

## ORIGINAL ARTICLE

# Designing a Conceptual Model for Professional Empowerment of Female Managers in Iranian Sport Organizations

Masoumeh Dehkordian Nezhad<sup>1</sup>, Zahra Nobakht Ramezani<sup>2\*</sup>, Fariba Mohammadian<sup>3</sup>

1 PhD in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences Islamic Azad University, Qazvin Branch Qazvin, Iran .

2 Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, , Islamic Azad University, Qazvin Branch Qazvin, Iran.

3 Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Islamic Azad University, Qazvin Branch Qazvin, Iran.

Correspondence:  
Zahra Nobakht Ramezani  
Email: [z.nobakht@Qiau.ac.ir](mailto:z.nobakht@Qiau.ac.ir)

Received: 28 Dec 2022  
Accepted: 24 August 2023

**How to cite**  
Dehkordian Nezhad, M., Nobakht Ramezani, Z. & Mohammadian F. (2024). Designing a Conceptual Model for Professional Empowerment of Female Managers in Iranian Sport Organizations. *Applied Research of Sport Management*, 12(4). 77-90. (DOI:10.30473/arsm.2023.66536.3736)

## ABSTRACT

The empowerment of female sports managers is effective on the performance of sports organizations. The purpose of this study was to design a conceptual model for professional empowerment of female managers in sports organizations. The statistical population included two sections of human resources (managers, professors) and information resources (books, articles, documents) related to the research topic. The sampling was in sufficient numbers with a judgmental method based on achieving theoretical saturation (n=17) with research tools including systematic library study and structured exploratory interviews. The validity of the instrument was evaluated and confirmed based on the legal and scientific validity of the sample, experts' opinion and agreement between the correctors. The conceptual model consisted of three consecutive levels of contextual, structural-process and functional (89 components, 22 dimensions and 10 perspectives). The contextual level included two aspects of national management and sports environment; the structural-process level included five perspectives of strategicness, system capacity building, information provision, organizational foundation, and job preparation, and the functional level included the perspectives of empowerment, professionalization, and professional empowerment results. Based on the findings, it can be said that the professional empowerment system for female sports managers is a systematic process from contextual factors to consequences, and its implementation, despite the complex organizational conditions, can have a significant effect on performance and realization of gender justice in the sports organizations.

## KEYWORDS

Women, Empowerment, Professional Management, Sports Managers, Empowerment Model.



# پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

سال دوازدهم، شماره چهارم، پیاپی چهل‌وهشتم، بهار ۱۴۰۳ (۷۷-۹۰)

DOI: 10.30473/arism.2023.66536.3736

«مقاله پژوهشی»

## تدوین الگوی مفهومی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی

معصومه دهکردیان نژاد<sup>۱</sup>، زهرا نوبخت رضانی<sup>۲\*</sup>، فریبا محمدیان<sup>۳</sup>

### چکیده

توانمندسازی مدیران ورزشی زن بر عملکرد سازمان‌های ورزشی موثر است. هدف از این پژوهش تدوین الگوی مفهومی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی بود. جامعه آماری شامل دو بخش منابع انسانی (مدیران، اساتید) و منابع اطلاعاتی (کتاب، مقالات، اسناد) مرتبط به موضوع پژوهش و نمونه‌گیری به تعداد قابل کفایت و با روش قضاوتی بر مبنای رسیدن به اشباع نظری (۱۷ نفر) با ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه‌های اکتشافی ساختارمند بود. روایی ابزار بر اساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تایید گردید. مدل مفهومی شامل سه سطح متوالی از زمینه‌ای، ساختاری- فرایندی و کارکردی (۸۹ مولفه، ۲۲ بُعد و ۱۰ منظر) بود. سطح زمینه‌ای شامل دو منظر مدیریت ملی و محیط ورزش؛ سطح ساختاری- فرایندی نیز شامل پنج منظر راهبردی‌پذیری، ظرفیت‌سازی سیستمی، تامین اطلاعاتی، بسترسازی سازمانی و آماده‌سازی شغلی و سطح کارکردی شامل منظرهای توانمندسازی، حرفه‌ای سازی و نتایج توانمندسازی حرفه‌ای بود. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت سیستم توانمندسازی حرفه‌ای برای مدیران ورزشی زن، جریانی نظام‌مند از عوامل زمینه‌ای تا پیامدی است و پیاده‌سازی آن علیرغم وجود شرایط سازمانی پیچیده، می‌تواند اثر قابل توجهی بر عملکرد و تعمیم عدالت جنسیتی در سازمان‌های ورزشی داشته باشد.

### واژه‌های کلیدی

زنان، توانمندسازی، مدیریت حرفه‌ای، مدیران ورزشی، الگوی توانمندسازی.

۱ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران.  
۲ استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران.  
۳ استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران.

نویسنده مسئول:

زهرا نوبخت رضانی

ایمانامه: z.nobakht@Qiau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۲

### استناد به این مقاله:

دهکردیان نژاد، معصومه، نوبخت رضانی، زهرا و محمدیان، فریبا (۱۴۰۳). تدوین الگوی مفهومی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۲(۴)، ۷۷-۹۰.

(DOI:10.30473/arism.2023.66536.3736)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۳ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



## مقدمه

در سال‌های اخیر حضور و مشارکت زنان در حوزه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، علمی، آموزشی، ورزشی، فرهنگی و هنری افزایش چشمگیری داشته است، اما این رشد بیشتر کمی بوده و به لحاظ کیفی هنوز در سطح پایینی قرار دارد. یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی که زنان در آن با محدودیت‌ها و چالش‌های زیادی مواجه هستند پست‌های مدیریتی و نقش‌های تصمیم‌گیری به‌ویژه در سازمان‌ها و نهادهای ملی است (ناصری و همکاران؛ ۲۰۱۵). شواهد مختلف نشان می‌دهد که زنان سهم اندکی در انتخاب شدن برای رتبه‌های بالای مدیریت سازمانی دارند و تربیت مدیران زن به‌عنوان یک رویه سازمانی مشهود نمی‌باشد. آخرین آمارهای اعلام شده از سوی مرکز آمار ایران نشان می‌دهد که تفاوتی زیادی بین نرخ مشارکت اقتصادی مردان (۷۲/۹ درصد) و زنان (۱۷/۱ درصد) در ایران وجود دارد. در عرصه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری نیز تنها حدود ۵/۲ درصد مدیران کشور زن هستند و هرچه به سوی سطوح بالای مدیریتی می‌رویم این میزان کاهش می‌یابد و ۱ درصد در سطوح مدیر کل و معاون دستگاه می‌رسد (معاونت زنان ریاست جمهوری، ۲۰۱۸).

یکی از عرصه‌هایی که هم عدالت نسبی بین زن و مرد بیشتر وجود دارد و هم فرصت نقش‌آفرینی در سلسله‌مراتب تشکیلاتی آن برای زنان نسبتاً فراهم است محیط ورزش می‌باشد (نیگورا، ۲۰۱۷). ورزش زنان در سطح بین‌المللی رشد قابل توجهی داشته است و در عمده عرصه‌ها مورد توجه قرار دارد. در ایران اما ورزش زنان هنوز در ابتدای مسیر توسعه قرار دارد و نیازمند مشارکت بیشتر و کیفی‌تر زنان کشور می‌باشد. وجود چالش‌های فراوانی در زمینه مدیریت و توسعه ورزش زنان و شکاف بالای آن با ورزش مردان سبب شده است تا از دیدگاه دولت، رسانه‌ها و مردم مقوله مدیریت ورزش زنان و نقش زنان در مدیریت ورزش کشور یک دغدغه جدی محسوب شود. زیرا در میان نقش‌های مختلف زنان در ورزش، نقش‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری نسبت به اهمیتی که دارند کمتر مورد توجه هستند (شیرزاد ملاماشی و همکاران، ۲۰۱۷).

