



### Presenting a Model and Explaining Ways to Reduce Gender Inequality in Iran's Sports Management

Marzieh Movafagh<sup>1</sup> | Rasool Nazari<sup>2</sup> | Elham Moshkelgosha<sup>3</sup>

1. PhD Student of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: [marzieh.movafagh@yahoo.com](mailto:marzieh.movafagh@yahoo.com)
2. Corresponding Author, Associate Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: [r.nazari@khuisf.ac.ir](mailto:r.nazari@khuisf.ac.ir)
3. Assistant professor of Sports Management, Mobarakeh branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Iran. E-mail: [elham\\_moshkelgosha@yahoo.com](mailto:elham_moshkelgosha@yahoo.com)

#### Article Info

##### Article type:

Research Article

##### Article history:

Received: 29 January 2023

Received in revised form: 8 April 2023

Accepted: 2 May 2023

Published online: 22 December 2023

##### Keywords:

Gender inequality,  
Management,  
Women's Sports.

#### ABSTRACT

The purpose of this research is to present a model to explain the ways to reduce gender inequality in Iran's sports management. Philosophically, this research is interpretationist and from the point of view of inductive approach. In terms of strategy, this study is a data base theory type and a qualitative research type. The data was obtained through interviews, and the statistical community consists of 15 experts in the field of sports management. The snowball method was used for sampling and the sampling continued until the theoretical saturation limit was reached. To collect information, a semi-structured interview was used, and in order to analyze the data, three overlapping processes of open coding, axial coding and theoretical coding were used. By considering the text of all the interviews in the open coding stage, 303 concepts were identified, and after combining similar codes, 23 concepts were obtained. Then, in the axial coding phase, ten main categories were determined. The results showed that the selection criteria for management positions in sports organizations are not fair due to cultural and individual reasons. It is suggested that the selection criteria be such that both hierarchy is considered and starting from the middle level; As a result, the laws should be adjusted in such a way that the presence of women in social and cultural fields, including sports activities, becomes more prominent and the selection of women is based on meritocracy and specialization.

**Cite this article:** Movafagh, M., Nazari, R., & Moshkelgosha, E. (2023). Presenting a Model and Explaining Ways to Reduce Gender Inequality in Iran's Sports Management. *Women in Development and Politics*, 21(4), 807-836. DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.354500.1008306>



© The Author(s).

Publisher: The University of Tehran Press.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.354500.1008306>



انتشارات دانشگاه تهران

## زن در توسعه و سیاست

### ارائه مدل و تبیین راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش ایران

مرضیه موفق<sup>۱</sup> | رسول نظری<sup>۲</sup> | الهام مشکل گشا<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: [marzieh.movafagh@yahoo.com](mailto:marzieh.movafagh@yahoo.com)
۲. نویسنده مسئول، دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: [r.nazari@khuisf.ac.ir](mailto:r.nazari@khuisf.ac.ir)
۳. استادیار مدیریت ورزشی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، ایران. رایانامه: [elham\\_moshkelgasha@yahoo.com](mailto:elham_moshkelgasha@yahoo.com)

#### اطلاعات مقاله

#### چکیده

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱

#### کلیدواژه‌ها:

مدیریت، نابرابری جنسیتی، ورزش بانوان.

هدف از این پژوهش، ارائه مدل تبیین راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش ایران است. این پژوهش به لحاظ فلسفی از نوع تفسیرگرایانه و از منظر رویکرد از نوع استقرایی است. این مطالعه به لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده‌بنیاد و از نوع پژوهش کیفی است. داده‌ها به وسیله مصاحبه به دست آمده‌اند و جامعه آماری آن را ۱۵ نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزش تشکیل می‌دهند. برای نمونه‌گیری از روش گلوله‌برفی استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد. برای جمع‌آوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد. با در نظر گرفتن متن تمام مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۳۰۳ مفهوم شناسایی شد که پس از تجمیع کدهای مشابه، ۲۳ مفهوم به دست آمد. سپس در مرحله کدگذاری محوری ده مقوله اصلی مشخص شد. نتایج نشان داد که معیارهای انتخاب و احراز پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی به دلایل فرهنگی و فردی منصفانه نیستند. پیشنهاد می‌شود معیارهای انتخاب به گونه‌ای باشند که هم سلسله‌مراتب لحاظ شود و هم شروع از سطح میانی باشد؛ در نتیجه قوانین به صورتی تنظیم شوند که حضور بانوان در حیطه‌های اجتماعی و فرهنگی و از جمله فعالیت‌های ورزشی، برجسته‌تر شود و انتخاب بانوان با نگرش به شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی باشد.

**استناد:** موفق، مرضیه، نظری، رسول و مشکل‌گشا، الهام (۱۴۰۲). ارائه مدل و تبیین راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش ایران. زن در توسعه و

سیاست، ۲۱(۳)، ۸۰۷-۸۳۶. DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.354500.1008306>

DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.354500.1008306>



© نویسندگان.

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

## ۱. مقدمه

برابری جنسیتی یکی از ۱۷ هدف توسعه پایدار سازمان ملل متحد است که یکی از اهداف اصلی آن مشارکت کامل و مؤثر بانوان و فرصت‌های برابر برای رهبری در تمام سطوح تصمیم‌گیری در زندگی سیاسی، اقتصادی و عمومی است. در زندگی اجتماعی، فعالیت‌های اوقات فراغت مانند ورزش، نابرابری جنسیتی در میان موقعیت‌های رهبری وجود دارد. برای مثال بانوان در آلمان تنها ۷/۱۹ درصد و ۳/۱۳ درصد از اعضای هیئت‌مدیره در سازمان‌های ورزشی ملی و فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی را تشکیل می‌دهند (Lesch et al., 2022). بانوان بیش از مردان زیر بار وظایف مراقبت از کودکان خود، خانه‌داری و سایر کارهای زندگی خارج از محل کار قرار دارند. به همین دلیل بانوان فرصت‌های کمتری در پست‌های رهبری نسبت به مردان پیدا می‌کنند. علاوه‌براین مشکل، آن‌ها باید سخت تلاش کنند و ارزش خود را به‌طور مکرر نشان دهند تا به سمت‌های ارشد سازمان ارتقا یابند. بانوان باید در محل کار، بر چالش‌های اجتماعی و فرهنگی نیز غلبه کنند (Abinaya & Alamelu, 2022).

در محیط امروزی، موفقیت یک شرکت به‌شدت به مدیریت منابع انسانی آن بستگی دارد. با توجه به اینکه سرمایه انسانی کمیاب است، مؤثرترین راهبرد برای تضمین موفقیت بلندمدت یک شرکت، داشتن افرادی است که بسیار متعهد، فداکار، شاد و سازنده هستند. در هنگام ارزیابی قابلیت‌های منابع انسانی سازمان باید تنوع جنسیتی را در نظر گرفت. در همه جای جهان، مشارکت بانوان در نیروی کار به‌تدریج در حال افزایش است (Pallekumburar & Anjala, 2022). روندهای آینده نشان‌دهنده این است که دنیا به سمت آینده‌ای با رویکرد زنانه پیش می‌رود؛ بنابراین با این مفهوم، نقش و تأثیرگذاری بانوان در جوامع افزایش خواهد یافت (Heydari Darani et al., 2021). حضور بانوان به‌عنوان بخش مهمی از سرمایه انسانی هر جامعه می‌تواند در توسعه کشورها مؤثر باشد. هرچا محیط برای فعالیت‌های اجتماعی بانوان مهیا باشد، قابلیت‌های آنان بروز بیشتری می‌یابد. بانوان علی‌رغم این واقعیت که از نظر پیشرفت تحصیلی نسبت به مردان بهتر عمل کرده‌اند، اما در پست‌های پردرآمد کمتری حضور دارند و در تصف‌های مناصب برتر در یک سازمان معین و در زندگی اجتماعی و سیاسی، مانعی نامشخص برای آن‌ها وجود دارد (Doruk & Pastore, 2022). در این راستا بیان می‌شود که فعالیت بانوان در طول تاریخ همواره با مخالفت‌های زیادی روبه‌رو بوده است. حتی بر همین اساس مسئله خروج بانوان از کشور برای شرکت در رقابت‌های ورزشی در بیشتر موارد بدون رضایت شوهر امکان‌پذیر نیست و همین موضوع در سال‌های گذشته برای برخی از ورزشکاران خانم

تیم‌های ملی، مانع بزرگی ایجاد کرده است. چنین دیدگاهی، سبب کم‌شدن انگیزه حضور بانوان و کاهش فرصت‌های حضور در اجتماع می‌شود (Mirshekaran et al., 2019).

