



## Original Article

# Issues and Opportunities of Women's Career Paths and Progress in Sports Management

Yaghoub Mohamadi<sup>1</sup> , Hossein Akbari Yazdi<sup>2</sup>, Zahra Asgari Gandomani<sup>3</sup>

1. Kharazmy University

2. Kharazmy University

3. Kharazmy University

**Received: 18/11/2024, Revised: 11/02/2025, Accepted: 08/03/2025**

## Abstract

This study explores the factors influencing the career paths and professional progress of women in sports management. Employing a strategic mixed-methods approach, the research focuses on women's employment in the sports sector. The qualitative phase utilizes semi-structured interviews and a systematic review of prior studies. The study population includes managers, commission members, Olympic national committee representatives, vice presidents, Tehran Municipality sports organization officials, sports federation leaders, and experienced academic members in sports organizations. Using Visio software, the identified factors are categorized and prioritized using Ishikawa diagrams. The fuzzy Delphi method is applied to develop solutions, offering a comprehensive, systemic, and long-term perspective on women's employment in sports. Theoretical saturation and sufficiency were achieved, with sampling conducted through purposive and snowball techniques. Key solutions and facilitators identified include support from higher-level organizations, amendments to laws and regulations, and the implementation of gender equality policies. Additionally, cultural transformation, strengthening the media's role, role modeling, shifting societal perspectives, and women's empowerment are highlighted as critical factors for advancing women in sports management. The study concludes that improving women's career paths and progress in sports management is an attainable goal, requiring structural, cultural, and perceptual changes within society. Women, with their immense talent and capabilities, deserve equal opportunities to thrive professionally in this field.

**Keywords:** Women in Sports Management, Fuzzy Delphi Method, Fishbone Diagram, Women's Empowerment

\* Corresponding Author: Yaghoub Mohamadi, Tel: 09191148194,  
E-mail: [ymohamadi33@yahoo.com](mailto:ymohamadi33@yahoo.com)

**How to Cite:** Mohamadi, Y; Akbari Yazdi, H; Asgari Gandomani, Z. (2025). Issues and Opportunities of Women's Career Paths and Progress in Sports Management. *Research on Women's Sport*, 1(4), 383-406. In Persian.



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Introduction

In many societies, gender stereotypes and perceptions continue to influence the roles and opportunities available to women and men. Historically, women were often confined to domestic roles, while men were seen as primary financial providers (Posholi, 2012). These stereotypes have limited women's opportunities in education, employment, and management (Piha, 2006). Despite possessing significant knowledge, abilities, and creative capacities that can drive innovation and organizational growth (TM & Joseph, 2021), women remain underrepresented in leadership roles, particularly in sports management (L. M. Akimova et al., 2020; Kuzulu et al., 2021). While female participation in sports has increased, their presence in managerial positions remains disproportionately low (Martínez-Lagunas et al., 2014), reflecting systemic barriers and a lack of trust in women's leadership capabilities (Pfister, 2013). Addressing these challenges requires a shift in societal attitudes, the reduction of gender stereotypes, and the creation of equal opportunities for women in decision-making and management roles. Such changes are essential for building dynamic, just, and advanced societies that fully utilize the potential of all members.

This study aims to identify the factors influencing the career paths and progress of women in sports management, with a focus on Iranian women. By addressing these factors, the research seeks to provide actionable strategies to enhance the participation of competent and capable women in sports decision-making roles.

### Method

This applied, mixed-methods research employs a case-study approach to examine women's employment in sports. The qualitative phase utilizes semi-structured interviews and a systematic review of prior

studies. Data were collected from managers, members of the Women and Sports Commission, the National Olympic Committee, vice presidents, Tehran Municipal Sports Organization officials, sports federation leaders, and experienced academic members in sports organizations. Sampling was conducted using purposive and snowball techniques.

The identified factors were categorized and prioritized using Ishikawa diagrams in Visio software. The fuzzy Delphi method was then applied to develop solutions, ensuring a comprehensive, systemic, and long-term perspective on women's employment in sports. Theoretical saturation and sufficiency were achieved during the data collection process.

### Results

The analysis identified three main categories of codes: barriers, facilitators, and solutions. Through axial coding, seven primary components were identified and validated by academic and expert panels. These components, prioritized by importance, include individual, cultural, social, family, organizational, legal, and political factors.

Using the fuzzy Delphi method, 53 out of 70 initial criteria were confirmed across areas such as supporting laws and regulations, cultural transformation, media influence, role modeling, societal perspective shifts, and women's empowerment. These criteria form the basis for actionable solutions to improve women's career paths in sports management.

### Conclusion

The study highlights the importance of addressing the challenges faced by women in sports management to unlock their full potential in the industry. Key findings align with prior research (Adriaanse, 2016; Adriaanse & Schofield, 2013; de Haan & Sotiriadou, 2019), emphasizing the role of organizational culture, support systems,

networking, and justice in advancing women's careers. Organizations that foster gender equality, balance, and equal value create environments where women can thrive.

The research proposes several solutions, including:

1. **Policy and Legal Reforms:** Collaboration with organizations like FIFA and IOC to advocate for workplace gender equality.
2. **Cultural Transformation:** Promoting meritocracy, eliminating segregation, and fostering family support for women.
3. **Media Engagement:** Utilizing media to empower women and highlight their contributions to sports management.

4. **Role Modeling:** Showcasing successful female leaders to inspire and empower younger generations.
5. **Skill Development:** Providing training and development opportunities to enhance women's leadership capabilities.
6. **Self-Confidence Building:** Encouraging and motivating women to pursue and excel in sports management roles.

By implementing these solutions, significant improvements can be achieved in the career paths and progress of women in sports management, ultimately strengthening the industry and leveraging the talents of women.




## پژوهش در ورزش زنان

Journal homepage: <https://spsvj.ssrc.ac.ir>



نوع مقاله: پژوهشی

### مسائل و فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت زنان در مدیریت ورزشی

یعقوب محمدی<sup>۱</sup> , حسین اکبری یزدی<sup>۲</sup>، زهرا عسگری گندمانی<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی تهران، تهران، ایران.

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی تهران، تهران، ایران.

۳. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۸، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۱۱/۲۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۸

#### چکیده

این پژوهش به بررسی عوامل موثر بر مسیر شغلی و پیشرفت زنان در مدیریت ورزشی می‌پردازد. روش این پژوهش، راهبردی و آمیخته است و به صورت موردی بر اشتغال زنان در حوزه ورزشی تمرکز دارد. در بخش کیفی، از مصاحبه نیمه ساختار یافته و مرور نظام مند مطالعات پیشین استفاده شده است. مشارکت کنندگان شامل مدیران، اعضای کمیسیون‌ها، کمیته ملی المپیک، نایب رئیس، سازمان ورزشی شهرداری تهران، فدراسیون‌های ورزشی و اعضای هیئت علمی با تجربه مدیریتی در سازمان‌های ورزشی هستند. نمونه‌گیری با استفاده از روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی انجام شد. سپس، عوامل شناسایی شده با نرم افزار Visio و از طریق نمودار ایشیکاوا دسته‌بندی و اولویت بندی شدند. برای تدوین راهکارها از روش دلفی فازی استفاده شده است. این راهکارها شامل حمایت‌های سازمان‌های بالادستی، اصلاح قوانین و مقررات و اجرای سیاست‌های برابری جنسیتی است. همچنین، عواملی نظیر فرهنگ سازی، تقویت نقش رسانه‌ها، الگوسازی، تغییر نگاه جامعه و توانمندسازی زنان نیز در پیشرفت زنان در مدیریت ورزشی بررسی شده‌اند. بهبودی مسیر شغلی و پیشرفت زنان در این حوزه، یک هدف قابل تحقق است که نیازمند تعهد و همکاری همه اعضای جامعه ورزشی است. زنان با استعداد و توانایی‌های فراوان خود در این حوزه، شایسته فرصت‌های مساوی برای شکوفایی حرفه‌ای هستند. بهبودی موثر در این مسیر، مستلزم تغییر در ساختارها، فرهنگ و تصورات جامعه است.

