفقیت مدیریت هم در زنان و هم در مردان باشد. علاوه بر این داشتن برنامه یک راهبرد عام در مدیریت در سراسر جهان است و نهایتاً تمرین مدیریت برای زنان از خانه و محیط‌های کوچک



نمودار ۲- مدل پارادایمی پژوهش

برای همه جوامع با چالش‌هایی همراه بود و لزوم ارایه الگوهای بومی برای تبیین نظام مدیریتی زنان در جوامع مختلف بیش از گذشته احساس شد. از طرف دیگر با توجه به ضعف الگوهای نظری موجود در زمینه جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی محققان در درصدد برآمدند تا با الگویی بومی برخوردار از آرا و عقاید خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش کشور بتوانند رویکردی نوینی نسبت به تبیین نظام مدیریتی زنان در ورزش در ایران ایجاد کنند. در راستای دستیابی به این هدف از روش کیفی گراند تئوری

#### نتیجه‌گیری

حوزه‌های مدیریتی از سال‌های اخیر دچار تحولات عظیمی شده و آن حضور زنان در عرصه‌های مختلف مدیریتی بوده است. با ورود زنان به عرصه عمومی، زمینه ورود آنها به پست‌های مدیریتی فراهم شد که نظریات مدیریتی نیز با این تحول، تغییر پارادایمی را تجربه کردند و نظریات مدیریت بر پایه جنسیت وارد حوزه های علمی مدیریت شدند. بر همین اساس و با توجه به موقعیت اجتماعی متفاوت زنان در بسیاری از کشورهای جهان بکارگیری این نظریات

است و ده خرده مقوله در یک تجمیع استادانه به یک نظریه تبدیل شده‌اند. این نظریه از چند جهت دارای اهمیت است. اول اینکه در هیچ یک از ادبیات نظری موجود چنین مولفه‌هایی وجود ندارد و در ثانی این نظریه برای توصیف و تبیین جامعه ایرانی کارآمد خواهد بود. همچنین با یک مقایسه ساده و ابتدایی می‌توان این نظریه را با کلی‌ترین نظریات مدیریت مقایسه کرد. در همه نظریات مدیریت چندین اصول کلی وجود دارد که شامل؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل هستند که همه این مولفه‌ها در نظریه استخراجی وجود دارند. در همین ارتباط از مهمترین راهبردهای جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی «میدان‌داری و رهبری و برنامه‌محوری» هستند که می‌توان گفت این دو مولفه همان رهبری و برنامه‌ریزی در مدیریت هستند که نظریه‌پردازان بزرگ مدیریت مانند؛ جیمز استونر، پیترو دراکر، ادوارد فریمن، دانیل گیلبرت، مایکل پورتر، فیلیپ کاتلر و استیفن رابینز به آن اذعان دارند. البته بخش دیگری از مولفه‌های موجود در مدل استخراجی هر کدام در نظریاتی دیگر قابل ردیابی هستند.

## References

1. Rasoulinejad, Mohammadreza; Haj Ismail, Amir Hossein; Rasoulinejad, Nahid. (2016). The role of women and its place in society, the third national conference of modern researches in the field of humanities and social studies of Iran, Qom. <https://civilica.com/doc/654737>
2. Moradi, Morteza. (2014). Management style in organizations and the presence of women in management positions with an emphasis on the relationship between female identity and communication tactics, *Women's Psychological and Social Studies*, 13(2): 141-170.
3. Al-Suwaihal, OE (2010) Kuwaiti female leaders' perspectives: the influence of culture on their leadership. *Contemporary Issues in Educational Research* 3(3): 29-39.
4. Arar, K, Shapira, T (2013) The hijab and management: interplay between belief systems, management and gender among Arab Muslim women managers in Israel. InL Paper presented at the 8th International Conference in Critical Management Studies, July 2013, Manchester, UK.
5. Fitzgerald, T (2010) Spaces in-between: indigenous women leaders speak