درواقع اینکه پیشرفت حرفه‌ای بانوان چالش‌برانگیزتر از آقایان است، واقعیتی تلخ است که تقریباً در هر کشوری می‌توان نمونه‌هایی از آن را یافت (Miller, 2021). کارمندان خانم با موانع و محرک‌های متفاوتی با کارکنان مرد مواجه هستند که سبب می‌شود مسیر شغلی آنان دشوارتر شود. جنسیت‌گرایی یکی از دلایل استرس شغلی برای بانوان است که آن‌ها را با وجود داشتن مدارک، تجربه و مهارت‌های برابر مانند همتای خود، از موقعیت‌های برتر دور می‌کند. این استرس، باعث اضافه‌بار بیشتر برای بانوان می‌شود؛ زیرا آن‌ها باید خود را به‌طور منظم ثابت کنند (Soumya & Sathiyaseelan, 2021). صنعت ورزش به‌طور سنتی توسط مردان تعریف می‌شود. به‌طور قطع، مردان بر زمین‌های بازی از نظر تعداد شرکت‌کنندگان، حقوق دریافتی و پوشش رسانه‌ای تسلط داشته‌اند؛ به‌عنوان مثال، تعداد ورزشکاران زن در دهه گذشته افزایش یافته است، اما عکس این موضوع در مورد سرمربی‌ان زن در سطح ملی و بین‌المللی صادق است. محققان با مراجعه‌های متعدد به وزارت ورزش و جوانان، به اطلاعات موثقی در مورد حضور بانوان در سطوح متوسط و ارشد ورزش ایران دست یافته‌اند. بررسی اجمالی نمودارهای سازمانی ۵۱ فدراسیون ورزشی ایران نشان داد که تنها دو زن، یکی به‌عنوان رئیس فدراسیون و دیگری به‌عنوان دبیر فدراسیون، در آن حضور دارند. علاوه‌براین، در اکثر فدراسیون‌ها بانوانی در پست‌های نایب‌رئیس مشغول هستند، ولی حتی در ورزش بانوان نیز به آن‌ها اختیارات زیادی داده نشده است. حضور بانوان در پست‌های ارشد ورزش ایران در سطح ملی و استانی ارقام نامطلوبی را نشان می‌دهد که حتی به ده‌ها نفر هم نمی‌رسد (Safari, 2022). بر همین اساس دلایل ایجاد محدودیت می‌تواند مجموعه‌ای از ویژگی‌های شناختی خود بانوان تا مؤلفه‌های محتوایی مانند کلیشه‌ها، هنجارهای اجتماعی و فرایندهای سازمانی را دربرگیرد (Shafi, 2022). اساس برابری جنسیتی در ورزش، بهره‌مندی از فرصت‌های برابر برای بانوان و مردان در محیط ورزش است و دسترسی برابر به فرصت‌های ورزشی، ارتباط تنگاتنگی با حضور برابر آنان در بخش‌های مهم به‌ویژه در سازوکارهای تصمیم‌گیری دارد. در جامعه امروزی، بانوان موفق به تحصیل بیشتر شده‌اند، ولی همواره این مسئله وجود دارد که چرا آن‌ها فرصت‌های یکسانی برای پیشرفت شغلی مانند هم‌تایان مرد خود دریافت نمی‌کنند. دغدغه اصلی و علاقه‌مندی برای انجام‌دادن این پژوهش نیز به همین علت جمعیت تقریباً برابر بانوان با مردان و توانمندی‌های مغفول بانوان در مدیریت و توسعه ورزش بوده است و موضوع قابل تأمل این است که چرا بانوان نتوانسته‌اند به جایگاه شایسته خود در پست‌های مدیریتی در ورزش دست پیدا کنند.

چنانچه بانوان به‌عنوان نیمی از سرمایه انسانی جامعه، در تصمیم‌گیری‌ها کنار گذاشته شوند، خواه‌ناخواه مشکلات عدیده‌ای در رابطه با این قشر مؤثر و دیگر اقشار جامعه پدید می‌آید. حال محقق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که تبیین راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش ایران کدام است.

## ۲. پیشینه پژوهش

### ۲-۱. پیشینه نظری

نظریه نابرابری جنسیتی<sup>۱</sup> چهار مفهوم شاخص نابرابری جنسیتی را شامل می‌شود. نخست اینکه بانوان و مردان نه‌تنها در موقعیت‌های متفاوتی در جامعه قرار دارند، بلکه در موقعیت‌های نابرابری نیز قرار گرفته‌اند. مفهوم دوم اینکه نابرابری جنسیتی از جامعه سرچشمه می‌گیرد و از هیچ‌گونه تفاوت مهم شخصیتی میان بانوان و آقایان ناشی نمی‌شود. سومین مفهوم نظریه نابرابری این است که هرچند افراد ممکن است از نظر استعدادها و توانمندی‌هایشان متفاوت باشند، ولی هیچ‌گونه تفاوت طبیعی مهمی نیست که دو جنس را از هم متمایز کند. مفهوم آخر اینکه، همه نظریه‌های نابرابری فرض را بر این می‌گذارد که هم مردان و هم بانوان می‌توانند در برابر ساختارها و موقعیت‌های برابر، واکنشی آسان و طبیعی نشان دهند، به بیان دیگر آن‌ها بر این عقیده‌اند که دگرگون کردن موقعیت بانوان امکان‌پذیر است (Talebpour et al., 2019). نپرداختن به بنیان‌های محرومیت‌های بانوان و بی‌اهمیت بودن این موضوع نزد خود بانوان در خصوص تحلیل و واکاوی عوامل زیرساختی این مسئله، باعث شده است روند نسبتاً صعودی حضور فعال بانوان و تأثیرگذار آنان در جامعه که بعد از انقلاب صنعتی در حال شکوفایی بود، اکنون به‌گونه‌ای دیگر و با توجه به مقتضیات زمانه مسیری نزولی را طی کند (Esmaeilpour & Tafaghodi, 2017).

در دنیای مدرن امروز موانعی برای بانوان وجود دارد که از دیدگاه‌های مختلف مورد پژوهش و اصلاح قرار می‌گیرد. پیشرفت‌های حقوقی و مدنی زیادی حاصل شده ولی بانوان همچنان خود را در محاصره نگرش‌ها و کلیشه‌های سنتی می‌بینند. مطالعات در کشورهای نروژ، کانادا، استرالیا، نیوزیلند و انگلستان حاکی از آن است که حضور کم‌رنگ بانوان پدیده‌ای جهانی است (Molaei et al., 2020). در سال ۱۹۷۱ اولین قانون برابری جنسیتی در فنلاند با هدف حمایت از برابری زن و مرد در زندگی کاری و منع هرگونه تبعیض براساس جنسیت به تصویب رسید. سیاست‌های برابری جنسیتی در فنلاند، بر تخصیص مساوی قدرت و نفوذ بین جنسیت‌ها تمرکز دارد. این نشان می‌دهد که

جمعیت فنلاند باید از حقوق اساسی یکسان برای تحصیل و کار با دستمزد همسان برخوردار باشند. البته یکی از دلایلی که چرا مردان در پست‌های رهبری حضور بیشتری دارند و حتی امروزه نیز شکاف دستمزد وجود دارد، این است که مردان تمایل دارند زمان بیشتری را در مشاغل مربوطه صرف کنند و بانوان هنوز هم بار مراقبت از خانه و فرزندان را به دوش می‌کشند که این موضوع به جنبه‌ای مهم تبدیل شده است (Nystén, 2022).

## ۲-۲. پیشینه تجربی

توسعه جوامع که به مشارکت همه نیروهای انسانی مربوط می‌شود از اهمیت روزافزون برخوردار است. پژوهش‌ها به اهمیت حضور بانوان در ارتقای عملکرد سازمان‌های ورزشی اشاره دارند. صفری (۲۰۲۲) در پژوهشی، مدل ساده‌ای از سازه‌ها و روابط متقابل توسعه شغلی بانوان در مدیریت ورزش ایران استخراج کرد که با به‌کارگیری این مدل، مدیران و همین‌طور سازمان‌های ورزشی ایران می‌توان تصویر ساده‌ای از مسیر پیچیده توسعه شغلی بانوان به دست آور و از آن برای بررسی عوامل و روابط به‌منظور بهبود وضع موجود و برنامه‌ریزی برای آینده توسعه شغلی بانوان استفاده کرد.

در همین راستا، لچ<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود دریافت که حضور بانوان در رهبری ورزشی متأثر از شرایط اقتصادی و اجتماعی در محیط جغرافیایی سازمان است. در مبحث مدیریت بانوان اثر سقف شیشه‌ای به‌عنوان یک پدیده مطرح شده است که در همین ارتباط، در پژوهش سمعی و همکاران (۲۰۲۱) پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان ایران براساس سقف شیشه‌ای و عدالت سازمانی را بررسی کردند و نتیجه نشان داد سقف شیشه‌ای و عدالت سازمانی توانستند در حد زیادی توانمندسازی بانوان را پیش‌بینی کنند.

گری و ویز<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی موانع مربوط به موقعیت رهبری ارشد برای بانوان در مدیریت ورزشی، درک دانش‌آموزان و نگرش‌هایی از جانب استادان آن‌ها را بررسی کرد. نتایج پژوهش این امکان را داد تا نتیجه‌گیری شود که مردان و بانوان انتظارات شغلی متفاوتی برای رهبری ارشد ندارند، اما بین هردو با توجه به موانعی که بانوان ممکن است برای رسیدن به این سطح مواجه شوند، درک متفاوتی وجود دارد. در واقع بانوان بیشتر از مردان احساس می‌کنند که یک سقف شیشه‌ای در مسیر پیش‌روی آنان وجود دارد (Ahmadi et al., 2018). در پژوهشی دیگر نیز اثر صخره شیشه‌ای را نیز بر عملکرد مدیران و کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان، با نقش میانجی

1. Lesch

2. Gray & Weese

سکوت سازمانی بررسی کردند و یافته‌ها بیانگر آن بود که صخره شیشه‌ای منجر به سکوت سازمانی خواهد شد که این امر، عملکرد بانوان را در سازمان‌های ورزشی کاهش خواهد داد؛ بنابراین، شایسته است که مسئولان وزارت ورزش و جوانان به نظام شایسته‌سالاری تأکید کرده و از بانوانی که قابلیت‌های لازم را در پست‌های مدیریتی از خود نشان داده‌اند، حمایت جدی به عمل آورند و آن‌ها را مانند مردان در پست‌های کلیدی منصوب کنند.

ولش<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی دیگر، تجربیات حرفه‌ای و چالش‌های مدیران بانوی اقلیت قومی را بررسی کردند که یافته‌ها حاکی از آن است که همچنان کلیشه‌های جنسیتی مردانه در سازمان‌های ورزشی وجود دارد و این پژوهش به دنبال ارائه بینشی برای کمک به بهبود عدالت اجتماعی، حذف موانع و حذف رفتارهای کلیشه‌ای منفی علیه بانوان است.