از این‌رو ارتقای جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور و تربیت مدیران ورزشی زن نقش مهمی در مدیریت و توسعه ورزش کشور و به‌ویژه ورزش زنان دارند. در همین راستا با وجود اینکه در همه سازمان‌های ورزشی اجرایی مانند وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، ادارات ورزش و جوانان، هیات‌های ورزشی و

سازمان ورزش شهرداری بخش‌هایی تخصصی مربوط به مدیریت ورزش بانوان وجود دارد اما رویکرد مشخصی در زمینه تربیت و به‌کارگیری مدیران ورزشی زن مشاهده نمی‌شود (نورادصدیق و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر این با توجه به پیچیدگی‌های پست‌های مدیریتی به‌ویژه در رده مدیریت عالی در سازمان‌های ورزشی، بسیاری از زنان شاغل یا مدیر در این سازمان‌ها تلاش قابل توجهی برای احراز این پست‌ها از خود نشان نمی‌دهند. یکی از مسائلی که در این زمینه همواره مورد بحث و اختلاف نظر است توانایی زنان در مدیریت و رفتار حرفه‌ای آن در پست‌های مدیریتی است. مساله پژوهش نیز بر این موضوع متمرکز بوده و به‌عنوان تعریف، تدوین و تبیین چارچوب مفهومی علمی برای توانمندی زنان در مدیریت ورزش کشور است. این مفهوم در ابیات نوین علم مدیریت یکی از فرایندها و برنامه‌های مهم مدیریت منابع انسانی تحت عنوان توانمندسازی افراد در مشاغل و سازمان هستند (موسوی‌راد و همکاران، ۲۰۱۶).

یکی از انواع نوین توانمندسازی، توانمندسازی حرفه‌ای است. توانمندسازی حرفه‌ای در واقع ترکیب فرایند حرفه‌ای‌گرایی و توسعه حرفه‌ای با فرایند توانمندسازی در مدیریت منابع انسانی است (علی محمدی و همکاران، ۲۰۱۹). توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای دو مقوله مکمل در مدیریت عملکرد سرمایه انسانی هستند. اجرای برنامه‌های توانمندسازی و حرفه‌ای شدن، دانش عملکردی و اختیارات کافی را به مدیران می‌دهد تا بتوانند مدیریت حرفه‌ای را در سازمان پیاده سازی نمایند (بوخ و سوانهولت، ۲۰۱۹). اهمیت توانمندسازی مبتنی حرفه‌ای شدن منابع انسانی در سازمان‌های امروزی به دلیل تحولات فزاینده و پیچیده شدن محیط و نیاز به ارتقای هوشمندی سازمان می‌باشد. در ایران علاوه بر این مسئله، وجود بروکراسی، مدیران سنتی و فشار بیرونی در سازمان‌ها، مهلت فعالیت ابتکاری و خلاقیت را از مدیران عمل‌گرا و تحول‌نگر گرفته و نیاز به مدیران توانمند و حرفه‌ای را بسیار حیاتی کرده است (نورادصدیق و همکاران، ۲۰۱۷). به‌ویژه محدودیت‌های زنان در کشور سبب شده است تا توانمندسازی مدیران زن از اهمیت بیشتری برخوردار باشد.

در حوزه ورزش هم به‌دلیل فضای رقابتی و مورد توجه رسانه‌ها و عموم، مدیران توانمند و حرفه‌ای نیاز دارند و سازمان‌های ورزشی نیامند بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد و صلاحیت مدیران به‌ویژه توانمندی‌های حرفه‌ای می‌باشد (جلالی و همکاران، ۲۰۱۷). یکی از دلایل توجه به مقوله توانمندی‌های حرفه‌ای مدیران ورزشی،

سازمان‌های آموزشی (دانشگاه فرهنگیان) ابعاد شامل محتوایی، آموزشی، دانشی، فناوری، اخلاقی، ساختار و مهارتی را شناسایی شدند. موسوی راد و همکاران (۲۰۱۶) مهم‌ترین موانع مدیریت زنان در ورزش را نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد و عدم اعتماد به زنان در فرهنگ ایران را گزارش کرده‌اند. شیرزاد ملامبایی و همکاران (۲۰۱۷) عوامل موثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان را به ترتیب اعتماد به نفس، اعتقادات مذهبی، سیاست، مسئولیت‌های خانوادگی و جامعه‌پذیری جنسیتی گزارش کرده‌اند. رستگاری (۲۰۱۷) نشان داد که موانع فرهنگی، فردی و شخصیتی، سازمانی، محیطی و اجتماعی و شرعی و قانونی بر مدیریت بانوان در ورزش کشور اثرگذار بودند. رودسرابی (۲۰۱۷) در بررسی ادراک زنان از سقف شیشه‌ای و تعیین ارتباط ویژگی‌های فردی و سازمانی با آن در سازمان‌های ورزشی نشان داد که بعد تسلیم و رضایت شغلی دارای بالاترین اولویت، بعد انکار و بهداشت سازمانی دارای پایین‌ترین اولویت بود. منظمی (۲۰۱۷) نشان داد که عوامل سازمانی، فرهنگی، تخصصی، خانوادگی و شخصیتی بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش کشور مؤثر هستند.

در تحقیقات ورزشی خارج از کشور، ویلج<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نشان داد بین توانمندی مدیران و بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. هال و اگلوسی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶). زنان قابلیت‌های ویژه، بیشتر و بهتری در برخی مهارت‌های (نرم) مانند مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی برای حوزه ورزش دارند. نیگورا (۲۰۱۷) توانمندسازی رهبران ورزش زنان در ازبکستان را از طریق تغییر و ارتقای نقش زنان در مدیریت ورزش میسر می‌داند. کرنی و مارگراف<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند که توانمندسازی مدیران در قابلیت‌های رهبری سبب ارتقای سایر جنبه‌های حرفه‌ای آن‌ها نیز می‌شود. دورا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند رابطه معنی‌داری بین ابعاد توانمندسازی مدیران و اثربخشی سازمان وجود دارد. سالاس و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) نقش توانمندسازی مدیران بر عملکرد تعاونی‌ها را معنی‌دار گزارش کرده است. کانگات و پاتانیک<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) برای توانمندسازی مدیران پروژه در شرکت‌ها رویکرد فکری، ساختاری و تجاری را دارای اولویت می‌داند. بوخ و سوانهولت (۲۰۲۰) سیستم‌های کنترل مدیریت را به‌عنوان یک رویکرد موثر در توانمندسازی مدیران میانی در خدمات اجتماعی مورد تایید قرار می‌دهد. تینگوی و همکاران (۲۰۱۹)

مقایسه سازمان‌های ورزشی موفق و ناموفق در دنیای امروز و نقش مدیران می‌باشد. در جامعه بزرگ هواداران و مشارکت‌کنندگان ورزش همواره این سؤال مطرح است که چرا برخی سازمان‌ها، رشته‌ها و حوزه‌های ورزشی نسبت به سایر رقبای مشابه خود موفق‌تر و اثربخش‌ترند؟ پاسخ‌های زیادی برای این سوال در طی دوره‌های مختلف و براساس تلاش‌های علمی داده شده است. در این میان یکی از دلایل اصلی تفاوت بین سازمان‌های موفق و ناموفق میزان توجه به مدیران است. داشتن مدیران توانمند فارغ از منابع مهم‌ترین ابزار و دارایی سازمان جهت نیل به اهداف و عملکرد مناسب است.

خوب مدیریت کردن و مدیر خوب بودن تحت‌تأثیر عوامل مختلفی مانند تجربه، جنسیت، شخصیت و عواملی از این قبیل قرار می‌گیرد. در این میان مقوله جنسیت و تفاوت‌های بین توانمندی و عملکرد زنان و مردان در مدیریت جزو پرچالش‌ترین مباحث است (بوخ و سوانهولت، 2019). هرچند به‌طور مشخص توانایی مدیران زن در ارتقای عملکرد سازمان در نمونه‌ها و سازمان‌های مختلفی اثبات شده است اما هنوز هم درک درستی از قابلیت زنان در مدیریت وجود ندارد و نحوه‌ی اثرگذاری مدیران زنان بر عملکرد سازمان را امری پیچیده‌تر نسبت به مدیران مرد می‌دانند (تینگوی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). یکی از دلایل این است که اساساً تربیت و به‌کارگیری مدیران زن چندان جدی گرفته نمی‌شود. هرچقدر در سازمان‌های دولتی عمومی مقوله مدیران زن و مدیریت زنان کمتر مورد توجه قرار دارد اما در سازمان‌های تخصصی مانند حوزه ورزش و تشکیلات حوزه ورزش زنان، نقش زنان در مدیریت و تصمیم‌گیری مورد توجه رسانه‌ها و جامعه ورزش قرار می‌گیرد.