واژگان کلیدی: مدیریت زنان، دلفی فازی، نمودار استخوان ماهی، توانمندسازی زنان.

\* Corresponding Author: Yaghoub Mohamadi, Tel: 09191148194, E-mail: [y mohamadi33@yahoo.com](mailto:y mohamadi33@yahoo.com)

**How to Cite:** Mohamadi, Y; Akbari Yazdi, H; Asgari Gandomani, Z. (2025). Issues and Opportunities of Women's Career Paths and Progress in Sports Management. *Research on Women's Sport*, 1(4), 383-406. In Persian.

## مقدمه

مسأله جنسیت و نقش زنان در جوامع امروزی، یکی از پرچالش‌ترین و پیچیده‌ترین مسائلی است که به‌طور گسترده در سطح جهان مورد بحث و بررسی قرار گرفته است (دویال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در سال‌های اخیر، این موضوع به یکی از اصلی‌ترین مباحث مطرح در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی تبدیل شده است. با این حال، تفاوت‌های بیولوژیکی بین زنان و مردان و تعیین نقش‌های سنتی برای هر جنس، همچنان به‌عنوان یکی از اصول بنیادین جوامع شناخته می‌شود (پی‌ها<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

در بسیاری از جوامع، کلیشه‌ها و تصورات مرتبط با نقش‌های زنان و مردان همچنان وجود دارند و به‌طور مستقیم بر توانایی‌ها و فرصت‌های آن‌ها تأثیر می‌گذارند. برای مثال، در گذشته، زنان به‌عنوان مراقب خانه و مردان به‌عنوان تأمین‌کنندگان مالی تلقی می‌شدند (پوشولی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). این تصورات تا حد زیادی باعث محدود شدن فرصت‌ها و توانمندی‌های زنان در زمینه‌هایی مانند تحصیل، شغل و مدیریت شد (پی‌ها، ۲۰۰۶).

زنان دارای سطح دانش، توانایی و ظرفیت‌های خلاقانه بالایی هستند که می‌توانند سازمان‌ها را در مسیر توسعه نوآوری و گسترش ارتباطات پیش ببرند (تی ام و جوزف<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). این مسأله در زمینه ورزش، همچنان مسأله‌ای حیاتی است (کوزولو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). اگرچه تعداد زنانی که در ورزش‌های مختلف شرکت می‌کنند افزایش یافته است، اما حضور آن‌ها در سمت‌های مدیریتی و مربیگری همچنان کمتر از مردان است (مارتینز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

این مسئله نشان‌دهنده وجود موانعی است که فرصت‌ها و توانمندی‌های زنان در این زمینه را کاهش می‌دهد و تأثیر مثبت آن‌ها بر ورزش و جوامع را کمتر می‌کند (ووتر و موراو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳؛

ژائو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). علاوه بر این، عدم اعتماد مسئولان ورزش به زنان نیز به این مشکلات دامن می‌زند (پفیستر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). این تنها گوشه‌ای از تبعیض‌ها و بی‌اعتمادی‌های موجود در جامعه نسبت به زنان است.

بنابراین، نیاز به تغییر نگرش‌ها و کاهش کلیشه‌های جنسیتی، ایجاد فرصت‌های برابر برای زنان در تمامی زمینه‌ها و اقداماتی برای افزایش حضور آن‌ها در مراکز تصمیم‌گیری و مدیریت ضروری است. این اقدامات می‌توانند گامی مهم برای ایجاد جوامعی پویا، عادلانه و پیشرفته باشند.

ورزش یک صنعت در حال گسترش است که میزبان بیش از ۴۹۰۰۰ بنگاه بوده و بیش از یک‌میلیون نفر را در سراسر دنیا استخدام کرده است. این صنعت فرصت‌های فراوانی برای سمت‌های اداری و مدیریتی فراهم می‌کند. با وجود این فرصت‌ها، زنان همچنان در مقام‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی مورد کم‌توجهی واقع شده‌اند (گوتش و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۳؛ شجاربک و توداک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹).

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های زیادی به مدیریت زنان در ورزش و موانعی که با آن روبرو هستند، تمرکز کرده‌اند. در سازمان‌های ورزشی و دیگر نهادهای اجتماعی، نقش مدیریتی زنان همچنان بسیار محدود است (امبالا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۳). در دهه‌های اخیر، چندین طرح سیاسی با هدف افزایش حضور زنان در مدیریت ورزش در سازمان ملل و کمیته بین‌المللی المپیک ارائه شده است. با این حال، برای قرار دادن زنان در سطوح بالای مدیریتی، همچنان استثنائاتی در نظر گرفته می‌شود (شجاربک و توداک، ۲۰۱۹؛ هارتمن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۱).

مطالعات نشان می‌دهد که حتی در کشورهای اسکانداوی، که کمترین شکاف جنسیتی را در اکثر زمینه‌های اجتماعی دارند (ماندل<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳)، مردان میان‌سال، تحصیل‌کرده و باتجربه

8. Zhao et al
9. Pfister
10. Gotsch et al
11. Shjarback & Todak
12. Mballa
13. Hartmann
14. Mandel

1. Doyal
2. Piha
3. Posholi
4. TM & Joseph
5. Kuzulu et al
6. Martínez et al
7. Votre & Mourão

کنند (سوتیریادو و دی هان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹؛ آدریانس و شوفیلید<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳). اگرچه گزارش‌ها نشان‌دهنده افزایش تعداد زنان در سطوح مدیریتی سازمان‌ها در سراسر جهان هستند، اما برابر کامل میان زنان و مردان همچنان محقق نشده است (آبالخیل<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۷).

با وجود اینکه مدیریت ورزش با نگرش‌های کلیشه‌ای مردانه و ارتباط با نقش‌های مدیریتی کلیشه‌ای همراه است، پژوهش‌ها نشان دادند که ترجیح بر مدیریتی مردانه در این حوزه قابل تأیید نیست. مدیران ورزشی دریافته‌اند که هم مدیران مرد و هم زن باید بتوانند در بخش‌های مدیریتی برآیندهای سازمانی مثبتی را ایجاد کنند (پورتون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵).

پژوهش‌های پوشولی (۲۰۱۲)، لاورنس و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۸) و ساموئلسن و همکاران (۲۰۱۹)، به بررسی مسائلی پرداخته‌اند که بر ورود زنان به موقعیت‌های مدیریتی تأثیر می‌گذارد. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که تقویت اعتماد به نفس زنان و ایجاد محیط مثبت برای آن‌ها از عوامل مؤثر در ورود و مشارکت زنان در پست‌های مدیریتی است. در مقابل، نپذیرفتن زنان به‌عنوان مدیر در جامعه از دلایل و موانع ورود آن‌ها به این سمت‌ها محسوب می‌شود. به طور کلی، مسیر پیشرفت شغلی زنان برای مدیریت در ورزش کندتر از مردان است. این موضوع عمدتاً به عوامل سازمانی، فرهنگی و شخصی مانند درگیری‌های کار و خانواده، عدم وجود الگوهایی برای نقش، استفاده از معیارهای مردانه برای ارزیابی زنان، سطح تحصیلات پایین و ناکافی بودن مهارت‌ها بازمی‌گردد.