در همین ارتباط اوزبی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود، درک دانشجویان مدیریت ورزشی درمورد مفهوم بانوان در ورزش را بررسی کرد. نتیجه پژوهش حاکی از آن بود که تقویت بانوان از طریق ورزش عنصر اصلی پژوهش محسوب می‌شود و بانوان از مشارکت در ورزش مزایای اجتماعی خاصی را به دست می‌آورند. والدین، نهادها و دولت باید از حضور بانوان در تمام مراحل ورزش حمایت کنند. در ارتباط با دلایل موانع و محدودیت‌های بانوان پژوهش‌های زیادی به نتیجه رسیده است که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌کنیم. خطیبی و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله‌ای به بررسی موانع و راهکارهای توسعه منابع مالی ورزش بانوان در ایران پرداخته‌اند. محققان در این مقاله، به چهار مانع برای توسعه منابع مالی دست یافتند که عبارت‌اند از: موانع ساختاری، مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی و سیاسی-حقوقی. با توجه به موانع شناسایی شده راهکارهایی برای توسعه ورزش بانوان ارائه شده است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: در نظر گرفتن معافیت‌های مالیاتی یا تسهیلاتی برای حامیان مالی ورزش بانوان، تلاش برای ارتقای سطح رقابت‌های ورزشی بانوان، پخش مسابقات ورزشی بانوان از سیما و نظارت بر حسن اجرای قوانین موجود و تعیین معیارهایی برای سنجش پایبندی به این قوانین. زیرا، اصلاح و وضع قوانین جدید بدون وجود ضمانت اجرایی از کارآمدی لازم برخوردار نخواهد بود.

مهدی زاده و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با موضوع نظریه سقف شیشه‌ای در حوزه ورزش بانوان، مقایسه تطبیقی و ارائه یک مدل کمی را انجام داد که یافته‌های آن بیانگر این بود که اولویت‌بندی موانع مدیریتی برای بانوان در سطوح ارشد و مدیریت ورزشی ایران، به ترتیب بالاترین اولویت مربوط به موانع مدیریتی و پایین‌ترین اولویت مربوط به موانع فردی است.

نظری و لطیفی (۲۰۱۸) در پژوهشی اثر سقف شیشه‌ای بر ارتقای جایگاه مدیریتی بانوان در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان را تحلیل کردند که یافته‌های پژوهش نشان داد که مانع جنسیت، مانع حمایت خانواده، مانع تضاد بین کار و خانواده و مانع حمایت رهبر در ارتقای جایگاه مدیریتی بانوان مؤثر است. به‌طور کلی باید توجه داشت که بانوان سزاوار بهره‌مندی از امکانات رشد و تعالی در سازمان‌ها هستند، به شرطی که موانع سد راه آنان تعدیل شود (Mousavi Rad et al., 2016). در پژوهش دیگری اولویت‌بندی موانع مدیریت بانوان در ورزش به روش تحلیل سلسله‌مراتبی را مورد پژوهش قرار دادند که نتایج آن نشان داد موانع حضور بانوان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی، نبود شرایط مساوی بین بانوان و مردان برای رشد در سازمان‌ها و نبود اعتماد به بانوان در فرهنگ ایران بیشترین اشاره را در میان مصاحبه‌شوندگان داشتند. بانوان عامل فرهنگی را بیشتر دخیل می‌دانستند ولی مردان عوامل فردی را عامل اولیه موانع مدیریتی بانوان قلمداد کردند (Motameni et al., 2014). در پژوهشی دیگر؛ اولویت‌بندی موانع پیش‌روی بانوان در انجام فعالیت‌های ورزشی را شناسایی کردند که ابتدا، موانع در پنج دسته طبقه‌بندی شد و نتایج نشان داد که عدم توجه مسئولان به ورزش بانوان، وجود فرهنگ مردمحوری، کمبود وقت و زمان، وضعیت اقتصادی و عدم سرمایه‌گذاری لازم در توسعه اماکن ورزشی بانوان مهم‌ترین موانع در هریک از این ۵ دسته است. با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود که بانوان مسئولیت و مشارکت بیشتری در امر برنامه‌ریزی‌های ورزشی داشته باشند و بودجه مناسب و برابر با آقایان به آن‌ها اختصاص یابد. همچنین بایستی مسئولان ورزشی کشور درصدد حل مشکلات اجتماعی به‌ویژه تغییر فرهنگ مردمحوری باشند. لازم است تا با تبلیغات گسترده و هدفمند، هزینه‌های ورزشی را جزء لاینفک سبد مصرفی خانوارهای ایرانی قرار داد.

عاشوری و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به تدوین مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرایی در وزارت ورزش و جوانان پرداختند. نتایج نشان داد دوازده عامل به‌عنوان گویه‌های مؤثر در صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران بانو با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرایی در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد (Valiente, 2022). در پژوهشی تأثیر سهمیه جنسیتی در مدیریت ورزشی در کشور اسپانیا مورد پژوهش قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد سهمیه‌بندی جنسیتی، عواقب قابل توجهی برای مدیریت ورزش، به‌جز افزایش کمیت در زمینه مدیریت بانوان ندارد. در مطالعات بررسی شده مشخص شد که همچنان کلیشه‌های جنسیتی مردانه در سازمان‌های ورزشی وجود دارد. رفتارهای جنسیتی همان‌طور که برای سازمان‌های دیگر وجود دارد در سازمان‌های ورزشی درخصوص بانوان نیز مطرح است و مردان مانع از ورود بانوان به ورزش



در سطح رهبری می‌شوند. با وجود انبوه مطالعات، در خصوص شناسایی تبعیض جنسیتی فراروی مدیریت بانوان در ورزش اقدامی صورت نگرفته است که پژوهش حاضر با مرور نظام‌مند از مطالعات پیشین، به دنبال کشف این ابعاد در سطح جهانی است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه از نوع تفسیرگرایانه<sup>۱</sup>، به لحاظ رویکرد از نوع استقرایی<sup>۲</sup>، به لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده‌بنیاد، به لحاظ انتخاب پژوهش از نوع پژوهش کیفی و به لحاظ بازه زمانی از نوع مقطعی است و برای گردآوری داده‌های آن از ابزار مصاحبه استفاده شده است.

جدول ۱. نوع شناسی پژوهش حاضر

نوع	مؤلفه
اکتشافی - بنیادی	ماهیت پژوهش
رویکرد کیفی	نحوه انجام پژوهش
تفسیری	پارادایم حاکم بر پژوهش
استقرایی	رویکرد پژوهش
نظریه داده‌بنیاد (رویکرد پارادایمی یا سیستماتیک)	راهبرد پژوهش (روش تجزیه و تحلیل داده‌ها)
میدانی و کتابخانه‌ای	حیطه جمع‌آوری داده‌ها
تبیین، مدل‌سازی و نظریه‌پردازی	هدف
مصاحبه‌های عمیق و مطالعات نظری موجود	ابزار گردآوری داده‌ها

جامعه آماری این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزش و علوم تربیتی، روان‌شناسی و علوم سیاسی و مدیران و کارشناسان اداره کل تربیت بدنی تشکیل می‌دادند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد، بر این مبنا تعداد پانزده مصاحبه انجام گرفت که مشخصات آن‌ها به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	تحصیلات	رشته تحصیلی	حوزه فعالیت	دانشگاه	اجرائی
۱	دکتری	مدیریت آموزشی	✓	✓	✓
۲	کارشناسی ارشد	مدیریت تحول	✓		✓
۳	دکتری	فیزیولوژی ورزشی	✓		
۴	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	✓	✓

1. Interpretivism
2. Inductive

ردیف	تحصیلات	رشته تحصیلی	حوزه فعالیت	
			دانشگاه	اجرایی
۵	لیسانس	علوم تربیتی	✓	✓
۶	دکتری	مدیریت راهبردی		✓
۷	دکتری	مدیریت منابع انسانی		✓
۸	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	✓
۹	کارشناسی ارشد	مدیریت راهبردی ورزشی	✓	✓
۱۰	دکتری	علوم سیاسی	✓	✓
۱۱	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	✓
۱۲	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	✓
۱۳	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی و علوم ورزشی		✓
۱۴	دکتری	مدیریت ورزشی		✓
۱۵	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	✓

برای جمع‌آوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه طول کشید و پس از هر مصاحبه مطالب ضبط و حروفچینی شدند. بلافاصله پس از مصاحبه، تحلیل و کدگذاری اولیه به شیوه مداوم انجام شد. برای بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج پژوهش حاضر، معیارهای ارزشیابی لینکن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری مدنظر قرار گرفتند. در ادامه، ضمن بررسی مورد به مورد هر یک از این معیارها، به برخی راهبردهای مناسب برای برآورده ساختن این معیارها در پژوهش حاضر نیز اشاره شده است.

اعتبار: برای دستیابی به این معیار، در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف) ارزیابی چندجانبه: در فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و انتخاب نمونه پژوهش برای مصاحبه و طراحی سوالات مصاحبه از منابع و جنبه‌های گوناگونی استفاده شده است. ب) ارزیابی شرکت‌کنندگان از پژوهش: متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارسال و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد.

انتقال‌پذیری: در پژوهش حاضر، به‌منظور دستیابی به این معیار از روش‌های زیر استفاده شد: الف) مستندسازی: تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به‌صورت مکتوب مستندسازی شد. ب) گزارش شرایط زمینه‌ای: شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به‌صورت تفصیلی ارائه شد.