جلالی و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران بر جنبه‌های عملکردی و انگیزشی تاکید نموده‌اند. جوانک لیاولی و همکاران (۲۰۱۷) در ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی، ابعاد اصلی توسعه هدایت آموزشی، توسعه هدایت پژوهشی، توسعه هدایت بالینی، توسعه مهارت‌های مدیریتی، توسعه مهارت‌های رهبری و خود توسعه فردی بودند. نورادصدیق و همکاران (۲۰۱۷) مؤلفه‌های کلیدی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را شامل: ایجاد فرصت توسعه شغلی، ایجاد فرصت توسعه فردی، تشویق مدیران به بهسازی خود می‌دانند. علی محمدی و همکاران (۲۰۱۹) در ارائه توانمندسازی حرفه‌ای

5. Durrah &amp; Naser

6. Salas et al.

7. Kongot &amp; Pattanaik

1. Tingwey et al.

2. Villegas

3. Hall &amp; Oglesby

4. Kearney &amp; Marggraf

۳- آموزش کارکنان برای ایفاء نقش‌های جدید و انجام وظایفشان  
 ۴- تطبیق ساختار سازمان (مدیریت ناب، کاهش دیوانسالاری یا کاغذبازی و همچنین ایجاد استقلال و آزادی عمل بیشتر  
 ۵- تطبیق نظام‌های سازمان از جمله برنامه‌ریزی، پاداش‌دهی، ترفیع، آموزش، استخدام، انتصاب  
 ۶- ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان  
 ویلج (۲۰۱۵) نیز روش‌های کلیدی برای پیشرفت توانمندسازی کارکنان را این‌گونه بیان نموده است:

- ۱- کارکنان خود را در فرایند تصمیم‌گیری شرکت دهید.
  - ۲- کارکنان در فرایند برنامه ریزی مشارکت دهید.
  - ۳- از کارکنان خود تمجید و قدردانی کنید.
- خلأهای موجود در تحقیقات شامل؛ مورد توجه قرار نگرفتن توانمندسازی مدیران زنان در مطالعات داخلی، مطرح نبودن توانمندسازی حرفه‌ای در حوزه مدیریت ورزشی و نبود مدل جامع و کارآمدی در زمینه توانمندسازی مدیران ورزشی بود. همچنین عمده جهت‌گیری تحقیقات داخلی در زمینه مدیریت ورزشی زن حاکی از موانع مختلف در مسیر نقش بیشتر در زنان در مدیریت ورزشی کشور بوده و تفاوت‌های قابل توجهی بین نگرش مردان و زنان نظرخواهی شده در این تحقیقات نسبت به مساله جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور وجود دارد. با توجه به اینکه در حال حاضر در حوزه ورزش، مدیران زن بیشتر از مدیران مرد نیازمند توانمندسازی و حرفه‌ای شدن هستند، هدف از این پژوهش تدوین و تبیین یک چارچوب مفهومی نظام‌مند و جامع برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی اجرایی کشور است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع مطالعات کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند بود. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش منابع انسانی آگاه و منابع اطلاعاتی مرتبط به موضوع پژوهش انتخاب شد. نمونه انسانی شامل اساتید مدیریت ورزشی (دارای تخصص آموزشی و پژوهشی مدیریت منابع انسانی) و مدیران سازمان‌های ورزشی بود. منابع اطلاعاتی نیز مشتمل بر منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای تعیین گردید. نمونه آماری بر مبنای رسیده به اشباع نظری به صورت روش قضاوتی بر افراد و روش هدفمند و در دسترس برای منابع اطلاعاتی برآورد و نمونه‌گیری شد (جدول ۱). مشخصات ۱۹ نفر نمونه شامل ۸ مرد و ۱۱ زن، ۱۰ استاد مدیریت ورزشی دانشگاه و ۹ مدیر سازمان ورزشی، همه دارای تحصیلات دکتری، میانگین سنی ۴۶/۵۱ سال و میانگین سابقه

توانمندسازی زنان به‌عنوان مدیران پروژه‌ها را شامل ارتقای توانمندی اقتصادی، رهبری، کارآفرینی، آموزشی و ارتباطات حرفه‌ای می‌دانند و اعتماد به نفس و نگرش جنسیتی مناسب را مهم‌ترین عوامل برای پیشرفت زنان در مشاغل خود به‌عنوان رهبر و کارآفرین در بخش انرژی کمک کرده است.

یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر افراد، توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به‌طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به‌عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده‌اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های مهم جدی است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر در پاسخ‌گویی به نیاز تغییر و تحول است.

توانمندسازی به‌عنوان مهیا کردن راه‌حلی برای مشکلات عصر تیلوریسم در محل‌های کار بوروکراسی مطرح شد. مکان‌هایی که خلاقیت در آن‌ها جایی ندارد، کارکنان با کار خود بیگانه هستند و نارضایتی خود را به‌صورت فردی و جمعی ابراز می‌کنند. توانمندسازی به ایجاد نوعی تعهد کارکنان که از دهه ۱۹۸۰ میلادی مطرح بوده است، اشاره داشته و بر وظایف و تغییر طرز تلقی کارکنان تأکید دارد. واژه توانمندسازی در لغت با توزیع مجدد قدرت در ارتباط است، اما در عمل معمولاً به‌عنوان شکلی از تعهد کارکنان در نظر گرفته می‌شود که توسط مدیریت طراحی می‌شود و هدف از آن ایجاد تعهد و بهبود و مساعدت کارکنان در سازمان است.

عواملی مانند مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان، غنی‌سازی مشاغل و ارتقاء شغلی کارکنان، روحیات و تعلق سازمانی، اعتماد، صمیمیت و صداقت، تشخیص و قدردانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار هستند.

اولین چیزی که در ارتباط با توانمندسازی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد این است که توانمندسازی یک فرایند است نه یک رویداد و اجرای موفقیت‌آمیز آن، نیازمند تعهد، صبر و حوصله از سوی طرفین یعنی مدیریت و اعضای گروه است. فرایند توانمندسازی دارای شش مرحله اساسی است که این مراحل عبارتند از:

- ۱- تعریف و ابلاغ مفهوم توانمندسازی به اعضای سازمان
- ۲- هدف‌گذاری و تدوین راهبردها

مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آن‌ها طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۹ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چراکه درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و کدگذاری سوم (موضوعی) انجام شد تا مقوله‌ها تبدیل به مولفه‌ها، سپس ابعاد و در نهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند.

شغلی ۱۷/۶۳ سال بود. ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظامند و مصاحبه اکتشافی (نیمه‌ساختارمند) بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به صورت زیر می‌باشد. استخراج مولفه‌ها با بررسی مبانی و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و خارجی انجام گردید. از مصاحبه‌ها جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. انجام مصاحبه‌ها براساس چارچوب تحلیلی طراحی شده از قبل صورت گرفت. قبل از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل شده و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنجی کیفی ذکر شده کنترل و مطلوب ارزیابی شد (جدول ۲). در نمونه‌گیری نظری و هدفمند پژوهشگر می‌کوشد تا به صورت هدف‌دار بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعات خاصی مورد نیاز است. اساس انتخاب نمونه این بود که افراد و اطلاعات منتخب بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. تکرارپذیری در دو بُعد مدنظر قرار گرفت: ۱. تکرارپذیری لغوی که در آن تولید نتایج مشابه با انتخاب موردی مشابه هدف بود؛ ۲. تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردی در قطب‌های مخالف هدف بود. در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به‌منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که

### جدول ۱. مشخصات نمونه آماری پژوهش

گروه مطالعه	نمونه‌گیری	نمونه
جامعه	اساتید دانشگاهی	۱۰ نفر
انسانی	مدیران سازمان‌های ورزشی	۹ نفر
جامعه	منابع کتابخانه‌ای و علمی (مقاله، کتاب، ...)	۱۶ نسخه
اطلاعاتی	گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی	۹ نسخه
	منابع و آرشیوهای رسانه‌ای	۱۸ نسخه

### جدول ۲. مشخصات ابزار پژوهش

روش	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه
ابزار	رونوشت (چک لیست استخراج مفاهیم)	چارچوب پرسش (پرسشنامه بازپاسخ)
نمونه مورد مطالعه	منابع اطلاعاتی	منابع انسانی
روایی	انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی روایی محتوایی رونوشت از دیدگاه متخصصان	انتخاب افراد بر حسب شایستگی علمی و فنی روایی محتوایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصان
میزان توافق بین کدگذاران و مصححان		

## یافته‌های پژوهش

کدگذاری مرحله اول در ۸۹ مولفه، در کدگذاری مرحله دوم در ۲۲ بُعد، در کدگذاری مرحله سوم در ۱۰ منظر و ۳ سطح چارچوب‌بندی شدند (جدول ۳).