استفاده شده و در این روش برای استخراج الگوی نظری و یا فرایند نظریه‌سازی، محققان اقدام به انجام مصاحبه‌هایی عمیق با ۱۶ نفر از خبرگان ورزشی و اساتید و مدیران عالی‌رتبه ورزش کشور کرده‌اند. این افراد به طور مستقیمی با فرایندهای مدیریتی و اجرایی ورزشی کشور درگیر هستند و اطلاعات دانشی و تجارب بالایی در این زمینه دارند. در این راستا نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل سه گانه کدگذاری نشان داد که در مرحله کدگذاری باز، بیش از ۱۲۵ مفهوم و گزاره معنادار استخراج شد و در مرحله بعد ۱۴۱ مفاهیم متناظر از این گزاره‌های معنادار بیرون کشیده شد. در ادامه فرایند کدگذاری از تعداد ۱۴۱ مفاهیم متناظر تعداد ۲۷ خرده مقوله استخراج شده که دارای ارتباط مفهومی با همدیگر هستند. همچنین بخاطر نزدیکی معنایی بسیاری از خرده مقولات محوری در مرحله کدگذاری محوری ۲۷ خرده مقوله موجود به ۱۰ مقوله محوری تبدیل شده‌اند که این مقولات عبارت از: هویت‌یابی در فضاهای مدیریتی، توانایی تقسیم‌کار، غلبه بر فضاهای جنسیتی شده، کنترل اثربخش، برنامه‌محوری، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، میدان‌داری و رهبری، جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان، تمرین مدیریت و کارایی سازمانی هستند که با انتزاع بیشتر این مقولات در مرحله کدگذاری گزینشی، یک مقوله هسته‌ای به شرح «جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی در شرایط غلبه بر فضاهای جنسیتی شده و جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان در بستر توانایی تقسیم‌کار و کارایی سازمانی با مداخله شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی زنان بر پایه راهبردهای؛ میدان‌داری و رهبری، برنامه‌محوری و تمرین مدیریت با وجود پیامدهای هویت‌یابی در فضاهای مدیریتی و کنترل اثربخش در جامعه ایران امکان تحقق می‌یابد» به دست آمد که می‌تواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار بدهد. هر چند مشارکت کنندگان پژوهش اشاره تلویحی به برخی از خرده مقولات داشته‌اند، اما ساخت بیشتر مقولات اصلی ساخته و انتزاع شده ذهن محققان است که با توجه به حساسیت نظری موجود اقدام به مقوله سازی شده است. حساسیت نظری از خلال تجربه حرفه‌ای، مطالعه متون، تجربه شخصی، و روند تحلیل داده‌ها در خلال پژوهش بر حساسیت نظری محقق می‌افزاید. الگوی کیفی به دست آمده نشان داد که جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی وضعیتی قابل ارتقا است و این امکان با شرایط و زمینه‌هایی محقق می‌شود. هرچند برای تبیین این جایگاه برخی نظریات وجود دارد، اما این رویکردهای نظری به تنهایی نمی‌توانند تبیین‌کننده وضعیت مدیریتی زنان در ورزش باشند. بر همین اساس لازم است تا کسانی بحث‌های نظری در این زمینه را توسعه دهند که خود درگیر مسایل زنان در حوزه مدیریت هستند. چرا که آنها تجربه و دانش کافی در این زمینه دارند و می‌توانند نظریه جدیدی ارائه دهند. فرایند نظریه‌سازی در این پژوهش بر اساس اتکا بر داده‌های کیفی مستخرج از چندین مصاحبه عمیق صورت گرفته است. در فرایند تحلیل مصاحبه‌ها هر کدام از مصاحبه‌ها به روش اشتراوس و کوربین و با استفاده از فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها تبدیل به گزاره معنادار، گزاره‌ها به مفهوم و مفهوم به خرده مقولات و نهایت ده مقوله اصلی از ترکیب همه خرده مقولات به دست آمده