قابلیت اعتماد: در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت: استفاده از دو کدگذار: بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه مدیریت در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم کدگذاری به وسیله ایشان انجام گرفت. در هریک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد. نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۳. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
۴	۳۳	۱۰	۳	۰/۸۶
۷	۲۱	۹	۳	۰/۸۵
کل	۴۴	۱۹	۶	۰/۸۶

همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهد، پایایی کل بین دو کدگذار ۸۶ درصد است. با توجه به اینکه پایایی بیش از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. تأییدپذیری: بدین منظور در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف) ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش. نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از مدیران ورزشی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرات آن‌ها اخذ شد. ب) تشریح فرایند پژوهش: در متن حاضر مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها برای مخاطبان و خوانندگان تشریح شده است. افزون بر این برای ممیزی پژوهش که ناظر بر روایی و پایایی است و آن‌ها را تضمین می‌کند، از راهبردهای حساسیت پژوهشگر (تأکید بر خلاقیت، حساسیت، انعطاف‌پذیری)، انسجام روش‌شناسی (سازگار کردن سؤال‌های پژوهش با شیوه پژوهش)، متناسب بودن نمونه (استفاده از افرادی که بهترین دانش را در مورد موضوع کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش ایران داشتند)، گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها و اندیشیدن نظری (بازبینی مستمر داده‌ها) استفاده شد. سرانجام به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

با اقتباس از متن همه مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز، ۳۰۳ مفهوم یا کد اولیه شناسایی شد که پس از جمع‌بندی کدهای مشابه با هم و حذف کدهایی که با موضوع پژوهش هم‌خوانی نداشتند به ۲۳ کد کاهش پیدا کرد که شامل این موارد بود: پیشرفت جوامع درگرو پیشرفت بانوان آن جامعه، بهره‌مندشدن از خلاقیت و ایده‌های ناب بانوان، بهره‌مندشدن از توانایی بانوان در سطوح کلان مدیریت، خروج از شعار و بهره‌مندی واقعی از توانمندی بانوان برای مواجهه منطقی با محدودیت‌های بانوان، سپردن مسئولیت‌های کلیدی به بانوان در وزارت ورزش، داشتن نگاه مدیریتی به جای نگاه جنسیتی، اهمیت سلامت بانوان جامعه و خانواده در بعد همگانی، افزایش آمار بانوان ورزشکار در جامعه، پررنگ کردن باورهای مدیریتی به توانمندی‌های بانوان، استقبال مدیران از بانوان توانمند، جایگاه اجتماعی بانوان یک موهبت خدادادی است نه ایجاد، داشتن خودباوری در بانوان و سرایت آن به کل اجتماع، تصمیم‌گیری‌های سازنده‌تر بانوان در سازمان‌های ورزشی، توانایی منحصربه‌فرد بانوان در انجام دادن امور، اصلاح ساختارهای اجتماعی حاکم بر جامعه، عاملی برای لغو محدودیت‌های بانوان، تضاد بین مسئولیت‌های اجتماعی و خانوادگی، تبعیض جنسیتی در تمام لایه‌های اجتماعی، ریشه‌های تاریخی در توجه‌نکردن به جایگاه بانوان، فعال اجتماعی بودن بانوان تنها راه مقابله با محدودیت‌های ایشان و برزمین‌نماندن مطالبات اساسی بانوان. سپس در مرحله کدگذاری محوری با در نظر گرفتن قرابت معنایی مفاهیم شناسایی شده ده مقوله فرعی شامل توسعه جامعه با نقش بانوان، بازنگری در واگذاری مسئولیت‌ها در تمام سطوح مدیریت، شایسته‌سالاری، سلامت جامعه، افزایش کارایی دستگاه‌های متولی ورزش، ایجاد خودباوری در بانوان، بالا بودن سطح مهارت مدیریتی بانوان، اصلاح ساختارهای اجتماعی، اصلاح فرهنگ مردسالاری حاکم بر جامعه و مطالبه‌گری بانوان تشکیل شد. در جدول ۴ نحوه فرایند کدگذاری مشخص شده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز، محوری و نظری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	مصاحبه
توسعه جامعه با نقش بانوان	پیشرفت جوامع درگرو پیشرفت بانوان آن جامعه	داشتن سهم برابر بانوان از توسعه‌یافتگی در ورزش	P1, P2, P3, P4, P7, P8, P11, P12, P14
		نقش کلیدی بانوان در توسعه جوامع	P1, P8, P13
	بهره‌مندشدن از خلاقیت و ایده‌های	جامعه قوی و بهتر در نتیجه سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش بانوان	P2, P3, P6, P7, P8, P9, P10, P14, P15
		توجه به توسعه ورزش بانوان عاملی برای پرواز افکار خلاقانه بانوان	P4, P8, P11, P12

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	مصاحبه
	ناب بانوان	حذف موانع برای رسیدن به موفقیت	P4, P7, P8, P9, P15
		عبور از موانع موفقیت در صورت رسیدن به قابلیت‌های اجتماعی	P6, P9
بازنگری در واگذاری مسئولیت‌ها در تمام سطوح مدیریت	بهره‌مند شدن از توانایی بانوان در سطوح کلان مدیریت	افزایش اختیار بانوان در جایگاه مدیریت در تصمیم‌گیری‌های سازمان‌های ورزشی	P2, P3, P6, P7, P8, P10, P11, P13
		بازنگری در واگذاری مسئولیت‌ها در تمام سطوح مدیریت	P2, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P14, P15
		توجه به ارتقای جایگاه مدیریتی بانوان در فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی	P2, P3, P7, P8, P10, P11, P13
		افزایش اختیار مدیریتی به بانوان ورزش کشور	P1, P2, P3, P4, P9, P11
		حضور داشتن بانوان در تصمیم‌گیری‌های کلان مدیریتی	P1, P2, P8, P10
		ارتقای جایگاه بانوان در اداره کل ورزش استان‌ها	P1, P2, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P15
	خروج از شعار و بهره‌مندی واقعی از توانمندی بانوان برای مواجهه منطقی محدودیت‌های بانوان	ارتقای جایگاه بانوان در حوزه مدیریت ورزش	P3, P9
		توصیه مؤکد بر باور نکردن محدودیت‌ها به دلیل ساختگی بودن این موانع	P4, P9, P15
		تلاش کردن بانوان برای احراز پست‌های مدیریتی ورزشی	P2, P10, P13
		تلاش در جهت بهره‌مندی از توان بانوان به صورت عملیاتی در سازمان‌های ورزشی	P2, P9, P10
		پردازش به ریشه‌ها و مواجهه منطقی با محدودیت‌های بانوان	P8
		استفاده بهینه از توان بانوان در امور اجرایی	P11
		ایجاد فضای جانشین‌پروری هم در بخش آموزش و هم در بخش کارآموزی در کنار مدیران ارشد	P2, P10, P14
	ایجاد کردن فرصت‌های اجتماعی برای بروز توانایی‌های اجتماعی بانوان	P6, P9, P11	
	سپردن مسئولیت‌های کلیدی به بانوان در وزارت ورزش	بهره‌مندی از مدیریت ورزش بانوان در ساختار ورزش کشور	
حضور بانوان به عنوان مدیر ارشد در حوزه کلان مدیریت ورزش			P9
در نظر گرفتن نظرات بانوان جامعه		P6, P13	
	اعتماد به بانوان در سطوح مختلف ورزش، عاملی مهم در توسعه ورزش بانوان	P7	

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	مصاحبه	
		استفاده‌کردن از توان بانوان در عرصه مدیریت ورزشی عاملی برای انگیزه فعالیت توسعه ورزش بانوان	P11	
		بهره‌بردن از نظرات بانوان در حیطه امور اجرایی فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی	P7, P11, P15	
شایسته‌سالاری	داشتن نگاه مدیریتی به‌جای نگاه جنسیتی	تغییر رویکرد مردانه سازمان‌های ورزشی و حضور بانوان در پست‌های مدیریت	P4, P9, P10, P11, P14	
		تصمیم‌گیری‌های سازمان ورزشی با رویکرد برابری جنسیتی	P2, P10, P10, P13	
		نگاه برابری جنسیتی به پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی	P3, P4, P10	
		حذف مفهوم مردسالاری در سازمان‌های ورزشی	P4, P10, P15	
		شایسته‌سالاری و استفاده از بانوان در مسئولیت‌های ورزشی، عاملی برای توسعه ورزش بانوان	P2, P10, P13	
		عدالت، عاملی مهم در توسعه ورزش بانوان	P1, P5	
		حذف‌شدن نیروهایی با کارنامه ضعیف به‌دلیل حذف نگاه جنسیتی در ورزش	P3, P4, P6	
		حذف نگاه تبعیض‌ناور، به توان بانوان و نفوذ آن به بدنه ساختار ورزش	P2, P5, P6, P10, P12, P15	
	پیامدهای مثبت در نتیجه حضور بانوان در سازمان‌های ورزش کشور	پیامدهای مثبت فردی و سازمانی در نتیجه حضور بانوان در تصمیم‌گیری‌های کلان مدیریتی	P11, P13, P14	
		پیامدهای مثبت اجتماعی در نتیجه حضور بانوان در عرصه‌های اجتماعی	P3, P6	
		ورزش و بالارفتن اعتماد به نفس بانوان	P2, P7, P9, P10	
		بهره‌مندشدن سازمان‌های ورزشی از بانوان لایق و توانمند	P1, P5, P7, P9, P13, P15	
	سلامت جامعه	اهمیت سلامت بانوان جامعه و خانواده در بُعد همگانی	نقش مجموعه مدیریت شهری با دراختیار داشتن امکانات و همچنین به‌واسطه تعامل گسترده با شهروندان، ایجاد زمینه مناسب برای توسعه و ترویج ورزش بانوان	P1, P4, P6, P7
			توجه بیشتر به ورزش همگانی در حوزه ورزش بانوان	P3
تقویت ورزش دختران در مدارس			P1, P4, P14	
فعال کردن برخی از رشته‌ها در حوزه ورزش بانوان عاملی در جهت حذف محدودیت بانوان			P4, P9, P15	
افزایش آمار بانوان ورزشکار در جامعه		اجرای رویدادهای پایدار برای ورزش بانوان	P2, P4, P10, P12, P15	
		ایجاد انگیزه برای دختران و حضور در عرصه‌های ورزشی به‌دلیل حذف نگاه جنسیتی در جامعه	P1, P5, P6, P7	