زنان با سطح دانش، توانایی‌ها و ظرفیت بالقوه بالای خود می‌توانند در شرایط کنونی که سازمان‌ها با تحولات بنیادی در سبک‌های رهبری، گسترش ارتباطات و توسعه نوآوری روبه‌رو هستند، نقش تحول‌ساز ایفا کنند. با این حال، آمارها نشان می‌دهد

سازمانی (مارکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) همچنان اکثریت پست‌های مهم را در اختیار دارند. نفوذ و برتری مردان در ورزش و تأثیر آن در به حاشیه راندن زنان در این حوزه به‌خوبی مشخص است (واکر و باپ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). جایگاه زنان در ورزش، حتی با در نظر گرفتن شرایط برابر، پایین‌تر از جایگاه مردان بوده است (کانل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ لوربر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱).

مطالعه ویلسون و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در مورد تسلط مردانه و مردسالاری، نشان‌دهنده چگونگی مخالفت با مشارکت زنان در ورزش است. اگرچه هالینان و بورک<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) خاطر نشان کردند که سلطه مردان در مدیریت ورزش به دلیل عدم علاقه یا اشتیاق زنان به مشاغل بالاتر از مربیگری است، اما این تصور، عوامل اجتماعی و سازمانی که مانع درخواست بانوان برای سمت‌های مدیریتی می‌شود را نادیده گرفته است. برداشت‌های کلیشه‌ای در مورد عدم توانایی زنان در سطوح ارشد اداره‌های ورزشی نیز پیشرفت آن‌ها را محدود کرده است. با این حال، زنانی که در اداره‌های ورزشی مشغول به کار هستند گزارش کرده‌اند که زنان توانایی مدیریتی در سازمان‌های ورزشی را دارا می‌باشند (گرآپندوف و لاف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶).

علیرغم گام‌های مهمی که از اواخر قرن بیستم در راستای رشد مشارکت زنان در ورزش برداشته شده، دستاوردهای ورزشی زنان کمتر شناخته شده و گزارش شده است (ویلسون و همکاران، ۲۰۱۸). در سطح جهانی، زنان کمترین میزان مقام‌های ارشد را در سازمان‌ها به خود اختصاص می‌دهند به‌طور میانگین تنها ۵ تا ۲۰ درصد از مدیران در سراسر جهان زن هستند (موران و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱؛ اوکلی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰).

در یک سازمان ورزشی ملی، مردان تمامی مقام‌های مهم را در اختیار دارند (مانند روابط خارجی - تصمیمات راهبردی - امور مالی). زنان تنها در مقام‌هایی مانند مدیر بازاریابی فعالیت می‌-

7. Moran et al.

8. Oakley

9. Sotiriadou & De Haan

10. Adriaanse & Schofield

11. Abalkhail

12. Burton

13. Lawrence et al

1. Walker & Bopp

2. Connell

3. Lorber

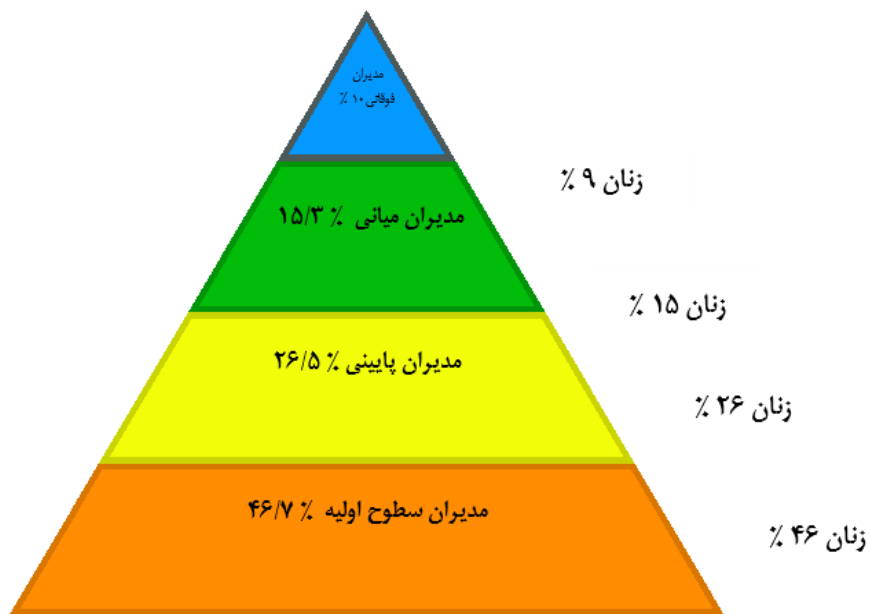
4. Willson et al.

5. Hallinan and Burke

6. Grappendorf & Lough

شکل ۱ نشان می‌دهد:

حضور زنان در عرصه‌های مدیریتی همچنان کم‌رنگ است (جعفری و همکاران، ۲۰۲۰). پوشولی (۲۰۱۲) نیز تعداد نمایندگان زن در پست‌های مدیریتی را در هر سطح به شرح



شکل ۱- هرم مدیریت زنان (پوشولی، ۲۰۱۲)

بر الزامات نقشی می‌تواند تا حدودی محدودیت‌های ارتقای شغلی زنان به سمت‌های مدیریتی را کاهش دهد. با توجه به پژوهش شیرزاد ملباشی و همکاران (۲۰۱۷) عواملی مانند جامعه‌پذیری جنسیتی، اعتقادات مذهبی، سیاست، مسئولیت‌های خانوادگی و اعتماد به نفس زنان در انتصاب آن‌ها به پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار بوده است. همچنین موسوی‌راد و همکاران (۲۰۱۶) به عواملی مانند عدم اعتماد به نفس، بازماندن از مسئولیت‌های خانواده، کمبود زمان، انرژی و تحمل کم، نبود پشتکار، ضعف در مهارت‌های مدیریتی، نابرابری اجتماعی، شرایط تحصیل نابرابر و مردسالاری اشاره کردند. آن‌ها همچنین تمایل کم زبردستان به مدیریت زنان، عدم اعتماد مردان به مدیریت زنان، نگرش و تعصب سنتی و نبود آگاهی مردان از روحیات زنان را از موانع مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی برشمردند.

طبق شکل ۱، برخلاف افزایش تعداد زنان در بازار کار، میزان حضور آن‌ها در رده‌های بالای مدیریتی همچنان ناچیز است. عابدینی و همکاران (۲۰۲۲) عواملی مانند غلبه فرهنگ مردسالار، عدم شایسته‌گزینی، نگرش‌های کلیشه‌ای نسبت به مدیریت زنان، نداشتن خودباوری و اعتماد به نفس، هنجارهای مبتنی بر سنت‌گرایی، تعارض شغلی با وظایف خانوادگی، تبعیض‌های جنسیتی نانوشته مدیریتی (سقف شیشه‌ای)، نپذیرفتن مسئولیت‌های مدیریتی از سوی زنان، نپذیرفتن مدیریت زنان از سوی کارکنان مرد، ناتوانی در برخورد قهرآمیز و مواجهه با مخاطرات و ریسک را از دلایل عدم موفقیت زنان در محیط کار می‌دانند.