یافته‌های حاصل از مطالعه کتابخانه ای و مصاحبه (مقوله‌ها) پس

جدول ۳. کدگذاری یافته‌های پژوهش

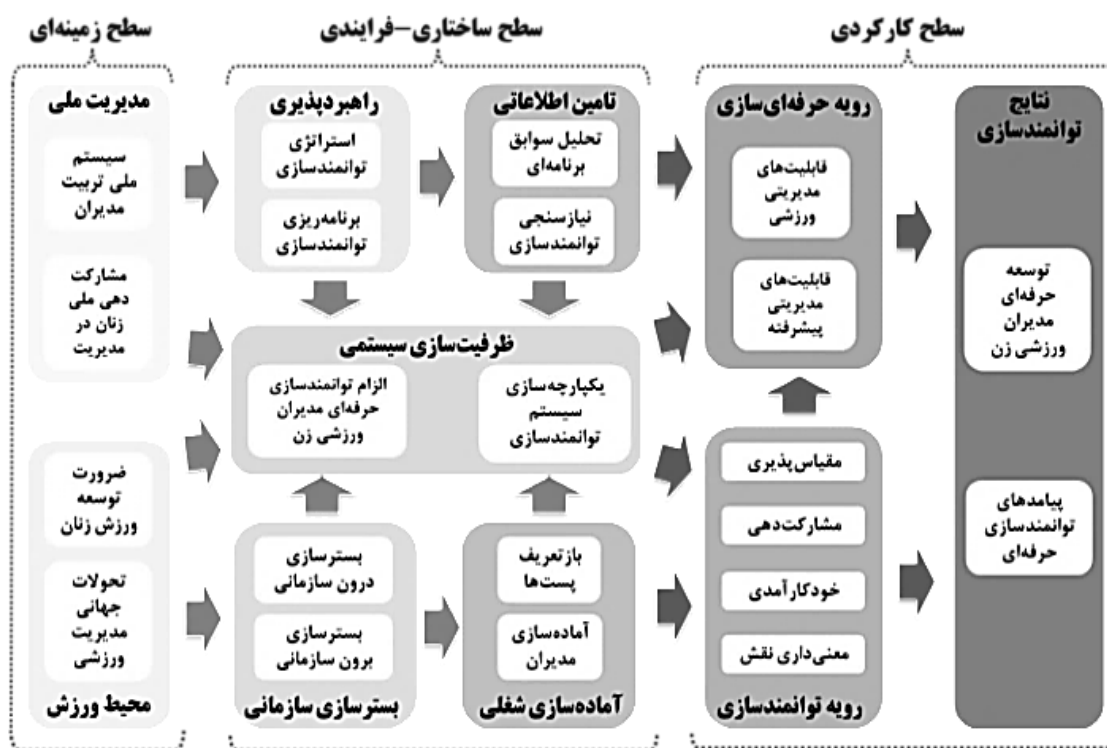
تکرار در مطالعه (مقوله‌ها)	مولفه (کدگذاری اول)	بُعد (کدگذاری دوم)	عامل (کدگذاری سوم)
۱۱	توجه به مقوله نیاز به مدیران حرفه‌ای با توجه به شرایط بحران اقتصادی کشور		
۸	برنامه‌های آموزش مدیر در بدنه دولت و سازمان‌ها	سیستم ملی	
۹	تغییرات در الگوهای ملی ارزیابی عملکرد مدیریت	تربیت مدیران	
۱۱	رویکردهای موجود جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های کشور		
۷	عدم تمایل لازم به به‌کارگیری مدیران زن در بدنه‌های سازمانی کشور		مدیریت ملی
۹	وجود پدیده سقف شیشه‌ای برای زنان در سازمان‌های دولتی کشور		
۷	وجود برخی تأکيدات حقوقی و برنامه‌های مبتنی بر به‌کارگیری زنان در مدیریت	مشارکت‌دهی زنان در مدیریت	
۹	نظارت بر انتصاب مدیران با رویکرد عدالت نسبی بین مردان و زنان	کشور	
۹	دیدگاه حاکمیتی و عمومی به قابلیت‌های مدیران زن		
۵	عدم تمایل لازم زنان شاغل در سازمان‌های کشور به تصدی پست‌های مدیریتی		
۱۳	نیاز به توسعه ساختاری ورزش زنان از طریق مدیران کارآمد		
۱۰	نیاز به توسعه منابع ورزش زنان از طریق مدیران توانمند	ضرورت توسعه ورزش زنان	
۸	نیاز به توسعه مشارکت ورزشی همگانی و قهرمانی زنان		
۱۲	نیاز به توسعه فنی و علمی ورزش زنان		محیط ورزش
۱۳	پیچیدگی و رقابتی بودن محیط ورزش و نیاز به مدیران حرفه‌ای		
۱۰	روند حرفه‌ای شدن مدیریت در ورزش جهان	تحولات جهانی	
۹	رویکردهای نوین در سیستم تربیت مدیر ورزشی	مدیریت ورزشی	
۷	پیشرفت‌های علم مدیریت ورزشی و نیاز به مدیران حرفه‌ای جهت پیاده‌سازی آن‌ها		
۹	هدف‌گذاری توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی براساس نوع سازمان ورزشی و رده مدیریتی		
۴	تعیین روش و ابزارهای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی (دوره آموزشی، و ...)	برنامه‌ریزی توانمندسازی	
۹	تعیین مسیر و فرایند توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی		
۸	زمانبندی، ترتیب‌بندی و اولویت‌بندی فعالیت‌های توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی		راهبردی‌پذیری
۷	تعیین شیوه نظارت و ارزیابی برنامه توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی		
۳	توانمندسازی دانشی و نگرشی مدیران ورزشی زن	استراتژی توانمندسازی	
۱۰	توانمندسازی رفتاری و اجتماعی مدیران ورزشی زن		
۶	توانمندسازی فنی و مهارتی مدیران ورزشی زن		
۷	نیاز به مدیران ورزشی حرفه‌ای به دلیل تحولات جهانی	الزامات توانمندسازی حرفه‌ای	
۱۰	نیاز به مدیران ورزشی توانمند به دلیل مشکلات فراوان ورزش کشور		
۸	نیاز به مدیران ورزشی زن کارآمد به دلیل نیازهای جامعه ورزش زنان کشور		
۷	ایجاد شبکه آموزش مدیریت ورزشی حرفه‌ای در کشور		ظرفیت‌سازی سیستمی
۶	بهره‌گیری از روش منتورینگ و کوچینگ در آموزش حرفه‌ای مدیران ورزشی	یکپارچه‌سازی سیستم	
۶	یکپارچه‌سازی آموزش دانشگاهی، کارورزی و آموزش سازمانی در مدیریت ورزشی کشور		
۵	ایجاد سیستم ارتباطی و اطلاعاتی بین مدیران ورزشی (مانند باشگاه مدیران موفق)	توانمندسازی	
۱۱	همسوسازی برنامه‌های سازمانی و فردی مدیران ورزشی در مسیر توانمندسازی حرفه‌ای		
۳	نظرخواهی از مدیران در ارتباط با نیازهای آموزشی و مهارتی	نیازسنجی توانمندسازی	تامین اطلاعاتی
۹	شناخت روش‌های تربیت و توسعه مدیر ورزشی در جهان		
۸	پایش و تعیین سطح مهارتی مدیران ورزشی کشور		