مقاله‌های اصلی	مقاله‌های فرعی	مفاهیم	مصاحبه
		شناساندن اهمیت ورزش در ساختار جامعه به‌عنوان یک ابزار فرهنگی و بهداشتی به‌ویژه در بین بانوان	P2, P4, P9, P10, P11
		ورزش بانوان تضمین‌کننده سلامت کل جامعه	P2, P5, P6, P9, P10, P11, P15
		اقبال و روی‌آوری بانوان به ورزش در جامعه	P6, P9, P15
		افزایش نیروی انسانی مجرب و آگاه برای هدایت و سوق دادن بانوان به سمت فعالیت‌های ورزشی	P4, P9, P11, P12
افزایش کارایی دستگاه‌های متولی ورزش	پررنگ کردن باورهای مدیریتی نسبت به توانمندی‌های بانوان	تغییر نگرش مثبت مدیران نسبت به توان بانوان	P2, P4, P6, P14
		باور مثبت مدیران ارشد در سپردن مسئولیت به بانوان در حیطه ورزش	P5, P9, P11, P15
		اصلاح باور مدیران ارشد در ارتباط با وقت ناکافی بانوان برای پذیرش مسئولیت	P1, P3, P11
		تغییر باور به قلمداد کردن ماهیت مردانه حرفه مدیریت	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P9, P10, P11, P15
		نگاه مثبت جامعه و مسئولان به بانوان به‌عنوان مدیران توانمند	P2, P4, P6, P7, P9, P10, P11, P13
		حمایت رهبران ارشد سازمان‌ها از بانوان با هدف ارتقای کارایی سازمان	P1
	استقبال مدیران از بانوان توانمند	اعتماد داشتن مدیران ارشد نسبت به توانمندی بانوان در عرصه مدیریت	P9
		اعتماد بیشتر به خانم‌ها، بستری مناسب برای مقابله با محدودیت بانوان	P4, P11, P12, P14
		اعتماد مدیران با هوش مدیریتی بالا به بانوان توانمند به‌دلیل برنامه‌ریزی دقیق در برنامه‌هایشان	P2, P4, P9, P10
	ایجاد خودباوری در بانوان	جایگاه اجتماعی بانوان یک موهبت خدادادی است نه ایجاد	نادیده‌نگرفتن بخشی از جلوه‌گاه خداوندی
مسکوت‌نماندن مشکلات و تأمین وسایل مورد نیاز ورزش بانوان			P2, P6, P9, P10, P15
حضور در فعالیت‌های اجتماعی، حقی ذاتی و فطری برای بانوان، دلیلی برای رد کردن محدودیت‌های بانوان			P3, P9
داشتن خودباوری در بانوان و سرایت آن به کل اجتماع		بالا بودن حس همدلی در بانوان در مدیریت ورزش	P2, P6, P9, P10
		باورداشتن خود بانوان به توانمندی مدیران بانو در عرصه مدیریت	P2, P10, P15

مقاله‌های اصلی	مقاله‌های فرعی	مفاهیم	مصاحبه	
		توجه کردن بانوان به رشد شخصی خودشان	P2, P3, P7, P11, P14	
		داشتن باور خود بانوان به توانایی‌های خویش	P4, P9, P11	
		بالا بودن تفاهم در بین بانوان برای مدیریت ورزش	P2, P10, P12	
		احترام به بانوان به عنوان تربیت‌کنندگان نسل آینده	P8	
	موضوع برابری جنسیتی یک خواسته انسانی	توجه به عزت‌نفس بانوان	P2, P6, P7, P8, P9, P10	
		عزت‌نفس داشتن در بانوان موجب برای بهره‌مندی از توانمندی ایشان	P3, P9, P11	
		توجه کردن به بخش مهمی از استعداد جامعه	P3, P6, P7, P12, P14	
		موضوع برابری جنسیتی: یک خواسته انسانی	P7, P8, P9	
		بالا بودن مهارت انسانی بانوان	P9	
		سطح بالای مهارت‌های بانوان	P9, P10	
تصمیم‌گیری‌های سازنده‌تر بانوان در سازمان‌های ورزشی	تصمیم‌گیری‌های سازنده‌تر بانوان در سازمان‌های ورزشی	مسئولیت‌پذیری بالای بانوان در صحنه ورزش کشور	P8, P14	
		داشتن تجربه از دقت زیاد بانوان در امور محوله، مفهومی مهم برای بهادادن به بانوان	P3, P9, P13	
		دقت و نظم فراوان بانوان در مسئولیت‌های اجرایی	P3, P6, P7, P9, P11, P14	
		عملکرد خوب بانوان در زمان داشتن مسئولیت‌های مدیریتی	P1, P2, P3, P4, P7, P8, P11, P12, P14	
		وظیفه‌شناسی بانوان در ارتباط با امور محوله	P1, P8, P13	
	بالا بودن سطح مهارت مدیریتی بانوان	توانایی منحصر به فرد بانوان در انجام امور	دقت نظر مدیران بانو در ارتباط با مسائل مالی سازمان	P2, P3, P6, P7, P8, P9, P10, P14, P15
			دقت و ریزبینی بانوان در انجام امور محوله	P4, P8, P11, P12
			عملکرد بانوان توأم با تعهد و دلسوزی بیشتر	P6, P9
			عملکرد خوب بانوان در مسئولیت‌های محدود، عاملی برای کاستن از محدودیت‌های ایشان	P2, P3, P6, P7, P8, P10, P11, P13
			عملکرد خوب بانوان به عنوان نماینده اصلاح در راستای توسعه ورزش ایشان	P2, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P14, P15
تجارب خوب حاصل از فعالیت و حضور بانوان در مسئولیت‌ها			P2, P3, P7, P8, P10, P11, P13	
معنا پیدا کردن شایستگی‌های بانوان از رهگذر فعالیت و رفتار ایشان			P1, P2, P3, P4, P9, P11	



مقاله‌های اصلی	مقاله‌های فرعی	مفاهیم	مصاحبه
		همکاری و همراهی بانوان برای رشد یکدیگر	P1, P2, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P15
		ارائه پیشنهاد توسط خود مدیران بانو برای حضور بیشتر بانوان در سمت‌های مدیریت	P3, P9, P8
		ایجاد آمادگی در جامعه ایران در خصوص پذیرش مفاهیم مرتبط با مدیریت بانوان	P4, P9, P15
		ترغیب جامعه برای حمایت کردن بانوان	P2, P10, P13
		اصلاح برداشتهای غلط جامعه نسبت به توانایی مدیریتی بانوان	P2, P9, P10
		عدالت اجتماعی عاملی برای حضور پررنگ تیم‌های حرفه‌ای در حوزه ورزش بانوان	P8, P9
		حذف حاکمیت روابط دوستانه در سازمان‌های ورزشی	P11
		تأکید بر تغییر در نگاه و رفتار خود بانوان در مواجهه با محدودیت‌های ایشان	P2, P10, P14
		تربیت نسل آینده و تغییر نگرش جامعه به توانایی‌های بانوان با رویکرد مثبت و روشنفکرانه	P6, P9, P11
		تغییر نگاه و رویکرد فرهنگی به توان بانوان در جامعه و اثر آن بر توسعه ورزش بانوان	P6, P9, P11, P12, P13, P14
		کمک به ایجاد نگرش مثبت و هنجارشکنی در خصوص کم کردن موانع	P9, P14
		تجدیدنظر در نوع نگاه به اهمیت و رویکرد ورزش بانوان برای تغییر در ساختار مدیریتی کشور	P6, P13
		نپذیرفتن اشتغال بانوان و مسئولیت‌های اداری ایشان به وسیله همسر	P7
		مسئولیت‌های خانوادگی یک بانو در خانه و محدود شدن اوقات وی برای امور غیر خانواده	P11
		مسئولیت‌های زندگی و خانواده، مانعی برای پیشرفت بانوان در فضای کار	P7, P11, P15
		مسئولیت فرزندآوری خانم‌ها در کمک به رشدنکردن ورزش بانوان	P6, P11
		انتخاب خانواده به وسیله بانوان، بین فضای کار و خانواده	P5, P9, P10, P11, P15
		محرومیت بانوان در عرصه‌های مختلف اجتماعی	P4, P9, P10, P11, P14
		نگاه توأم با تبعیض جامعه به جایگاه بانوان	P2, P10,
اصلاح فرهنگ مردسالاری حاکم بر	تبعیض جنسیتی در تمام لایه‌های		

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	مصاحبه
جامعه	اجتماعی		P10, P13
		فرهنگ مردسالاری حاکم بر جامعه	P3, P4, P10
		دیدگاه منفی و جنسیتی جامعه در سطوح پایین جامعه به بانوان	P4, P10, P15
		منزلت پایین بانوان در گستره اجتماعی به صورت عام و در ورزش به صورت خاص	P2, P10, P13
	ریشه‌های تاریخی در توجه نکردن به جایگاه بانوان	تضادهای جنسیتی برآمده از فرهنگ حاکم در جامعه	P1, P5
		اختلاف‌های اصالتی و اجتناب‌ناپذیر بین آقایان و بانوان	P3, P4, P6
		مشکلات بانوان بازتابی از مشکلات ساختاری جامعه	P3, P6, P12, P14
مطالبه‌گری بانوان	فعال اجتماعی بودن بانوان تنها راه مقابله با محدودیت‌های ایشان	وظیفه کنشگران عرصه ورزش بانوان در راستای توسعه ورزش بانوان	P2, P5, P6, P10, P12, P15
		اهمیت‌داشتن نگاه منتقدانه به تبعیض بین بانوان و آقایان	P11, P13, P14
		رفع موانع با نگارش خوب و رفتار خوب و سبک زندگی خوب	P3, P6
	برزمین‌نمادند مطالبات اساسی بانوان	مطالبه بانوان برای حق تضييع شده از ایشان	P2, P7, P9, P10
		حضور پررنگ بانوان در بحث‌هایی با رویکرد عدالت‌محور	P1, P5, P7, P9, P13, P15
		نقش مفید اعتراض‌های اجتماعی به روش متعارف و اخلاقی	P1, P4, P6, P7