در همین راستا، اسلامی‌پور و تفقیدی (۲۰۱۷) عوامل سیاسی، فرهنگی، سازمانی، خانوادگی و فردی را از دلایل عدم ارتقای شغلی بانوان در سازمان‌ها دانستند. آن‌ها نتیجه گرفتند که تمرکز

سازمان‌ها به مدیریت مردانه، و حضور اندک زنان در پست‌های کلیدی است.

همچنین، ترکیب مردانه مجامع عمومی در انتخابات، میزان مشارکت پایین زنان در تصمیم‌گیری‌ها، توانمندسازی بیشتر مردان نسبت به زنان توسط سازمان‌ها، تعارض‌ها و تضادهای موجود در شغل مدیریت ورزش، پیش‌داوری جامعه نسبت به مدیران زن و اعتقاد به کلیشه‌های جنسیتی از دیگر موانع محسوب می‌شوند. علاوه بر این، برخورد سلیقه‌ای مسئولین با ورزش بانوان، تعامل مدیران زن با کارکنان و ورزشکاران مرد، سرکشی به اردوهای ورزشی، استفاده از نفوذ افراد بانفوذ، و عدم تمکین زیردستان مرد از مدیر زن نیز مشکلاتی مهم به شمار می‌روند.

تنش میان مدیران زن با سایر زنان، عدم حمایت زنان از یکدیگر، و ترجیح مدیران مرد حتی از سوی زنان، همگی به عنوان عواملی که پیشرفت شغلی زنان را محدود می‌کنند مطرح شده‌اند.

امروزه توانمندسازی زنان و مشارکت کامل آنان بر پایه برابری در همه زمینه‌ها، از جمله تصمیم‌گیری و مدیریت جامعه، یکی از پیش‌نیازهای توسعه پایدار است که کشور ما به شدت به آن نیازمند است. در جوامعی که هنوز تعادل مطلوب و عادلانه‌ای میان مشارکت زنان و مردان در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی برقرار نشده، فرآیند توسعه و پیشرفت به شکل مطلوب محقق نشده است.

توسعه زمانی رخ خواهد داد که زنان و مردان دوشادوش یکدیگر کار کنند و مسئولیت این پیشرفت را بر عهده بگیرند (مزینانی و یاسری، ۲۰۱۳). زنان، با تخصص لازم، طبیعت ذاتی خود، صبر، حوصله و پشتکار، می‌توانند بازوهای مؤثری در پیشبرد اهداف سازمان‌های ورزشی باشند.

اجرای تدابیر مدیریتی مؤثر، مستلزم شناخت مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر توانمندسازی زنان است. در این پژوهش تلاش شده است تا فاکتورهای مؤثر بر مسیر شغلی و پیشرفت زنان در مدیریت سازمان‌های ورزشی شناسایی شوند. هدف از این مطالعه، برنامه‌ریزی صحیح برای مشارکت بیشتر زنان شایسته و توانمند در تصمیم‌گیری‌های ورزشی بوده است.

در بخش ورزش، فرازبانی و همکاران (۲۰۱۵) به عواملی از جمله مهارت‌های ارتباطی، دانش مدیریتی، مهارت‌های تفکر و حل مسئله، تحصیلات دانشگاهی، تجارب کاری مرتبط، الزامات فرهنگی، مهارت در کار تیمی مدیریت، اعتماد به نفس و مهارت‌های رهبری اشاره کردند که زنان را از تصدی و دستیابی به موفقیت در مشاغل مدیریتی و ورزشی باز می‌دارد.

همچنین اسفیدانی (۲۰۰۲) و متقی و همکاران (۲۰۱۴) عواملی همچون فرصت‌های ارتقای نابرابر، تصمیم‌گیری مردان، عدم هماهنگی کار و خانواده، عدم حمایت خانواده، اعتماد به نفس پایین در برقراری روابط، نبود جایگاه مناسب حقیقی و حقوقی، سقف شیشه‌ای، مردسالاری، نگرش مردانه، مهارت‌های مدیریتی- انسانی، عوامل فردی، عدم تمایل زنان به مدیریت، شرایط فرهنگی و عوامل محیطی را از چالش‌های پیش‌روی مدیریت زنان دانستند.

عابدینی بلترک و همکاران (۲۰۲۲) و کاظمی و دهقانپور (۲۰۱۳) نیز عدم اعتماد به نفس، احساساتی بودن، کم‌تجربگی، نبود پشتکار، فقدان مهارت‌های مدیریتی، مسئولیت‌های خانوادگی، گرایش به کارهای با مسئولیت کمتر، انگیزه پایین برای پیروزی، گرایش به اطاعت از دیگران، تحصیلات ناکافی، محدودیت‌های قانونی و برخی از مقررات قانون اساسی را به عنوان موانع پیشرفت زنان معرفی کردند.

همچنین، مورووسی (۲۰۱۰) عواملی نظیر اعتماد به نفس پایین، فقدان تجربه مدیریتی، نبود پشتکار فردی، ضعف در شبکه‌سازی، فرهنگ‌های سازمانی، شیوه‌های استخدام و کارمندگزینی، کلیشه‌های جنسیتی، اثرات سیاسی، الگوهای سنتی و اثرات تاریخی را از دلایل عدم جذب و موفقیت زنان در ارتقای شغلی برشمرد.

مطابق با این پژوهش احسانی و همکاران (۲۰۰۸)، عوامل متعددی به‌عنوان موانع در مسیر شغلی زنان در حوزه مدیریت ورزش شناسایی شده‌اند. این عوامل شامل حضور کم‌رنگ زنان در ورزش قهرمانی، اهمیت بیشتر ورزش قهرمانی و کسب مدال برای مردان، پوشش خبری نامناسب ورزش بانوان و دیدگاه‌های مدیران زن، نقد عملکرد مدیریتی زنان در رسانه‌ها، تمایل



مگیران و علم‌نت) و پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی (گوگل اسکولار و ساینس دایرکت) گردآوری شدند. این مطالعات توسط تیم پژوهش بررسی، تحلیل و کدگذاری شدند. سپس عوامل شناسایی شده با استفاده از نرم‌افزار Visio و به کمک نمودار ایشیکاوا دسته‌بندی و اولویت‌بندی شدند.

به دلیل ماهیت کل‌نگر پژوهش، نیاز به جمع‌آوری اطلاعات از حوزه‌های مختلف وجود داشت. به همین منظور، مشارکت‌کنندگان شامل زن و مرد از میان مدیران، اعضای کمیسیون زنان و ورزش کمیته ملی المپیک، نایب‌رئیس بانوان کمیته ملی المپیک، مدیران و کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران، رؤسا و نواب‌رئیس فدراسیون‌های ورزشی و اعضای هیئت علمی با تجربه مدیریت در سازمان‌های ورزشی انتخاب شدند.

مشارکت‌کنندگان پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. این روش شامل افرادی بود که اطلاعات ارزشمندی را برای پاسخ به سؤالات تحقیق ارائه می‌دادند. مهم‌ترین نکته‌ای که در تحقیقات اکتشافی باید مورد توجه قرار گیرد، شناسایی این افراد است. در این تکنیک، گروه اولیه برای مصاحبه انتخاب شد و گروه‌های بعدی توسط همان گروه معرفی شدند. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید.