تکرار در مطالعه (مقوله‌ها)	مولفه (کدگذاری اول)	بُعد (کدگذاری دوم)	عامل (کدگذاری سوم)
۵	ایجاد سازوکار مستندسازی تجربیات مدیران در سازمان‌های ورزشی		
۹	مستندسازی تجربیات مدیران ورزشی به روش علمی	تحلیل سوابق برنامه‌های	
۶	آسیب‌شناسی برنامه‌های پیشین آموزش شغلی مدیران ورزشی در کشور		
۹	ارزیابی اثربخشی برنامه‌های پیشین آموزش شغلی مدیران ورزشی در کشور		
۱۰	فرهنگ‌سازی در فضای سازمان‌های ورزشی اجرایی کشور جهت حرفه‌ای شدن مدیریت	بسترسازی	
۱۲	تقسیم کار و وظایف توانمندسازی برای بخش‌ها و واحدهای زیرمجموعه سازمانی	درون سازمانی	
۷	آگاه‌سازی و تفهیم سرمایه انسانی از اقدامات توانمندسازی		
۱۰	هماهنگ‌سازی مراجع بالادستی و پشتوانه‌سازی سیاسی برای برنامه توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی		بسترسازی سازمانی
۵	استفاده از فضای رسانه‌ای جهت جریان‌سازی حمایت از مدیران ورزشی حرفه‌ای	بسترسازی بیرون سازمانی	
۴	ابلاغ برنامه توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی با مرکزیت وزارت ورزش		
۸	تعامل سازمان‌های ورزشی با دانشگاه‌ها و موسسات مشاوره مدیریت جهت بهره‌گیری از خدمات آن‌ها		
۹	آگاه‌سازی مدیران ورزشی نسبت شناخت استعدادها و مهارت‌های مدیریتی واقعی خود	آماده‌سازی	
۵	تشویق مدیران ورزشی به برنامه‌ریزی شخصی مسیر حرفه‌ای شدن	مدیران ورزشی	
۳	الزام مدیران ورزشی به دریافت بازخورد و شناخت انتظارات محیطی و سازمانی از خود	زن	
۶	بازتعریف مشاغل مدیریتی ورزش بر اساس استانداردهای شغلی	بازتعریف	آماده‌سازی شغلی
۱۱	بازنگری در سیستم دستمزد و پاداش برای مدیران ورزشی بر اساس معیارهای حرفه‌ای	پست‌های مدیریتی	
۷	تعیین استانداردهای پیشرفته و حرفه‌ای برای مشاغل مدیریتی ورزش		
۱۲	کاربردسازی و عملیاتی کردن استانداردهای حرفه‌ای برای مشاغل مدیریتی ورزش		
۵	مدیریت مالی و بازاریابی پیشرفته در ورزش		
۱۱	مدیریت سرمایه انسانی و ارتباطات پیشرفته در ورزش	قابلیت‌های مدیریتی ورزشی	
۹	مدیریت پروژه و رویداد پیشرفته در ورزش		
۶	مدیریت بحران پیشرفته در ورزش		
۹	مدیریت استراتژیک پیشرفته در ورزش		رویه حرفه‌ای‌سازی
۵	تفکر انتقادی و سیستمی	قابلیت‌های مدیریتی حرفه‌ای	
۶	تصمیم‌گیری و آینده‌نگری		
۴	کار با فناوری اطلاعات و ارتباطات		
۳	مهارت تیم‌سازی و شبکه‌سازی		
۱۴	مهارت خلاقیت و نوآوری		
۹	تسهیم مدیران زن از اطلاعات سازمان		
۱۱	واگذاری اختیارات لازم تصمیم‌گیری توسط سازمان ورزشی به مدیران زن در حوزه کاری آن‌ها	مقیاس‌پذیری شغلی	
۵	فراهم‌سازی ابزارهای لازم توسط سازمان برای مدیران زن جهت کنترل بر حوزه عملکردی		
۳	اهمیت سازمان به کار گروهی زنان و عضویت آن‌ها در تیم		
۲	اعطای فرصت قابل توجه برای آزادی و استقلال در نحوه انجام کار را به مدیران زن		
۳	بکارگیری سبک مدیریت مشارکتی برای مدیران زن	مشارکت‌دهی مدیریتی	رویه توانمندسازی
۸	استفاده مستمر مدیریت بالادستی از نظرات و پیشنهادات مدیر زن		
۴	مشارکت‌دهی مدیران زن تصمیم‌گیری‌های کلان مرتبط با وظیفه‌شان		
۳	طراحی مناسب برنامه‌های سازمان طوری که فعالیت‌های کاری برای مدیران زن معنی‌دار باشد.		
۱۱	موفقیت‌های حاصل از برنامه‌هایی که مدیران زن در آن دخالت داشته باشد با آن‌ها تسهیم شود.	معنی‌داری نقش	
۸	برجسته‌سازی نتایج برنامه‌های مدیران زن به عنوان نقش مهم در سازمان		
۵	بازخورد مدیریت به مدیران زن جهت ترغیب به ارتقای خود و اصلاح امور زیردستان		
۴	توانایی خودکارآمدی و خودکفایی در مدیران زن		



تکرار در مطالعه (مقوله‌ها)	مولفه (کدگذاری اول)	بُعد (کدگذاری دوم)	عامل (کدگذاری سوم)
۲	قابلیت خودآگاهی و خودانگیزی در مدیران زن	خودکارآمدی	نتایج توانمندسازی حرفه‌ای
۶	سازمان‌های ورزشی مدیران زن خود را خودرهبر و خودمدیر تربیت می‌کند.	نقش	
۴	نهادینه شدن رفتار حرفه‌ای و برندسازی شخصی صحیح در مدیران ورزشی	توانمند شدن	
۵	تثبیت فرهنگ دانش‌محوری و یادگیری پایدار در مدیران ورزشی	حرفه‌ای مدیران	
۳	محوریت نوآوری و فناوری در فعالیت‌های مدیران ورزشی		
۱۰	برقراری تعاملات فراسازمانی و بین‌المللی اثربخش توسط مدیران ورزشی		
۶	بلوغ عملکردی و ساختاری سازمان‌های ورزشی		نتایج توانمندسازی حرفه‌ای
۲	چابک‌سازی سازمان ورزشی نسبت به تغییرات محیطی	پیامدهای	
۸	تامین رضایت ذینفعان ورزش زنان	توانمندسازی	
۹	پایدارسازی منابع و تشکیلات ورزش زنان	حرفه‌ای	
۸	ایفای نقش بهتر سازمان‌های ورزشی در خدمات به جامعه و کمک به توسعه ملی		

مدل مفهومی برخاسته از پژوهش به صورت شکل ۱ می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

تامین اطلاعاتی، بسترسازی سازمانی و آماده‌سازی شغلی بود. منظر راهبردپذیری مشتمل بر دو بُعد برنامه‌ریزی توانمندسازی و استراتژی توانمندسازی می‌باشد. منظر ظرفیت‌سازی سیستمی نیز دو بُعد الزامات توانمندسازی حرفه‌ای و یکپارچه‌سازی سیستم توانمندسازی را شامل می‌شد. تامین اطلاعاتی دربرگیرنده دو منظر نیازسنجی توانمندسازی و تحلیل سوابق برنامه‌ای است. بسترسازی سازمانی هم شامل ابعاد بسترسازی درون‌سازمانی و بسترسازی برون‌سازمانی بود. منظر

چارچوب مفهومی شامل سه سطح زمین‌های، ساختاری-فرآیندی و کارکردی بود. مولفه‌های سطح زمین‌های در دو منظر مدیریت ملی و محیط ورزش چارچوب‌بندی شدند. منظر مدیریت ملی دربرگیرنده دو بُعد سیستم ملی تربیت مدیران و رویکرد مشارکت زنان در مدیریت بود. منظر محیط ورزش نیز دو بُعد ضرورت توسعه ورزش زنان و تحولات جهانی مدیریت ورزشی را شامل می‌شد. سطح ساختاری-فرآیندی نیز شامل پنج منظر؛ راهبردپذیری، ظرفیت‌سازی سیستمی،