سرانجام پس از شناسایی مفاهیم اولیه، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی شاخص‌های تأثیرگذار کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش ایران مدل گرافیکی آن در قالب شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل شاخص‌های کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش ایران (مدل نورونی)

### ۵. نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش ارائه مدل و تبیین راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش ایران بود که ده مقوله اصلی شامل توسعه جامعه با نقش بانوان، بازنگری در واگذاری مسئولیت‌ها در تمام سطوح مدیریت، شایسته‌سالاری، سلامت جامعه، افزایش کارایی دستگاه‌های متولی ورزش، ایجاد خودباوری در بانوان، بالابودن سطح مهارت مدیریتی بانوان، اصلاح ساختارهای اجتماعی، اصلاح

فرهنگ مردسالاری حاکم بر جامعه و مطالبه‌گری بانوان است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد توسعه جامعه با نقش بانوان (پیشرفت جوامع در گرو پیشرفت بانوان و بهره‌مند شدن از خلاقیت و ایده‌های ناب بانوان) در تبیین راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی نقش دارد. در واقع مشارکت بانوان برای دستیابی به توسعه سیاسی و اقتصادی ضروری است؛ زیرا موقعیت بانوان در جامعه عمیقاً تحت تأثیر شرایط و سطوح توسعه در کشورها است. در واقع هرچه کشورها توسعه یافته‌تر باشند، شکاف بین توسعه‌یافتگی بانوان و مردان کاهش می‌یابد. از این رو بهبود وضعیت بانوان جزء الزامات اصلی در بهبود شاخص‌های توسعه در هر جامعه است. این یافته با نتایج مطالعات آبینایا و الملو<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) و دورک و پاستوره<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) همخوان است. در تبیین این یافته و برای بهره‌مندی از توانایی بانوان در سطوح کلان مدیریتی و خروج از شعار و بهره‌مندی واقعی از توانمندی بانوان برای مواجهه منطقی با محدودیت‌های ایشان، باید در وزارت ورزش مسئولیت‌های کلیدی به بانوان سپرد و این از جمله عواملی است که به کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزشی کمک می‌کند. با توجه به پتانسیل موجود در جامعه ما، بهره‌مند شدن از توانایی بانوان در سطوح کلان مدیریت ورزش بانوان و سپردن مسئولیت‌های کلیدی به آنان بسیار مهم است. چرا که بدون تبیین ضرورت حضور بانوان در پست‌های بالای مدیریت ورزشی، سایر تلاش‌ها به‌منظور پیشبرد ورزش بانوان در جامعه بی‌نتیجه خواهد ماند. این یافته با پژوهش حبیبی و همکاران (۲۰۲۲) در یک راستا بود.

همچنین در تبیین این یافته، شایسته‌سالاری (داشتن نگاه مدیریتی به‌جای نگاه جنسیتی؛ پیامدهای مثبت در نتیجه حضور بانوان) نیز به‌مثابه یک عامل به راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزشی کمک می‌کند. شایسته‌سالاری یکی از محرک‌های کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزشی است. در این راستا می‌توان اشاره به این داشت که شایستگی‌ها عنصر کانونی موفقیت در کاهش نابرابری جنسیتی هستند؛ چرا که برنامه‌برابری جنسیتی در کنار مفاهیمی چون شایسته‌سالاری قابل دسته‌بندی است. در این راستا وضع موجود سازمان‌ها نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز آن‌ها به مدیران برتر و شایسته است. سازمان‌های کنونی به مدیرانی خلاق و هوشمند، مستعد و ماهر، شایسته و توانمند و پویا نیازمند هستند که با داشتن نگاه شایسته‌سالاری و نگاه مدیریتی در سازمان‌ها می‌توان به این هدف دست پیدا کرد. حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های راهبردی

1. Abinaya & Alamelu  
2. Doruk & Pastore

و عملیاتی در این حوزه هستند. بنابراین می‌توان گفت که تا زمانی که نگاه مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی به مقوله شایسته‌سالاری تغییر پیدا نکند و مدیران به توانمندی‌های بانوان اعتماد نداشته باشند، نمی‌توان انتظار برابری جنسیتی در مدیریت ورزش را داشت. با داشتن نگاه مثبت به بانوان در سازمان‌ها و باور به توانمندی‌های آن‌ها و همچنین ایجاد تصویر مثبت از بانوان در محیط سازمان این زمینه فراهم می‌شود.

این یافته‌ها با نتایج جعفری و شریفی فرد (۲۰۱۹) که توجه به پیامدهای مثبت در نتیجه حضور بانوان را گزارش کرده بود و خطیبی و همکاران (۲۰۱۹) و نیوستن<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) که به برابری جنسیتی اشاره دارد، همخوان است.

همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد سلامت جامعه (اهمیت سلامت بانوان و خانواده از بعد همگانی، افزایش آمار بانوان ورزشکار جامعه) به مثابه یک عامل به راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزشی کمک می‌کند. از آنجایی که بانوان چه در خانواده و چه در جامعه نقش مهم و تأثیرگذاری را ایفا می‌کنند، تأمین سلامت جسمانی و در پی آن سلامت روحی و روانی آنان، تضمین سلامت خانواده و جامعه را در پی خواهد داشت. در این راستا محقق بیان می‌کند که در همه جای جهان، مشارکت بانوان در نیروی کار به تدریج افزایش یافته است. اعتقاد بر این است که مشارکت بانوان در بازار کار در کشورهای در حال توسعه حیاتی است.

این یافته با نتایج مطالعات (پالکومورا و آنجلا<sup>۲</sup>) و حیدری دارانی (۲۰۲۲) مبنی بر اینکه توجه به سلامت بانوان باعث نقش و تأثیرگذاری بیشتر بانوان در جوامع می‌شود، همخوان است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که افزایش کارایی دستگاه‌های متولی در ورزش (پرونگ کردن باورهای مدیریتی نسبت به توانمندی‌های بانوان؛ استقبال مدیران از بانوان توانمند) به راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزشی کمک می‌کند. عدالت جنسیتی زمانی محقق خواهد شد که بانوان جامعه ما بتوانند به همه اهداف متعالی خود دست یابند و این‌گونه نباشد که این قشر از جامعه را وادار به انتخاب یکی از آیت‌ها از جمله؛ ازدواج، تحصیل، فرزندآوری و اشتغال کند. در واقع عدالت جنسی را باید به‌عنوان یکی از راهبردهای عدالت‌محور دانست. در این راستا سیاست‌گذاران باید به نقش‌های متفاوت بانوان و مردان در جامعه اهتمام داشته باشند و توجه داشته باشند که حضور بانوان به رشد جامعه در ابعاد مختلف کمک کرده و این خود یک عدالت واقعی است. موارد مطرح‌شده با نتایج پژوهش السارو<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) همخوان و هم‌راستا است.

1. Nysten

2. Pallekumburar & Anjala

3. Alsarve

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ایجاد خودباوری در بانوان (جایگاه اجتماعی بانوان یک موهبت خدادادی است نه ایجادی، داشتن خودباوری در بانوان و سرایت آن به کل اجتماع، موضوع برابری جنسیتی یک خواسته انسانی) به‌مثابه یک عامل به راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزشی کمک می‌کند. محقق بیان می‌کند که؛ توسعه ورزش در بین بانوان نیازمند بهبود باورهای اجتماعی، نگاه عادلانه و منصفانه در هیئت‌ها، حس ورزش‌خواهی بانوان و اجرای طرح‌های انگیزشی برای دعوت از این قشر از جامعه است. این یافته سیمس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) که به موضوع برابری جنسیتی به‌عنوان خواسته انسانی و عدم رعایت آن اشاره کرده بودند، همخوان است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که اصلاح ساختارهای اجتماعی (اصلاح ساختارهای اجتماعی حاکم بر جامعه، عاملی برای لغو محدودیت‌های بانوان، تصحیح نگاه جامعه به بانوان در امور اجتماعی و فرهنگی، تضاد بین مسئولیت‌های اجتماعی و خانوادگی) به‌مثابه یک عامل به راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزشی کمک می‌کند.

در این رابطه خطیبی و همکاران (۲۰۱۹) اذعان کردند مهم‌ترین مانع که بیشترین سهم را در خصوص توسعه ورزش بانوان دارد، موانع فرهنگی-اجتماعی است و همچنین در این ارتباط موسوی راد و همکاران (۲۰۱۶) بیان کردند که پیش‌داوری‌ها نسبت به بانوان، توانایی‌ها و موقعیتشان، سبب نابرابری فرصت‌های رشد و ارتقا برای بانوان است. براساس یافته حاضر احتمالاً پذیرش این فرض مبین آن است که ساختار موجود در ادارات به نحوی است که فرصت ارتقاء و ترفیع شغلی برای بانوان محدود است. بنابراین موارد مطرح‌شده با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوان و هم‌راستا است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که اصلاح فرهنگ مردسالاری حاکم بر جامعه (تبعیض جنسیتی در تمام لایه‌های اجتماعی، ریشه‌های تاریخی در توجه نکردن به جایگاه بانوان) نیز به‌مثابه یک عامل به راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزشی کمک می‌کند. به باور مشارکت‌کنندگان در پژوهش بخش زیادی از نابسامانی‌های جامعه تبعیض جنسیتی است و تا زمانی که این عدالت برقرار و مهیا نشود، امکان اینکه سایر اجزای سیستم به‌درستی عمل کنند وجود ندارد. چرا که عدالت جنسیتی پایه و اساس سایر اقدامات است و تا مادامی که عدالت برقرار نباشد سایر اقدامات اثربخش نخواهد بود. افزون بر این، تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد در کنار عدالت جنسیتی لازم است به ریشه‌های تاریخی در توجه نکردن به جایگاه بانوان نیز توجه شود. نتایج با مطالعه ولج (۲۰۲۱) که اذعان کردند بانوان همانند مردان اهداف شغلی مشابهی دارند، اما به‌دلیل وجود مردسالاری در

سازمان‌های ورزشی، برای رسیدن به موفقیت با موانع بسیاری مواجه هستند و همچنین والنت<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) که در این خصوص بیان داشتند که حضور ضعیف بانوان در رده‌های بالای مدیریت ورزش در تضاد کامل با حضور فزاینده دختران و بانوان در بین شاغلان ورزشی و ورزشکاران نخبه در دهه‌های اخیر است. بنابراین با توجه به موارد مطرح شده، با مطالعات سومیا و ساتیاسلان<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) و اورگانیستا<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) نیز همخوان و هم‌راستا با مطالعه حاضر است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که مطالبه‌گری بانوان (فعال اجتماعی بودن بانوان تنها راه مقابله با محدودیت‌های ایشان، بر زمین نماندن مطالبات اساسی بانوان) به راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزشی کمک می‌کند. در این باره می‌توان بیان کرد، که مطالبه‌گری بانوان به معنای توسعه فرهنگی پیرامون علل، راهکارها، ایجاد شناخت و فرهنگ‌سازی است که با بهره‌مندی از توان نویسندگان در حوزه اجتماعی، حضور و عدم حضور بانوان در مدیریت ورزش تبیین و آسیب‌شناسی شود.