این پژوهش با ارائه تصویری جامع از وضعیت مدیریت زنان در ورزش ایران، کمک به دانش جدید در حوزه زنان و کشف عواملی که ورود زنان به سمت‌های مدیریتی را ممکن می‌سازد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یافته‌های آن می‌تواند به تدوین سیاست‌های ورزشی مؤثر برای پیشرفت و ارتقاء شغلی زنان کمک کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر سطح، راهبردی، از لحاظ نوع، آمیخته، از حیث راهبردی، فرآیندی و از نظر هدف، کاربردی است. این پژوهش به صورت موردی به مطالعه مسائل و فرصت‌های مؤثر در مسیر شغلی و پیشرفت زنان در ورزش پرداخته است. در بخش کیفی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مرور نظام‌مند مطالعات پیشین استفاده شد.

پژوهش حاضر از نظر سطح، راهبردی، از لحاظ نوع، آمیخته، از حیث راهبردی، فرآیندی و از نظر هدف، کاربردی است. این پژوهش به صورت موردی به مطالعه مسائل و فرصت‌های مؤثر در مسیر شغلی و پیشرفت زنان در ورزش پرداخته است. در بخش کیفی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مرور نظام‌مند مطالعات پیشین استفاده شد.

برای این منظور، مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با مدیریت زنان در ورزش از پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی (علوم انسانی،

جدول ۱- جامعه آماری و مشارکت‌کنندگان در پژوهش

| نمونه | نمونه‌گیری                  | گروه مطالعه           | جامعه انسانی                              |
|-------|-----------------------------|-----------------------|---|
| ۲     | هدفمند و گلوله‌برفی         | سطح ارشد (کلان و ملی) | مدیران ورزشی                              |
| ۲     | هدفمند و گلوله‌برفی         | سطح خرد (استانی)      | کمیسیون زنان                              |
| ۱     | هدفمند و قضاوتی             |                       | کمیته ملی المپیک                          |
| ۲     | هدفمند و قضاوتی             |                       | سازمان ورزش شهرداری تهران                 |
| ۳     | هدفمند و قضاوتی             |                       | فدراسیون‌های ورزشی                        |
| ۲     | هدفمند و قضاوتی             |                       | اعضای هیئت علمی و دانشجوی دکتری           |
| ۸     | هدفمند و قضاوتی             |                       | منابع کتابخانه‌ای و مقالات در مجلات معتبر |
| ۲۰    | هدفمند بر اساس واژگان کلیدی |                       | کتاب و اسناد بالادستی                     |
| ۸     | هدفمند و قضاوتی             |                       | جامعه اطلاعاتی                            |

مصاحبه‌ها، اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوع طبقه‌بندی می‌شوند.

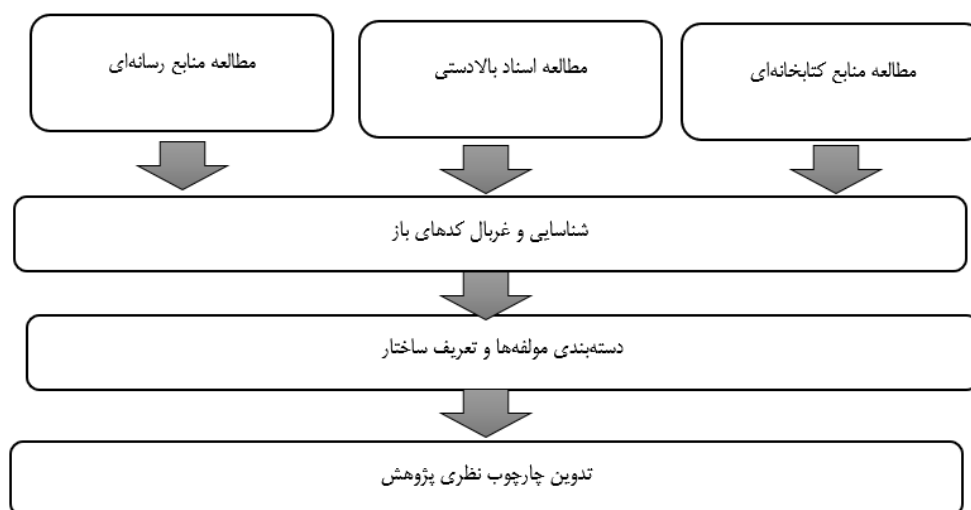
ابتدا، با مطالعه منابع کتابخانه‌ای، اسناد بالادستی و منابع رسانه‌ای، کدهای باز استخراج شدند. در این مرحله، کدهای استخراج‌شده‌ای که مفهومی یکسان را منتقل می‌کردند، به‌عنوان یک مؤلفه اصلی شناخته شدند. مراحل اجرای فاز ۱ در شکل ۲ نمایش داده شده است.

ابزار جمع‌آوری و استخراج داده‌ها در بخش کیفی شامل مطالعه کتابخانه‌ای، مرور نظام‌مند و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است.

## یافته‌ها

### فاز ۱

بخشی از تحلیل که به نام‌گذاری و دسته‌بندی پدیده‌ها از طریق بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود، کدگذاری باز نام دارد. به عبارت دیگر، در این نوع کدگذاری، مفاهیم موجود در



شکل ۲- مراحل اجرای فاز ۱ پژوهش

پس از مدتی و با رسیدن به نقطه‌ای که کد جدیدی از صحبت‌های صاحب‌نظران استخراج نشد، مصاحبه‌ها متوقف گردید. به‌طور کلی، پس از انجام سیزدهمین مصاحبه، نظرات به اجماع رسید. اما برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌ها تا نفر هفدهم ادامه یافت.

### فاز ۲

فاز دوم شامل چهار مرحله بود. در این مرحله، از ۱۷ مصاحبه‌شونده به‌صورت هدفمند، گلوله‌برفی و قضاوتی، براساس راهنمای مصاحبه در مورد علل عدم پیشرفت زنان در مسیر شغلی ورزشی سؤال پرسیده شد. پاسخ‌های آن‌ها به‌صورت کد ثبت و به کدهای باز استخراج‌شده در مرحله قبل اضافه شد.