تحولات جهانی مدیریت ورزشی را شامل می‌شد. براساس ساختار متغیرهای این سطح، در واقع عوامل تعیین‌کننده در سیستم توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی زن برگرفته از نظام مدیریت کشور و محیط ورزش کشور است. در نظام مدیریت از یک طرف، اینکه مدیران چگونه تربیت و توانمند می‌گردند و از طرف دیگر، اینکه زنان تا چه اندازه در مدیریت کشور مشارکت داده می‌شوند بستر نهادی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی زن را شکل می‌دهد. در محیط ورزش نیز از یک طرف مشکلات ورزش و به‌ویژه ورزش زنان و از طرف دیگر تحولات مدیریت ورزش در جهان محرک توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی کشور می‌شوند. این سطح دلالت بر این دارد که به دلیل آنکه در سازمان‌های کشور تربیت، به‌کارگیری و رشد مدیران عمدتاً از عوامل خارج از سازمان متأثر است در نتیجه برای توانمندسازی مدیران نیز باید اثر عوامل زمینه‌ای را شناسایی و بررسی کرد. توانمندسازی زنان و مشارکت آنان در مدیریت برپایه برابری، در همه زمینه‌ها مستلزم پذیرش تفکر زنانه و زنانگی سازوکارهای سازمانی و فرآیند تصمیم‌گیری است زیرا این مسله یکی از پیش نیازهای توسعه پایدار می‌باشد. جهت تبیین بهتر عوامل سطح زمینه ای می‌توان به بررسی همسویی با شواهد تحقیقات پیشین پرداخت. در همه مدل‌های ارائه شده پیشین مانند تقی پورظهیر و جهانیان (۲۰۰۹)، عبدالمی و اشرفی (۲۰۱۲)، مدیران ابراهیم‌پور و همکاران (۲۰۱۱)، نیازآذری و تقوایی یزدی (۲۰۱۴)، قنبری و محمدی (۲۰۱۷) و نورادصدیق و همکاران (۲۰۱۷)، عوامل زمینه‌ای و محیطی مورد توجه بوده‌اند. اما در تحقیقات خارجی عوامل سطحی بسیار کمتر مورد توجه بوده است که نشان‌دهنده تأثیر بالای عواملی محیطی بر سازوکارهای سازمانی در کشورها است و در این پژوهش نیز از نظر مصاحبه‌شوندگان مدنظر قرار گرفته است. کانگات و پاتانیک (۲۰۱۷) نگرش و فرهنگ عمومی را مهم‌ترین مانع از حضور زنان در پست‌های مدیریتی معرفی کرده است.

سطح ساختاری- فرآیندی نیز شامل پنج منظر؛ راهبردپذیری، ظرفیت‌سازی سیستمی، تأمین اطلاعاتی، بسترسازی سازمانی و آماده‌سازی شغلی بود. منظر راهبردپذیری مشتمل بر دو بُعد برنامه‌ریزی توانمندسازی و استراتژی توانمندسازی می‌باشد. منظر ظرفیت‌سازی سیستمی نیز دو بُعد الزامات توانمندسازی حرفه‌ای و یکپارچه‌سازی سیستم توانمندسازی را شامل می‌شد. تأمین اطلاعاتی دربرگیرنده دو منظر نیازسنجی توانمندسازی و تحلیل سوابق برنامه‌ای است. بسترسازی سازمانی هم شامل ابعاد بسترسازی درون‌سازمانی و

آماده‌سازی شغلی نیز دو بُعد آماده‌سازی مدیران و بازتعریف پست‌های مدیریتی را شامل می‌شد. سطح کارکردی هم شامل منظرهای توانمندسازی، حرفه‌ای‌سازی و نتایج توانمندسازی حرفه‌ای بود. رویه حرفه‌ای‌سازی دو بُعد قابلیت‌های مدیریتی ورزشی و قابلیت‌های مدیریتی حرفه‌ای را دربر می‌گیرد. منظرهای توانمندسازی نیز شامل مقیاس‌پذیری شغلی، مشارکت‌دهی مدیریتی، معنی‌داری نقش و خودکارآمدی نقش بود. نتایج توانمندسازی حرفه‌ای ابعاد توانمندشدن حرفه‌ای مدیران و پیامدهای توانمندسازی حرفه‌ای را شامل می‌شد. مدل به‌صورت زنجیره روابط علی و معلولی بین متغیرها از عوامل زمینه‌ای به سوی عوامل کارکردی بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش تدوین الگوی مفهومی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی بود. چارچوب مفهومی شامل ۸۹ مولفه، ۲۲ بُعد و ۱۰ منظر در سه سطح زمینه‌ای، ساختاری-فرآیندی و کارکردی بود. کلیات چارچوب تحلیل با مدل عمومی سه‌شاخگی، و ... انطباق دارد. براساس چارچوب به‌دست آمده می‌توان گفت از آنجا که توانمندسازی مدیران مقوله‌های وابسته به هر دو عوامل درون و برون‌سازمانی است، بنابراین مجموعه این عوامل از سطح زمینه‌ای به ساختاری-فرآیندی جریان دارند. جهت تبیین چارچوب شناسایی شده می‌توان ابتدا به بررسی تطبیق با مطالعات پیشین توانمندسازی مدیران پرداخت. تقی پورظهیر و جهانیان (۲۰۰۹) و عبدالمی (۲۰۱۲) رویکردهای ساختاری، مدیریتی، رفتاری و مشارکتی را برای توانمندسازی مدیران معرفی کرد. مدل توانمندسازی مدیران ابراهیم‌پور و همکاران (۲۰۱۱) و نیازآذری و تقوایی یزدی (۲۰۱۴) نیز بیشتر از نظر فرآیندنگر (محیطی، فردی، سازمانی، ...) با مدل پژوهش همخوانی دارد. دیدگاه مدل قنبری و محمدی (۲۰۱۷) و نورادصدیق و همکاران (۲۰۱۷) برای توسعه حرفه‌ای مدیران هم‌جریانی از عوامل زمینه‌ای به پیامدی است. خسروی و همکاران (۲۰۱۳) نیز نقش عوامل ملی و بین‌المللی در توانمندسازی زنان عرصه تصمیم‌گیری کشور را مکمل می‌داند. تینگوی و همکاران (۲۰۱۹) توانمندسازی مدیران زن را وابسته به عوامل زمینه‌ای، فردی و سازمانی مرتبط شغل آن‌ها می‌دانند.

به نظر می‌رسد منظر مدیریت ملی در برگیرنده دو بُعد سیستم ملی تربیت مدیران و رویکرد مشارکت زنان در مدیریت می‌باشد. منظر محیط ورزش نیز دو بُعد ضرورت توسعه ورزش زنان و

قابلیت‌های مدیریتی ورزشی و قابلیت‌های مدیریتی حرفه‌ای را دربر می‌گیرد. منظرهای توانمندسازی نیز شامل مقیاس‌پذیری شغلی، مشارکت‌دهی مدیریتی، معنی‌داری نقش و خودکارآمدی نقش بود. نتایج توانمندسازی حرفه‌ای ابعاد توانمند شدن حرفه‌ای مدیران و پیامدهای توانمندسازی حرفه‌ای را شامل می‌شد. احساس معنی‌دار بودن فعالیت در یک شغل توسط یک فرد بیانگر میزان احساس اثرگذاری فرد در محیط کاری و همراه با احساس تعلق است. افرادی که با احساس معنادار بودن شغل توانمند شده‌اند، نوآورتر، در رده‌های بالاتر، تاثیرگذارتر و شخصاً کارآتر از کسانی هستند که از لحاظ معنادار بودن شغل امتیازات پایین‌تری دارند (نیازآزاری و تقوایی، ۲۰۱۴).

بسیاری از نظریه‌پردازان، مفهوم توانمندسازی را هم معنی با مشارکت کارکنان در محل کار مدنظر قرار داده‌اند. مشارکت کارکنان فرایندی است که بدین‌وسیله قدرت در میان افراد تسهیم می‌گردد. در تحلیل کاربردی نیز می‌توان گفت که 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 توانا تر 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. برخی شواهد علمی داخلی و خارجی نیز تایید و تبیین‌کننده عوامل سطح کارکردی هستند. در تحقیقات داخلی قنبری و محمدی (۲۰۱۷) و نورادصدیق و همکاران (۲۰۱۷) برای توسعه حرفه‌ای مدیران ابعاد مشابهی را گزارش کرده‌اند. مومنی‌فر (۲۰۱۵)، نظریان مادوانی (۲۰۱۶) و سیدی نجات و همکاران (۲۰۱۶) مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران ورزش را شامل ادراکی، شناختی، اجرایی، اجتماعی و فنی تعیین کرده‌اند. در مطالعات خارج از کشور، سالس و همکاران (۲۰۱۷) و دورا و همکاران (۲۰۱۴) اثر توانمندسازی مدیران بر عملکرد سازمان‌ها را معنی‌دار گزارش کرده‌اند. نیگورا (۲۰۱۷) توانمندسازی رهبران ورزش زنان را از طریق تغییر و ارتقای نقش آن‌ها در مدیریت ورزش مسیر می‌داند. ویلیج (۲۰۱۵) رابطه توانمندسازی مدیران و بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی را مستقیم می‌داند. کیمی و مارگارف (۲۰۱۴) نشان دادند که توانمندسازی مدیران سبب ارتقای جنبه‌های حرفه‌ای آن‌ها می‌شود. کلیات مدل و روابط بین متغیرهای مدل در واقع زنجیره‌ای از روابط علی و معلولی بین متغیرها از عوامل زمینه‌ای به عوامل ساختاری فرایندی و سپس به عوامل کارکردی بود.