## ۶. پیشنهادها

با توجه به وضع موجود، اولین پیشنهاد آن است که به‌صورت سلسله‌مراتبی و با شروع از سطح میانی، با لویایی که منتهی به قوانینی شود که حضور بانوان در حیطه‌های اجتماعی و فرهنگی و از جمله فعالیت‌های ورزشی، برجسته‌تر شود و بهره‌بهتری از آنان به عمل آید. دومین پیشنهاد نیز آن است که بانوان در جایگاه‌ها و موقعیت‌های فعلی با نگرش به شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی، انتخاب شوند و بانوان با عملکرد موفق خود، اعتماد جامعه را جلب کنند. لازم به ذکر است این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است که در تعمیم‌دهی نتایج بایستی مورد توجه قرار گیرد. محدودیت اول اینکه این پژوهش صرفاً دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش یعنی صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزش و علوم تربیتی، روانشناسی و علوم سیاسی و مدیران و کارشناسان اداره کل تربیت‌بدنی بوده‌اند را پوشش داده است لذا نظرات آن‌ها قابل تعمیم به تمامی ذینفعان ورزش بانوان نیست. از طرفی در این پژوهش به دلیل ماهیت کیفی بودن پژوهش امکان اینکه مشخص شود که کدام‌یک از تعیین‌کننده‌ها در تبیین راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی، در مدیریت ورزش ایران بیشترین نقش را دارند و نقش آن‌ها به چه اندازه است، وجود نداشت. لذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که در آینده دیدگاه تمامی ذینفعان ورزش بانوان را پیرامون موضوع راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش آن‌ها بررسی کنند و با ارائه یک مطالعه تطبیقی، تفاوت‌ها و شباهت‌های آن‌ها،

1. Valiente

2. Soumya & Sathiyaseelan

3. Organista

نظرات آن‌ها را مطالعه کنند. همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با انجام دادن یک مطالعه کمی، ضمن تأیید سازه‌های کیفی با استفاده از مطالعات تصمیم‌گیری چند معیاره مشخص کنند که کدام یک از عوامل مهم و ارجح است تا در برنامه‌ریزی‌های آتی و اختصاص منابع به آن‌ها توجه بیشتری شود. نتیجه‌گیری کلی برآمده از مهم‌ترین پیشنهادها نیز مشخص شد که تبیین راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش ایران، اساس برابری جنسیتی در ورزش، وجود بهره‌مندی از فرصت‌های برابر برای بانوان و مردان در محیط ورزش است. دسترسی برابر به فرصت‌های ورزشی ارتباط تنگاتنگی با حضور برابر آنان در بخش‌های مهم به‌ویژه در سازوکارهای تصمیم‌گیری دارد. در جامعه امروزی، بانوان موفق به تحصیل بیشتر شده‌اند، ولی این مسئله وجود دارد که چرا آن‌ها فرصت‌های یکسانی برای پیشرفت شغلی، همانند هم‌تایان مرد خود دریافت نکرده‌اند و دغدغه برای انجام پژوهش به علت جمعیت تقریباً برابر بانوان نسبت به مردان و همچنین علاقه‌مندی به این پژوهش به‌واسطه توانمندی‌های مغفول شده بانوان در مدیریت و توسعه ورزش بوده است. موضوع قابل تأمل دیگر این است که چرا بانوان نتوانسته‌اند به جایگاه شایسته خود در پست‌های مدیریتی در ورزش دست پیدا کنند. چنانچه بانوان به‌عنوان نیمی از سرمایه انسانی جامعه، در تصمیم‌گیری‌ها کنار گذاشته شوند خواه‌ناخواه مشکلات عدیده‌ای در رابطه با این قشر مؤثر و دیگر اقشار جامعه پدید می‌آید.

## ۷. تعارض منافع

این مقاله برگرفته از رساله نویسنده اول است و در آن هیچ تعارض منافی وجود ندارد.

## References

- Chisholm, B. M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324. <https://academic.oup.com/ajhp/article-abstract/74/5/312/5102757>
- Abbasi, M. (2019). Examining the views of Muslim thinkers about the management of women and the contents of hadiths. *Scientific Quarterly of Hadith Sciences*, 26(1), 104-131. [http://hadith.riqh.ac.ir/article\\_13159.html?lang=en](http://hadith.riqh.ac.ir/article_13159.html?lang=en) (In Persian)
- Abinaya, M. S., & Alamelu, K. (2022). Glass Ceiling Issues In The INDIAN Banking Sector. *Journal of Management & Entrepreneurship*, 16(1), 33-40. <https://www.researchgate.net/publication/359369260>



- Ahmadi, S. Azadi, R. Kihani, M. (2018). The effect of the glass cliff on the performance of female managers and employees of the Ministry of Sports and Youth, with the mediating role of organizational silence. *Two Quarterly Journals of Sociology and Lifestyle Management*, 4(11), 1-41. <https://civilica.com/doc/1230661> (In Persian)
- Allahayari, F. Sajjadi, N., & Bayati, H. (2018). Investigating the attitude of municipal sports workers about the glass ceiling and the socialization of weakness in women. *Sports Management*, 10(3), 447-435. <https://doi.org/10.22059/jsm.2019.29771.881> (In Persian)
- Alsarve, D. (2022). Achieving gender equity: barriers and possibilities at board level in Swedish sport. *European Sport Management Quarterly*, 1-17. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184742.2022.2112256>
- Ashuri, M., Seyed Ameri, M., & Moharamzadeh, M. (2019). Compilation of the model of professional qualifications of female managers with an emphasis on trans-oriented change management in the Ministry of Sports and Youth. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 7(26), 25-38. <https://doi.org/10.30473/fmss.2020.52669.2128> (In Persian)
- Ataf, Z., Ghasemi Hamedani, I., & Haj Alian, M. (2017). The effect of the glass ceiling on the non-employment of female managers in government organizations in Mazandaran province. *State Administration Mission Quarterly*, 8(27), 92-81. <https://www.sid.ir/paper/199072/fa> (In Persian)
- Azad Nazari, M., Talebpour, A., & Kashani, M. (2019). Perception of champion female athletes on sports gender inequality. *Sociological Studies*, 13(49), 181-212. [https://jss.tabriz.iau.ir/article\\_677368.html](https://jss.tabriz.iau.ir/article_677368.html) (In Persian)
- Choi, S. (2019). Breaking through the Glass Ceiling: Social Capital Matters for Women's Career Success. *International Public Management Journal*, 22(2), 295-320. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10967494.2018.1425225>
- Cohen, J. R., Dalton, D. W., Holder, W. L. L., & McMillan, J. J. (2020). An analysis of glass ceiling perceptions in the accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 17-38. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-4054-4>
- Doruk, Ö. T., & Pastore, F. (2022). *A Tale of Parallel Processes of Gender (In-) Equality: How Big is the Glass Ceilings for Mena Women?* GLO Discussion Paper, No. 1062, Global Labor Organization (GLO), Essen. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4114711](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4114711)

- Esmailpour, R., & Tafaghodi, H. (2017). Content analysis of women's management and job promotion obstacles. *Women in Development and Politics*, 15(2), 169-185. <https://doi.org/10.22059/jwdp.2017.62352> (In Persian)
- Fernandez, R. M., & Rubineau, B. (2019). Network recruitment and the glass ceiling: Evidence from two firms. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 5(3), 88-102. <https://www.rsjournal.org/content/5/3/88.abstract>
- Gray, E. L., & Weese, J. (2020). Barriers to senior leadership positions for women in sport management: perceptions of undergraduate students and insights from their professors. The University of Western Ontario, *Electronic Thesis and Dissertation Repository*. <https://search.proquest.com/openview/7947622a384de15fcbe1d4346192c237/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Groeneveld, S., Bakker, V., & Schmidt, E. (2020). Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women's representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. *Public Administration*, 98(2), 441-464. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12632>
- Habibi Rad, A. Honary, H. Shabani Bahar, G. Kashkar, S. (2022). Analyzing the phenomenon of the glass ceiling, background and intervening conditions in the management of women's sports in Iran. *Quarterly Journal of the Center for Strategic Studies of the Ministry of Sports and Youth*, 21(56), 74-57. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1628.2139> (In Persian)
- Heydari Darani, Z., Majidifar, Z., & Rezayan, A. (2021). Women born in the 60s and their role in the future; Qualitative study on building blocks of future images (Case study of female professors in Isfahan). *Women's Scientific Quarterly in Culture and Art*, 13(4), 561-584. <https://doi.org/10.22059/jwica.2021.328570.1659> (In Persian)
- Jafari, E., Sharififard, F., & Shahram, A. (2019). Future research of women's participation in decision-making and sports management roles in the country. *Scientific Quarterly of Sports and Youth Strategic Studies*, 47, 284-265. <https://www.sid.ir/paper/411944/fa> (In Persian)
- Janadleh, A., & Pouya, Z. (2019). Barriers to Women's Job Promotion in Iran: Role Requirements or Structural Limitations (A Qualitative Meta-analysis of the Recent Decade). *Social Sciences Quarterly (Scientific) of Allameh*