## جدول ۲- کدهای باز استخراج شده از مرور نظام‌مند و مصاحبه‌ها

| ردیف | دسته‌بندی | کدهای باز استخراج شده   |
|------|-----------|---|
| ۱    | موانع     | <p>زنان فاقد آموزش عالی و تحصیلات دانشگاهی برای پیشرفت شغلی - خودداری زنان از نشان دادن استعدادهاشان - مهارت‌های ارتباطی ضعیف - دانش رهبری و مدیریتی کم - مهارت‌های تفکر و حل مسئله - تجارب کاری مرتبط محدود - مهارت در کار تیمی - تخصص‌های اجرایی - توانایی هدایت تعارضات - ریسک‌پذیری - کم‌تجربگی - ناتوانی در کارهای همراه با فشار و استرس - عدم انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها - بی‌اعتمادی به توانایی‌های خود - عدم رغبت به پست‌های مدیریتی - عدم استفاده از تجارب دیگران - نداشتن برنامه‌ریزی شغلی - توانمندی‌ها (علمی، سیاسی، اجرایی) - فرد - عدم پذیرش مسئولیت - کم‌تجربگی - عمل‌گرا نبودن زنان - احتیاط بیشتر - محافظه‌کاری - عدم تلاش و پشتکار - زمان ناکافی - هدف‌گذاری‌های اشتباه - سقف شیشه‌ای - عدم برنامه‌ریزی - اولویت نبودن شغل - جامعه هنوز علیه زنان مغرضانه است - امید زیادی به موفقیت زنان با استعداد نیست - موفقیت زنان طول می‌کشد - زنان در ابتدای کار خود ازدواج می‌کنند - نقش خانواده مسئولیت اصلی زنان است - زنان فاقد قرارگرفتن در معرض و فرصت پیشرفت هستند - عملکرد زنان در محیط کار پایین درک می‌شود - زنان برای مشاغل بالاتر مناسب نیستند - زنان در محل کار کمتر متعهد هستند - مشکلات ناشی از نقش‌های دوگانه زنان - نبود گروه‌های یکپارچه زنان برای حمایت از آن‌ها - مرد را تنها نان‌آور خانه دانستن - نابرابری اجتماعی - نابرابری در شرایط تحصیل - عدم اعتماد به زنان - نگرش و تعصب سنتی - عدم آگاهی مردان از روحیات زنان - پیش‌داوری جامعه نسبت به مدیران زن - اعتقاد به کلیشه‌های جنسیتی - برخورد سلیقه‌ای مسئولین با ورزش بانوان - تعامل مدیران زن با کارکنان مرد - ورزشکاران مرد و سرکشی به اردوهای ورزشی و مسابقات - اعتقادات مذهبی - کمبود مدیران زن الگو - شایسته‌سالاری - جامعه‌پذیری متفاوت - تبعیض - نمود بیرونی مانند پوشش زنان - باور جامعه به مشارکت‌نداشتن در کارها - نابرابری جنسیتی - تهدید دانستن مدیریت زنان برای مردان - پذیرفته‌نشدن زنان از سوی مردان در گروه‌های کاری - کم‌شمار دانستن موفقیت‌های زنان در سازمان‌ها - ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی جامعه - فرهنگ جامعه و حاکمیت ایدئولوژی مردسالاری - پیش‌داوری‌های منفی - فراهم‌نبودن بستر مناسب برای اعمال قوانین حمایتی - پذیرش وضعیت موجود از سوی زنان - از بین رفتن فرهنگ زنانه در سازمان‌ها - عدم پذیرش مدیریت زنان از سوی جامعه - هنجارها و ارزش‌های محدودکننده - نگاه جامعه - فرهنگ جامعه ایرانی - مسائل شرعی و دینی - عدم تربیت مدیران شایسته زن - محدودیت‌های فیزیولوژیکی - رابطه‌مندی در تصدی شغل - جهان‌سومی بودن - عدم پذیرش زنان در پست‌های مدیریتی - آداب و رسوم - باورهای اجتماعی غلط - عدم اعتماد به زنان - توسعه‌نیافتگی - الگوهای موفق محدود - نبود تشکله‌ها و انجمن‌های خودجوش - فضای اجتماعی بسته - فرهنگ‌های سازمانی - شیوه‌های استخدام و کارمندگزینی - نظارت - سیاست‌های کار و زندگی - پشتیبانی از سرپرستان - محیط کاری سازمان برای زنان - مردمحوری - در نظر نگرفتن نیازهای زنان - ارتقاء براساس معیارهای دیگر غیر از عملکرد - شروع استخدام اولیه از سطح پایین‌تر - متصدی‌های مرد در محیط کار با خانم‌ها مهربان نیستند - سیاست‌های سازمانی برای زنان مطلوب نیست - محیط در سازمان برای زنان مناسب نیست - عدم تفویض اختیار - سبک مدیریت - رواج اصطلاحات مردانه در سازمان‌ها - کثرت مردان در سازمان‌ها - شبکه ارتباطی قوی مردان در سازمان - مانع‌تراشی همکاران خانم - فرصت‌های ارتقاء نابرابر - تصمیم‌گیری مردان - تمایل پایین زبردستان به مدیریت زنان - عدم اعتماد مردان به مدیریت زنان - مردسالاری در انتخاب مدیران - دورماندن از جلسات تصمیم‌گیری - محدود کردن زنان به کارهایی که امکان رشد ندارند - نادیده‌گرفتن نظرات زنان - کاندید ندیدن زنان - نابرابر در مزایا - نابرابری در ارزشیابی - نبود کارراه مناسب برای زنان در سازمان‌ها - وجود سد ارتباطی در سازمان‌ها - نبود فرصت‌های استخدامی برابر - سیاست‌های منابع انسانی در سازمان‌ها - دیدگاه و تفکر تصمیم‌گیرندگان و مدیریت - جنسیت تصمیم‌گیرندگان - بزرگ‌نمایی اشتباهات زنان - تفکیک جنسیت در استخدام‌ها - محک‌زدن زنان در پست‌های مدیریتی</p> |

## جدول ۲- کدهای باز استخراج شده از مرور نظام‌مند و مصاحبه‌ها

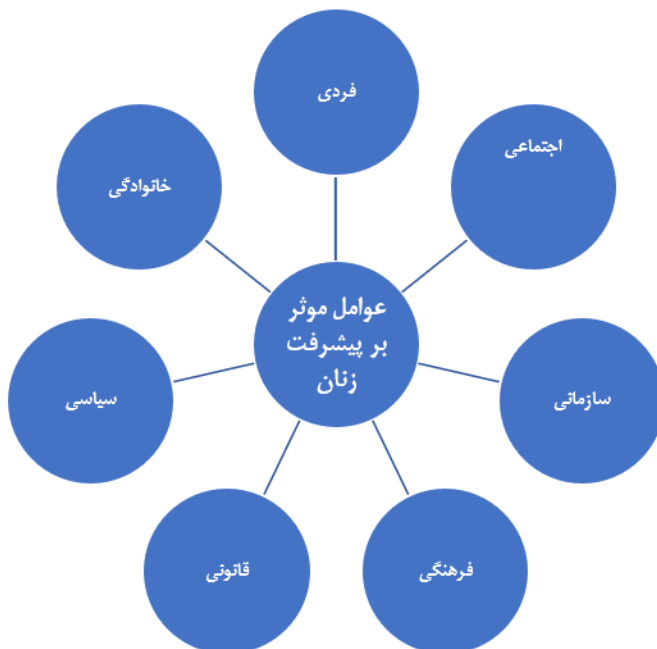
| ردیف | دسته‌بندی | کدهای باز استخراج شده  |
|------|-----------|--|
|      |           | <p>حس برتری‌جویی همکاران مرد - فراهم‌نبودن پیشرفت برای زنان در سازمان‌ها - انتظار بیشتر از زنان - مسائل گزینشی و حراستی - پیشنهاد شرایط سخت برای زنان - پذیرش ارتقاء زنان تا مرزی مشخص - عدم حمایت مدیران عالی‌رتبه از مدیریت زنان - نوع شغل - عدم استفاده از زنان در پست‌های مدیریتی - سیاست‌های حاکم - ساختار و شرایط نامناسب - نبود سیستم سازماندهی مشخص - مدیران ناسالم - حقوق و مزایا - ارتباطات غیررسمی - ترقی یکباره از طریق ارتباطات - بی‌رغبتی همسران برای کار و پیشرفت بانوان - نارضایتی فرزندان - رقابت منفی همسرها - مانع‌تراشی آشنایان و اطرافیان - عدم درک جایگاه شغلی از سوی خانواده - درک‌نکردن احساسات خانم‌ها نسبت به شغلشان از سوی خانواده - بازماندن از مسئولیت‌های خانواده - وضعیت تأهل - نگهداری از فرزندان و سالخوردگان - خانه‌داری و آموزش کودکان - مرخصی طولانی زایمان - وجود قوانین حمایتی زیاد - تابعیت زن از همسر - ضعف حقوقی و قانونی در تبعیض زنان و مردان - وظیفه زنان در خانواده، تعهد زنان در حرفه را کاهش می‌دهد - تغییرات اساسی در ساختار خانواده برای پیشرفت زنان لازم است - حمایت همسر برای پیشرفت شغلی - عدم حمایت خانوادگی - خانواده برای ارائه آموزش عالی به زنان، متعصبانه رفتار می‌کند - وقت‌نداشتن - انرژی و تحمل کم - مسئولیت خانوادگی - گرایش به کارهای با مسئولیت کمتر - گرایش به اطاعت از دیگران - ناتوانی در انجام کارهای دور از خانه - خانواده - اولویت‌بودن خانواده - قوانین و مقررات سازمان - محدودیت قانونی زنان برای برعهده‌گرفتن برخی از شغل‌ها - قانون اساسی - بی‌اعتمادی به توانایی زنان در طرح‌های راهبردی - قدرت چانه‌زنی پایین در قانون‌گذاری - تعداد پایین خانم‌ها در مراکز قانون‌گذاری - ساختار حکومتی مردانه - قدرت پایین خانم‌ها در دفاع از حقوق زنان - برچسب‌گذاری سیاسی خانم‌ها در دفاع از حقوقشان - اولویت‌نداشتن مسائل بانوان در امور جاری مملکت - حضور کم‌رنگ زنان در احزاب سیاسی - قوانین مکتوب استخدامی و سازمانی - قوانین و مقررات - حاکمیت - سقف مشخص - قالب مشخص و محدود - نداشتن حق انتخاب - قوانین و مقررات - فقدان قدرت تصمیم‌گیری - سیاسی‌شدن حوزه زنان - عدم اعتماد به نفس - خودباوری‌نداشتن - انگیزه و ریسک‌پذیری به اندازه مردان - نوع شخصیت و احساسات - احساساتی‌بودن - انگیزه کم برای پیروزی - مقاومت زنان در مقابل کار بیش از ساعات اداری - عدم تمایل به شرکت در جلسات پس از ساعات اداری - خودداری از ریسک‌کردن در محیط کار - زنان فقط از داشتن شغل خوشحال هستند - فاقد جاه‌طلبی در محیط - نگرش نسبت به کار و مهارت‌های ارتباطی - عدم تمایل برای حضور در عرصه - ریسک‌پذیری پایین - ویژگی‌های شخصیتی - اهداف و آرزوهای سطح پایین - پوشش خبری نامناسب ورزش بانوان - پوشش خبری نامناسب دیدگاه‌های مدیران زن - نقد و بررسی عملکرد مدیریتی زنان در رسانه‌ها - رسانه‌ها - نابرابری جنسیتی - تمایل سازمان به مدیریت مردانه - حضور اندک زنان در پست‌های کلیدی - ترکیب مردانه مجامع عمومی در انتخابات - میزان مشارکت‌دادن زنان در تصمیم‌گیری‌ها - توانمندسازی زنان در مقابل مردان از سوی سازمان - تعارض و تضاد در شغل مدیریت ورزش - حضور مردان در مسند قدرت - جنسیتی‌دیدن عملکرد</p> |