- Alireza. (2019). A meta-analysis on the identification of obstacles to the promotion of women to management levels in Iran's government organizations. *Career and Organizational Counseling*, 12(42): 199-224.  
[https://jcoc.sbu.ac.ir/article\\_100054.html](https://jcoc.sbu.ac.ir/article_100054.html)
14. Motaghishahri, Mohammad Hassan; Ghafouri, Farzad; Mahmoudi, Ahmed. (1393). Comparison of the role and presence of women in managerial positions of sports and non-sports organizations, *New Approaches in Sports Management*, 2(4):9-20. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-206-fa.html>
15. Arar, K, Oplatka, I (2014) Muslim and Jewish teachers' conceptions of the male school principal's masculinity: insights into cultural and social distinctions in principal-teacher relations. *Men and Masculinity* 17(1): 22–42.
16. Velija, P., Ratna, A., & Flintoff, A. (2014). Exclusionary power in sports organizations: The merger between the Women's Cricket Association and the England and Wales Cricket Board. *International Review for the Sociology of Sport*, 49(2), 211–226. <https://doi.org/10.1177/1012690212455962>
17. 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), 202–232.
18. Qavami, Nahid. (2015). Identifying and ranking obstacles to the promotion of women to managerial positions using fuzzy multi-indicator decision-making methods; The study of Khorasan Razavi Tax Administration, Master's Thesis, International Marketing Management, Faculty of Management, Ferdowsi University.
19. Arar, K., & Shapira, T. (2016). Veiling and management: Muslim women back to dominant discourse and practices in educational leadership. *International Journal of Leadership in Education* 13(1): 93–105.
6. Oplatka, I (2006) Women in educational administration within developing countries. *Journal of Educational Administration* 44(6): 604–624.
7. Motaghishahri, Mohammad Hassan; Ghafouri, Farzad; Mahmoudi, Ahmed. (2013). Comparison of the role and presence of women in management positions of sports and non-sports organizations. *New approaches in sports management*. 1393; 2 (4): 9-20
8. Mohaddisi Khalsi, Seyyedeh Behnaz. (2016). Improving the status of women's organizations, challenges, solutions. The first conference of social sciences, educational sciences, psychology and social security of Iran.
9. Mahdizadeh, Akram; Abdavi, Fatima; Afshari, Mustafa. (2018). Glass ceiling theory in the field of women's sports: a comparative comparison and presentation of a quantitative model. *Human Resource Management in Sports*, 7(1): 45-59. doi: 10.22044/shm.2020.7995.1905
10. Shiahazada, goddess. (1390). Promoting the presence of women in management levels. *Asr Quality Quarterly*, No. 21.
11. Esfidani, Mohammad Rahim. (1381). Obstacles to women's access to management positions. *Women in Development and Politics*, 1(4):1-13. [https://jwdp.ut.ac.ir/article\\_26991.html](https://jwdp.ut.ac.ir/article_26991.html)
12. Courtney, R. (2017). Book review: Pat O'Connor, *Management and Gender in Higher Education*. *Work, Employment and Society*, 31(1), 202–204. <https://doi.org/10.1177/0950017016665318>
13. Malay, broadcasters; Alwani, Seyyed Mehdi; Zahedi, Shams Al-Sadat; Alinejad,

Based SMEs. BRQ Business Research Quarterly, 19(2), 107-121. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>

managers in Israel. International Journal of Cross Cultural Management, 16(3), 367-384.

<https://doi.org/10.1177/14705958166747455>

20. Firm, sweet. (1400). Systematic review of women's sports studies. Sports Management Journal, 13(3): 745-765. <https://ssrc.ac.ir/file/download/page/1572771297-.pdf>

21. Mandalizadeh, Zainab; Ehsani, Mohammad. (2012). Identifying the environmental and personal barriers of women entrepreneurs in sports and providing suggested solutions, New Approaches in Sports Management, 1 (3): 41-33. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-200-fa.html>

22. Majeri, Maryam; Alam, Shahram; Shatabbusheri, Seyedah Nahid. (1390). Determining the effective factors on the development of physical training and sports among women of the Islamic Republic of Iran, Journal of Sports Management, 3(10): 151-168.

[https://jism.ut.ac.ir/article\\_23799.html](https://jism.ut.ac.ir/article_23799.html)

23. Kajbaf, Mohammad Bagher; Kazemi, Maliha Sadat. (1387). Investigating the attitude of Isfahan Education Organization employees towards women's management and obstacles to promoting women to management positions. Social Psychological Studies of Women, 6(3): 133-147.

[https://jwsp.s.alzahra.ac.ir/article\\_1364.html](https://jwsp.s.alzahra.ac.ir/article_1364.html)

24. Gupta, Sakshi. (2018). Glass Ceiling in 21st Century: Women in Management. International Journal of Management Studies, Vol. N, 1. 3(5), 23 - 48. <http://www.researchersworld.com/ijms>.

25. Ruiz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. del M. (2016). Management Capabilities, Innovation, and Gender Diversity in the Top Management Team: An Empirical Analysis in Technology-