بسترسازی برون‌سازمانی بود. منظر آماده‌سازی شغلی نیز دو بُعد آماده‌سازی مدیران و بازتعریف پست‌های مدیریتی را شامل می‌شد. مفهوم راهبردی‌پذیری موید این موضوع است که برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران در سازمان‌ها، این سازمان‌ها باید به درجه‌ای از بلوغ رسیده و استراتژی‌پذیر باشند. در واقع سازمان‌ها باید توانایی تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه توانمندسازی مدیران را داشته باشند. ظرفیت‌سازی درون و برون‌سیستمی دو رویکرد را در پیش‌رو قرار می‌دهد، یکی الزام رویکرد توانمندسازی مدیران زن و دیگری یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها برای جلوگیری از اقدامات پراکنده و کم‌اثر در این زمینه. در واقع ظرفیت‌سازی کلیات سیستم را نسبت به موضوع آگاه و هماهنگ می‌کند تا ظرفیت‌های موجود توسعه و ظرفیت‌های جدید ایجاد شوند. تامین اطلاعاتی از دو منظر؛ تجارب گذشته در برنامه‌های تربیت مدیران سازمان‌های ورزشی و نیازهای مدیران ورزشی زن جهت توانمندسازی حرفه‌ای صورت می‌گیرد زیرا پایه تصمیم‌گیری اطلاعات مستند است. بسترسازی سازمانی به معنی رفع موانع و تامین شرایط لازم برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی مدیران زن در ابعاد اداری، رفتاری، و ... برای ارتقای دامنه فعالیت حرفه‌ای مدیران زن و شایستگی آنان است. آماده‌سازی شغلی هم در دو منظر قابل توجه است؛ یکی مدیران احرازکننده پست‌های مدیریتی و دیگری چارچوب شغلی این پست‌ها. چون هم چارچوب شغلی موجود برای پست‌های مدیریتی کشش بالایی برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن ندارند و هم خود مدیران آمادگی کافی برای اجرایی‌چنین برنامه‌های تحول‌گرایی را ندارند. از این‌رو در سطح ساختاری فرایندی لازم است تا ایجاد ظرفیت و آمادگی برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران از سطح عالی تا عملیاتی و از کلیات سیستم تا سطح شغل باید همراه با تغییرات مثبت، یکپارچه شوند. نتایج پژوهش‌های قبلی نیز اهمیت عوامل ساختاری-فرایندی را تایید می‌کنند. احسانی و همکاران (۲۰۰۸)، شیرزاد ملامبانی و همکاران (۲۰۱۷)، رودسرابی (۲۰۱۷) و منظمی (۲۰۱۷) عوامل ساختاری و سازمانی را بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش کشور مؤثر می‌دانند. هولدن<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) رابطه شایستگی شغلی و سطح پست سازمانی زنان در سازمان‌های ورزشی نروژ را کمتر از مردان گزارش کرده‌اند. بوخ و سوانهولت (۲۰۲۰) نظارت و ارزیابی سازمان را مهم‌ترین عامل در توانمندسازی مدیران گزارش کرده است.

سطح کارکردی هم شامل منظرهای توانمندسازی، حرفه‌ای‌سازی و نتایج توانمندسازی حرفه‌ای بود. رویه حرفه‌ای‌سازی دو بُعد

مراجع عالی منصوب‌گر در ورزش برای توانمندسازی، توسعه حرفه‌ای، به‌کارگیری و مشارکت‌دهی زنان در عرصه مدیریت ورزش کشور هستند. جمع‌بندی تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که به‌عنوان یک راهبر، مباحث مرتبط با تجارب رهبری و مدیریت زنان در ورزش باید دربرگیرنده نقش جنسیت به‌عنوان یک بعد حرفه‌ای و سیاسی در فرایندهای سازمانی باشد. محدودیت‌های مطالعه حاضر عمدتاً محدودیت جغرافیایی در گسترش نمونه بود. علاوه بر این، احتمال وجود سوابق تجارب مختلف تنش‌زایی افراد می‌تواند میزان تعمیم‌دهی را کم نماید و بعضی از کارمندان به دلایلی نظیر مراجعات مکرر محققین جهت جمع‌آوری اطلاعات و ضعیف‌بودن فرهنگ تحقیق و پژوهش و نگرانی از نشر اطلاعات بعضاً پاسخگویی دقیقی نداشتند. در نهایت راهکارهای زیر برای اجرای برنامه توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود: ۱. ایجاد فرصت‌های لازم برای حضور مدیران زن سازمان‌های ورزش کشور جهت کسب تحصیلات و تجارب ویژه مدیریت ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی ۲. بهره‌گیری از تجارب بین‌المللی در زمینه تربیت، توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی مدیران ورزشی زن به‌صورت برنامه مبتنی بر مطالعه تطبیقی و دریافت مشاوره از مراجع بین‌المللی معتبر ۳. تدوین یک برنامه جامعه برای سازمان‌های ورزشی کشور برای توسعه و توانمندسازی حرفه‌ای مدیران و توجه ویژه به زنان در آن ۴. تشویق مدیران زن در سازمان‌های ورزشی به داشتن برنامه توسعه فردی، توسعه حرفه‌ای و خودآموزی ۵. برگزاری سمینارهای تخصصی برای آشنا شدن مدیران و سیاستگذاران حوزه ورزش با قابلیت‌های زنان در مدیریت ورزشی ۶. تشویق و ترغیب رؤسا و مدیران عالی سازمان‌های ورزشی با به‌کارگیری زنان در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری ۷. معرفی و تقدیر مدیران زن توانمند و حرفه‌ای در حوزه ورزش و به‌کارگیری آن‌ها در حوزه‌های دارای بحران. ۸. به‌کارگیری روش‌های نوین توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی زن مانند منتورینگ و کوچینگ ۹. تغییر در آیین نامه‌های آموزش و ارزیابی عملکرد مدیران زن سازمان‌های ورزشی با رویکرد مولفه‌های حرفه‌ای.

### سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

موسوی راد و همکاران (۲۰۱۶)، رستگاری (۲۰۱۷) و مهدی زاده (۲۰۱۹) نیز عوامل قانونی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و فردی را تعیین‌کننده گزارش کرده‌اند. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت سیستم توانمندسازی حرفه‌ای برای مدیران ورزشی زن، جریانی نظامند از عوامل زمینه‌ای تا پیامدی مرتبط با فضای تربیت و به‌کارگیری زنان در مدیریت ورزش کشور است و پیاده‌سازی آن علیرغم نیاز به ملاحظات و اقدامات فراوان، می‌تواند اثر قابل‌توجهی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی و به‌ویژه ورزش زنان بگذارد. از طرفی دیگر در تحلیل وضعیت مدیریت و توسعه ورزش زنان می‌توان گفت که با توجه به تعیین‌کننده بودن تناسب بین ورودی‌ها، فرایندها و پیامدها در موفقیت مراکز متولی در ورزش زنان، این بخش از ورزش نیازمند ساختارهای منسجم و مدیران کارآمد است. در تبیین کلی چارچوب پژوهش و بستر کاربری آن به‌عنوان یک پکیج دانشی برای مدیریت منابع انسانی زن در سازمان‌های ورزشی می‌توان گفت که در سیستم امروزی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، هرچند ادعای برابری دو جنس در حقوق سازمانی و شایستگی به‌نحو فراگیری در حال پذیرش است، اما بین پذیرش عقلانی آن و اجرای آن در عمل، فاصله بسیاری موجود است. زیرا هنوز نگرش‌ها و ارزش‌های جامعه اجتماعی و سازمانی ما رویکرد مردسالاری دارد. این درحالی است که مدیریت در نظریه‌ها مفهومی خنثی و غیر جنسیتی است و در واقع جنسیت نمی‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت داشته باشد (تاج‌زینانی و همکاران، ۲۰۱۳). از این‌رو، عدم تأمین شرایط مناسب برای توانمندسازی زنان در مدیریت و تصمیم‌گیری، موجب عدم استفاده حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعدادها در دسترس می‌شود. کلیات مدیریت در حوزه ورزش نیز نشان می‌دهد که مدیریت این حوزه به دلیل ماهیت سیستم ورزش، نسبت به مدیریت سایر حوزه‌ها تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر است. از این‌رو هم مدیریت در سیستم ورزش به توانایی‌هایی مانند مهارت‌های نرم که زنان در آن توانمندی بالقوه دارند نیاز دارد و هم مدیران زن در سازمان‌های ورزشی کشور نیازمند توانمندسازی حرفه‌ای هستند. علاوه بر این حضور زنان در سازمان‌های ورزشی موجبات گسترش فرهنگ سالم و اخلاق را فراهم می‌سازد. همچنین سازمان‌های ورزشی امروز سبک رهبری دموکراتیک و حساس بودن به نیازهای افراد را می‌طلبند و با حضور زنان در مشاغل مدیریتی حول سازمان‌های ورزشی از لحاظ بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری تسهیل می‌شود (جعفری و همکاران، ۲۰۲۰). این موارد نکات کلیدی جهت متقاعدسازی