## جدول ۲- کدهای باز استخراج شده از مرور نظام‌مند و مصاحبه‌ها

| ردیف | دسته‌بندی      | کدهای باز استخراج شده  |
|------|----------------|--|
| ۲    | تسهیل‌کننده‌ها | الزامات سازمان‌های بالادستی - شایسته‌سالاری - نداشتن نگاه جنسیتی - رفع موانع توسعه شغلی - حاکمیت فرهنگ نخبه‌پروری - توجه به نقش خانواده‌ها - عدم برخورد‌های دوگانه - رسانه‌ها - فراهم‌سازی تجارب بیشتر برای زنان - استفاده از اهرم‌های قانونی - نگاه برابر - هدف‌گذاری - مطرح کردن تجربه‌های موفق - الگوسازی - تغییر باورهای زنان - برجسته کردن موفقیت‌ها - سیاست‌گذاری‌های رسانه‌ای - بسترسازی - بالا بردن آگاهی مردم - استعدادیابی - توانمندی فردی - تشکیل شورا یا اتحادیه - مدیریت خانواده‌ها - لغو قوانین محدودکننده - استقلال بخش‌های مربوط به زنان - اصلاح موارد قانونی و سیاسی - تغییر نگرش‌ها - نگاه یکسان - حمایت از حقوق و آزادی اجتماعی زنان - برداشتن تفکیک‌ها - تغییر ساختاری و زیربنایی قوانین - حل کردن مشکلات فرهنگی - حمایت‌های قانونمند از زنان - آموزش زنان - اطلاع‌رسانی - ایجاد ساختار اطلاعاتی - تغییر باورها - اثرگذار مطلوب رسانه‌ها - عمل کردن بر اساس شرح شغل - مدیریت کار و خانه توسط زنان - پیشرفت تدریجی - تشویق زنان - تبعیض مثبت - رعایت نسبت‌ها - شایسته‌سالاری - مکانیزم‌های حمایتی - اختیار و قدرت کافی - هویت و شخصیت مستقل - تعادل در خانواده و کار - سیاست‌های اعتدال‌گرایانه - فرصت‌های شغلی - امنیت شغلی - اعتماد به زنان - کمپین‌ها و تشکل‌های مطالبه‌گری - کار گروهی - حل دغدغه‌های فردی - انگیزه شخصی - اعتماد همکاران و مدیران - حمایت‌های خانواده - مهارت - اعتمادبه‌نفس - اعتقاد به توانایی زنان - علاقه‌مندی - اصلاح قوانین و مقررات - حاکمیت این تفکر از سطوح فوقانی دولت - نظارت جهانی - جامعه‌پذیری - فرهنگ‌سازی و حمایت خانواده - پرورش مدیران زن توانمند و دارای مهارت لازم - انگیزه کافی زنان - فراهم‌سازی بسترهای حضور زنان - آموزش و تحصیلات - سیاست‌گذاری مناسب - اعتمادبه‌نفس - رشد فکری - تجربه مدیریتی - |
| ۳    | راهکارها       | فراهم‌سازی بسترهای لازم برای حضور زنان - پرورش زنان توانمند برای مدیریت - نگاه جنسیتی‌نداشتن در سازمان‌ها - فرصت‌های برابر - فرهنگ‌سازی از طریق رسانه‌ها - تأکید بر توانمندی زنان - تعریف پست‌های سازمانی برای زنان - آموزش در مدارس - تغییر باورهای درونی زنان - ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و اعتقادی حضور زنان در پست‌های مدیریتی را تغییر دهیم -   |

بر اساس کدهای باز استخراج شده به طور کلی سه دسته کد شامل موانع، تسهیل‌کننده‌ها و راهکارها شناسایی شد. در مرحله کدگذاری محوری، داده‌ها بر اساس الگوها و روندهایی که در بین آن‌ها آشکار می‌شود، طبقه‌بندی می‌گردند. این مرحله راهی برای یافتن طبقه مرکزی و محوری است که به‌عنوان مبنا عمل کند. بر اساس کدگذاری محوری، ۷ مؤلفه اصلی اولیه