- Tabatabai University, 26(84), 1-34.  
<https://doi.org/10.22054/qjss.2019.33428.1842> (In Persian)
- Kara, F. M., Colakoglu, T., & OGUT, E. E. E. (2016). Career barriers of women managers in sports organisations. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences*, 2(3), 82-92.  
<http://dx.doi.org/10.18826/ijsets.04634>
- Kazemian, M., Ebrahimi, Gh., & Hemti, Z. (2014). Cultural consumption and factors related to it, a case study: Mazandaran University students. Society for Cultural Studies. *Institute of Human Sciences and Culture Studies*, 5(2), 133-153. [https://socialstudy.ihcs.ac.ir/article\\_1678.html](https://socialstudy.ihcs.ac.ir/article_1678.html) (In Persian)
- Khatibi, A., Heydari Nejad, S., Shetab Booshehri, S. N., & Hashemi, E. (2019). Obstacles and solutions to the development of financial resources for women's sports in Iran. *Sports Management Studies*, 12(63), 112-89.  
<https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8249.2827> (In Persian)
- Lathabhavan, R., & Balasubramanian, S. A. (2017). Glass ceiling and women employees in asian organizations: a tri-decadal review. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(2), 1-28.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJBA-03-2017-0023/full/html>
- Latifolahi, P., Shafi, A., Kayseri, Z., Reza Doost, Z., Hashemi, L., & Amiri, F. (2022). Designing the model of the glass ceiling with the approach of data base theory. *Scientific Quarterly Journal of Human Resources Studies*, 12(1), 131-151. [https://www.jhrs.ir/article\\_150421.html?lang=en](https://www.jhrs.ir/article_150421.html?lang=en). (In Persian)
- Lesch, L., Kerwin, S., Thormann, T. F., & Wicker, P. (2022). Critical Masses and Gender Diversity in Voluntary Sport Leadership: The Role of Economic and Social State-Level Factors. *Sustainability*, 14(10), 6208.  
<https://doi.org/10.3390/su14106208>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1990). Judging the quality of case study reports. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 3(1), 53-59. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0951839900030105>
- Mehdizadeh, A., Abdavi, F., & Afshari, M. (2018). Glass ceiling theory in the field of women's sports: a comparative comparison and presentation of a quantitative model. *Journal of Human Resource Management in Sports*, 7(1), 45-59. <https://doi.org/10.22044/shm.2020.7995.1905> (In Persian)

- Mehrara, A., Shafipour, F., Dianti, R., & Zare Zaidi, A. (2018). Glass ceiling, from challenges and solutions to empowering women. *Bimonthly Specialized Scientific Research in Humanities*, 3(2), 45-57. <https://www.sid.ir/paper/515305/fa> (In Persian)
- Miller, L. (2021). The Professional Struggles of Contemporary Korean Women: Origins and Consequences of the Glass Ceiling. *Asia Pacific Studies Master's Program*. University of San Francisc, 1-29. <https://repository.usfca.edu/capstone/1008/>
- Mirshekaran, Z., Bahrololoum, H., & Bagheri, H. (2019). Investigating factors affecting the development of Iranian women's championship sports. *Contemporary Researches in Sports Management*, 9(18), 1-14. <https://www.sid.ir/paper/369877/fa> (In Persian)
- Molaei, P., Alvani, M., Zahedi, Sh., & Alinejad, A. R. (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 Quarterly*, 12(42), 224-1999. [https://jcoc.sbu.ac.ir/article\\_100054.html](https://jcoc.sbu.ac.ir/article_100054.html) (In Persian)
- Moradi, A., Hosseini, M., & Moradi, R. (2017). Prioritizing the obstacles facing working women in performing sports activities in Alborz province. *Journal of the School of Health and Institute of Health Research*, 15(1), 23-34. <https://sjsph.tums.ac.ir/article-1-5476-fa.html> (In Persian)
- Motameni, A., Hemti, A., & Moradi, H. (2014). Identifying and prioritizing obstacles faced by women in sports activities. *Sports Management Studies*, 6(24), 111-130. [https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_145.html](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_145.html) (In Persian)
- Mousavirad, T., Farahani, A., & Bayat, P. (2016). Prioritizing barriers to women's management in sports using the Analytical Hierarchy (AHP) method. *Applied Research in Sports Management*, 5(1), 111-119. [https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article\\_2989.html](https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_2989.html). (In Persian)
- Najarzadeh Arani, S., Nargesian, A., Amiri, M., & Safiri, Kh. (2019). Presenting the model of women's leadership style in public sector management positions with emphasis on the role of national culture. *Public Administration*, 12(1), 117-141. [https://jipa.ut.ac.ir/article\\_73337.html](https://jipa.ut.ac.ir/article_73337.html) (In Persian)
- Nazari Azad, M., Talebpour, A., & Kashani, M. (2019). Perception of gender inequality in sports of champion female athletes. *Sociological Studies*, 13(49), 181-205. [https://jss.tabriz.iau.ir/article\\_677368.html](https://jss.tabriz.iau.ir/article_677368.html) (In Persian)

- Nazari, R., & Latifi, A. (2018). Analysis of the effect of glass ceiling on improving the managerial position of women in sports organizations of Isfahan province. *Sports Management*, 10(3), 477-465. <https://doi.org/10.22059/jsm.2019.108225.1205> (In Persian)
- Nystén, L. (2022). *Career Interruptions and The Glass Ceiling: How Parenthood and Organisational Policies Impact a Woman's Career Advancement in the Financial Sector in Finland*: 1-91. [https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/491730/Nysten\\_L\\_ydia.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/491730/Nysten_L_ydia.pdf?sequence=1)
- Organista, N. (2020). The Top is Always Reserved for Men: Gendering of Leadership Positions in Polish Sports Federations. *Polish Sociological Review*, 212(4), 497-516. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=919095>
- Ozbey, S. (2019). Metaphorical perception of sports management students on women in sport concept. *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 193-203. [https://www.researchgate.net/publication/331874442\\_Metaphorical\\_Perception\\_of\\_Sports\\_Management\\_Students\\_on\\_Women\\_in\\_Sport\\_Concept](https://www.researchgate.net/publication/331874442_Metaphorical_Perception_of_Sports_Management_Students_on_Women_in_Sport_Concept)
- Pallekumburar, P. G. C. Y., & Anjala, A. K. (2022). Female Government School Teachers, Glass Ceiling Effect And Organizational Commitment. *IJCIRAS*, 4(8), 20-24. <http://www.ijciras.com/PublishedPaper/IJCIRAS1795.pdf>
- Pape, M. (2020). Gender segregation and trajectories of organizational change: The underrepresentation of women in sports leadership. *Gender & Society*, 34(1), 81-105. <https://doi.org/10.1177/0891243219867914>
- Sadeghipour, H., Jahaniyan, M., & Mousavi, R. (2015). Challenges and opportunities for women's sport in Bushehr province and its development solutions. *Strategic Studies of Sport and Youth*, 14(29), 1-18. <https://www.sid.ir/paper/507889/fa> (In Persian)
- Safari, M. (2022). Women's career development in sports management theory data foundation. *Kes Bokar Journal in Sports*, 2(1), 106-87. <https://www.magiran.com/paper/2456127> (In Persian)
- Samaei, L., Ganjouei, F., Azadfada, Sh., & Porsoltan, H. (2021). Predicting Empowerment of Female employees of the Ministry of Sport and Youth Based on Glass Ceiling and Organizational Justice. *Sport Sciences Quarterly*, 12(40), 11-30. [https://ssqj.karaj.iau.ir/article\\_683046.html](https://ssqj.karaj.iau.ir/article_683046.html) (In Persian)

- Shabani, A., Razavi, M., & Hadavi, F. (2019). Development of an analytical structural model for the development of women's championship sports. *Contemporary Researches in Sports Management*, 9(18), 53-64.  
<https://www.sid.ir/paper/398211/fa> (In Persian)
- Simmons, K. (2011). *Women in Top Management Positions in the Sport Industry: Breaking Down the Barriers and Stereotypes*, 1-32.  
[https://fisherpub.sjf.edu/sport\\_undergrad/22/](https://fisherpub.sjf.edu/sport_undergrad/22/)
- Sims, C., Carter, A., & Moore De Peralta, A. (2021). Do servant, transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty? A study of a gender equity leadership development program. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 55-75.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.21408>
- Soumya, R. R., & Sathiyaseelan, A. (2021). Mindfulness: An emotional aid to the glass ceiling experiences. *Cogent Psychology*, 8(1), 1-13.  
<https://doi.org/10.1080/23311908.2021.1907911>
- Tavsuli, A., & Jalalund, A. (2015). The difference in the management style of women and men, the necessity of women's presence in management fields. *National corporate governance conference*.  
<https://www.sid.ir/paper/842914/fa> (In Persian)
- Titus, S. (2011). Female sport administrators' experiences of organizational fit in the workplace. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 17, 123-133.  
<http://dx.doi.org/10.4314/ajpherd.v17i3.68081>
- Valiente, C. (2022). The impact of gender quotas in sport management: The case of Spain. *Sport in Society*, 25(5), 1017-1034.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17430437.2020.1819244>
- Welch, N. M., Siegele, J. L., & Hardin, R. (2021). Double Punch to the Glass Ceiling: Career Experiences and Challenges of Ethnic Minority Female Athletic Directors. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 29(1), 20-28.  
<https://journals.humankinetics.com/view/journals/wspaj/29/1/article-p20.xml>