## References

- Abdollahi, B. (2012). Organizational conditions and administrative strategies in relation to empowering school administrators. *The Journal of New Thoughts on Education*, 8(2), 91-114. (Text in Persian)
- Alimohammadi, G., Jabbari, N., & Niazazari, K. (2019). Professional empowerment of teachers in the future perspective along with a model. *Educational Innovations*, 18(1), 7-32. (Text in Persian)
- Bukh, P. N., & Svanholt, A. K. (2020). Empowering middle managers in social services using management control systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.
- Coakley, J. (1990). *Sport in society: Issues and controversies*. St. Louis: Times Mirror.
- Durrah, O., Khdour, N., Al-Abbadi, S., & Saif, N. (2014). The impact of psychological empowerment on the effectiveness of job performance: A field study on the Jordanian private banks. *European Journal of Business and Management*, 6(32), 176-190.
- Ebrahimpour, H., Khalili, H., Nazemipour, B. (2011). Factors Affecting the Empowerment of Cooperative Managers; Presenting a Conceptual Model, National Conference on Entrepreneurship, Cooperation, Economic Jihad, Naien, Islamic Azad University, Naien Branch. (Text in Persian)
- Ehsani, M., Bushehr, S., Nahid, S., Koze Chian, H., & Meshbaki Isfahani, A. (2008). Investigating and ranking the factors inhibiting the promotion of women to management positions in Khuzestan sport committees. *Research in sports science*, 6, 171-189.. (Text in Persian)
- Ghanbari, S., & Mohammadi, B. (2017). Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research. *School management*, 4(2), 123-143. (Text in Persian)
- Hall, R. L., & Oglesby, C. A. (2016). Stepping through the looking glass: The future for women in sport. *Sex Roles*, 74(7-8), 271-274.
- Holden, R. R., & Passey, J. (2009). Social desirability. *Handbook of individual differences in social behavior*, 441454.
- Jafari, E., Sharifi Far, F., Alam, S. (2020). The Role of Women in Sport Management in the Country with Future Research Approach. *Sport Management Studies*, 11(58): 17-34. (Text in Persian)
- Jalali, R., Alvani, S., Hasanpour, A., Mohebzadegan, Y. (2017). Identification and modeling effective factors in empowering managers. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 4(1): 14-29. (Text in Persian)
- Javanak Liavali M., Abili K., Porkarimi J., Soltani Arabshahi K. (2017). Providing a Pattern of Professional Development of Clinical Department Chairs: A Case of State Universities of Medical Sciences in Tehran. *Educ Strategy Med Sci*, 10 (3): 203-218. (Text in Persian)
- 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). Academy of Management.
- Khosravi, M., Daheshyar, H., Abtahi, S. (2013). The Empowerment of Women in Making Political Decisions in National and International Decision Makings Structure. *Research Letter of International Relations*, 5(20): 99-132. (Text in Persian)
- Kongot, A., & Pattanaik, M. (2017). Empowering Project Managers in Enterprises-A Design Thinking Approach to Manage Commercial Projects. In *IFIP Conference on Human-Computer Interaction 2(1)*; 189-197.
- Manzami, M. (2017). Modeling the factors affecting women's managerial progress in Iranian sports, PhD thesis, University of Tehran. (Text in Persian)
- Mehdizadeh, A. (2019). Identify deterrents at women's management levels using glass ceiling theory. Doctoral dissertation of Tabriz University. (Text in Persian)
- Momenifehr, F. (2015). Designing a model of core competencies for the appointment of senior and middle managers of the Ministry of Sports and Youth, PhD thesis, Payame Noor University, Central Tehran. (Text in Persian)
- Mousavi Rad, S., Farahani, A., Bayat, P. (2016). Prioritization of Women Management Barriers in Sports by Analytical Hierarchy Process (AHP). *Applied Research in Sport Management*, 5(1): 111-119. (Text in Persian)
- Naseri Jahromi, R., Mahmoudi Yegane, E., Rahmani, H., Mohammadi, M., Mokhtari, Z. (۲۰۱۵). Investigating the Barriers to Promoting Women's Management Level from Viewpoints of Shiraz High Schools Female Principals.. *Educational Administration Research*, (Text in Persian)
- Nazarian Madavani, A. (2016). An Assessment of the Determinants of Legal Competences of Sport

- Directors from the Viewpoints of Academic Experts and Sports Managers. *Journal of Sport Management*, 8(4): 567-588. (Text in Persian)
- Niaz Azari, K., Taghvaei Yazdi, M. (2014). A Model of Empowering Managers in Islamic Azad Universities of Mazandaran. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(18): 159-180. (Text in Persian)
- Nigora, A. (2017). Empowering Women Sports Leaders in Uzbekistan A critical analysis of transforming the role of Women in Sports Management (Doctoral dissertation, Seoul National University Graduate School)
- Nouraldadiq, M., navehebrahim, A., Arasteh, H., Zeinabadi, H. (2017). Identifying the Components of the Development of Talent for Nongovernmental Schools, Based on a Fundamentally Based Data Approach, Providing a Model. *Research in School and Virtual Learning*, 5(4): 53-70. (Text in Persian)
- Rastegari, S. (2017). A Study of Women's Management Challenges in Iranian Sports. Master Thesis of Shahid Chamran University of Ahvaz. (Text in Persian)
- Rudsarabi, M. (2017). Examining women's perception of the glass roof and determining the relationship between individual and organizational characteristics in sports organizations. Master Thesis of Hakim Sabzevari University. (Text in Persian)
- Salas-Molina, F., Martin, F. J., Rodríguez-Aguilar, J. A., Serrà, J., Arcos, J. L. (2017). Empowering cash managers to achieve cost savings by improving predictive accuracy. *International Journal of Forecasting*, 33(2): 403-415.
- Shirzad MollaBashi, S., Farahani, A., Assad, M. (2017). Factors affecting the women's managerial appointment in the Ministry of youth affairs and sports. *Sport Management and Development*, 6(1): 37-51. (Text in Persian)
- Sidi Nejat, S., Mehrabi, Q., Razzaqi, M. I. (2016). An Assessment and Prioritization of Sport and Youth Managers' Skills in Mazandaran Province. *Journal of Sport Management*, 8(3): 375-388. (Persian)
- Smith, A. (2011). Uncovering Hidden Learning Informal Learning within Virtual Social Learning Systems). *Journal of the Further Education Alliance*, 3(3): 1-9.
- Taghipourzahir, A., Jahanian, R. (2009). A Study of the Dimensions of Educational Administration Empowerment to Provide an Appropriate Framework for School Principals in Iran, 20(83): 121-136. (Text in Persian)
- Taj Mazinani, A., Yaseri, Z. (2013). Investigating women's employment policy making in the Islamic Republic of Iran. *Women's Strategic Studies*, 15(59): 7-58. (Text in Persian)
- Tingwey, E., Roja, A., Indriunaite, I. (2019). Empowering women as managers of the renewable energy sector.
- Villegas, B. S. (2015). Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176, 466-475.