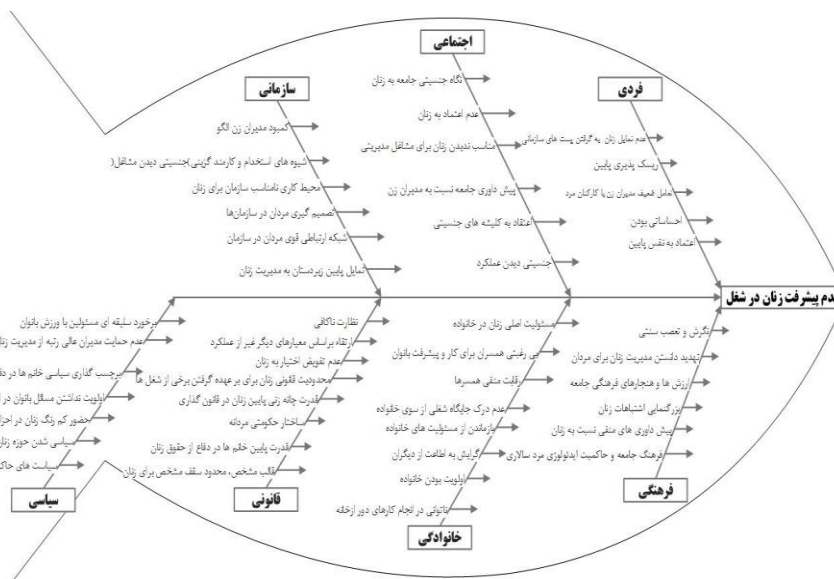
شناسایی شد که از نظر روایی به تأیید ۷ عضو هیئت علمی دانشگاه و خبرگان رسید. همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، کدهای محوری اولیه شناسایی شده بر اساس نظر خبرگان، به‌صورت عوامل فردی، فرهنگی، اجتماعی، خانوادگی، سازمانی، قانونی و سیاسی طبقه‌بندی شده‌اند.



شکل ۳- کدهای محوری اولیه شناسایی شده بر اساس نظر خبرگان

قالب نمودار استخوان ماهی شکل ۴ نمایش داده شده است.

بر اساس کدهای باز و کدهای محوری به دست آمده از دو مرحله قبل، موانع و دلایل عدم پیشرفت زنان ورزشی در شغل خود در

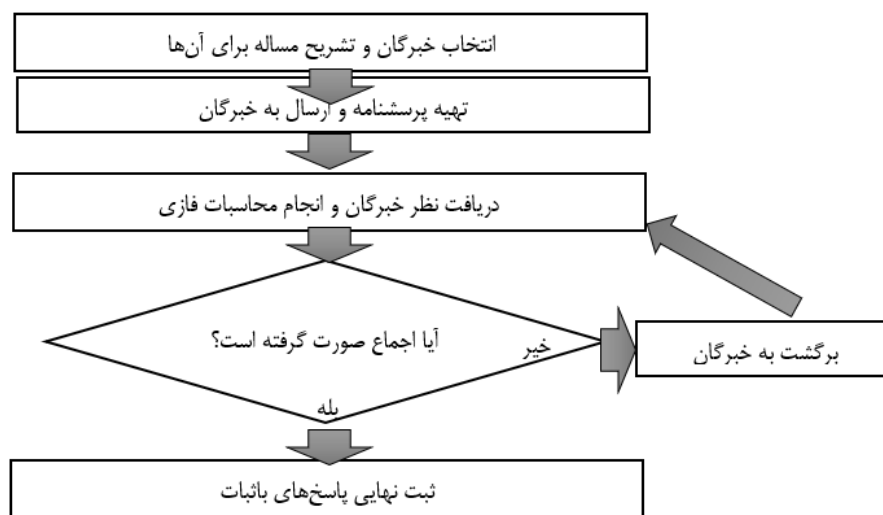


شکل ۴- موانع و علل عدم پیشرفت زنان ورزشی در شغل (نمودار استخوان ماهی)

## فاز ۳

در این مرحله، کدهای باز استخراج شده در مرحله ۱، مربوط به عوامل تسهیل کننده و راهکارها بودند، به صورت پرسشنامه‌ای با

مقیاس ۵ ارزشی لیکرت تدوین شد. مراحل اجرای فاز ۳ در شکل ۵ نمایش داده شده است.



شکل ۵- مراحل اجرای فاز ۳ پژوهش

## گام اول: انتخاب خبرگان و تشریح مسئله

با توجه به ماهیت مسئله مطرح شده در این پژوهش، نخستین نکته، لزوم انتخاب خبرگان است؛ به گونه‌ای که علاوه بر آشنایی با مباحث منابع انسانی، آگاهی کافی نسبت به مشاغل ورزشی نیز داشته باشند. در مرحله اول دلفی، پرسشنامه‌ای بر اساس کدهای باز طراحی شد و از خبرگان درخواست شد تا با استفاده از متغیرهای کلامی، میزان اهمیت هر یک از عوامل شناسایی شده را مشخص کنند.

خبرگان به صورت هدفمند از میان اساتید دانشگاه، مدیران ورزشی زن و کارمندان ورزشی زن با سمت مدیریت ارشد انتخاب شدند. نکته مهم در اجرای تکنیک دلفی، اندازه پانل خبرگان است. درباره اندازه پانل مورد نیاز برای دلفی سنتی و دلفی فازی، اجماع نظری وجود ندارد (مولن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). با این حال، اندازه معمول پانل خبرگان بین ۸ تا ۱۲ یا بین ۱۰ تا ۱۸ نفر است (اوکولی و پاولوسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در نهایت، ۱۰ خبره با پاسخ‌گویی به پرسشنامه، با پژوهشگر همکاری نمودند. ویژگی‌های توصیفی این افراد در جدول ۳ بیان شده است.

2. Okoli & Pawlowski

1. Mullen

جدول ۳- ویژگی‌های توصیفی خبرگان

| سابقه فعالیت | تحصیلات               | جنسیت | سمت شغلی   |
|--------------|-----------------------|-------|--|
| بالاتر از ۲۰ | دکتری مدیریت ورزشی    | زن    | معاون توسعه ورزش بانوان                                    |
| بالاتر از ۱۰ | دکتری فیزیولوژی ورزشی | زن    | دانشیار  |
| بالاتر از ۲۰ | دکتری رفتار حرکتی     | مرد   | دانشیار  |
| بالاتر از ۱۵ | دکتری بیومکانیک ورزشی | زن    | دانشیار  |
| بالاتر از ۲۰ | دکتری منابع انسانی    | مرد   | دانشیار  |
| بالاتر از ۱۰ | دکتری مدیریت ورزشی    | زن    | استادیار   |
| بالاتر از ۲۰ | دکتری مدیریت ورزشی    | مرد   | معاون فرهنگی وزارت ورزش                                    |
| ۱۰-۱۵ سال    | دکتری فیزیولوژی       | زن    | کارشناس مسئول آزمایشگاه دانشکده تربیت بدنی دانشگاه خوارزمی |
| بالاتر از ۱۰ | دکتری مدیریت ورزشی    | مرد   | معاون اداره کل ورزش استان                                  |
| بالاتر از ۱۰ | دکتری مدیریت ورزشی    | مرد   | مدیر اداره کل ورزش و جوانان استان                          |

### گام سوم: دریافت نظر خبرگان و انجام محاسبات فازی

پرسشنامه برای ۱۰ نفر از خبرگان ارسال شد. بر اساس قانون ۸۰-۲۰، زمانی که میانگین غیرفازی شده نظرات برای هر معیار از ۸ بالاتر باشد، معیار مورد نظر پذیرفته می‌شود. معیارهایی که میانگین آن‌ها کمتر از ۸ باشد، برای اجماع در مرحله بعدی مجدداً به خبرگان ارسال می‌شوند.

در دور دوم دلفی فازی، نتایج دور اول برای خبرگان ارسال شد و از آن‌ها خواسته شد تا نظرات خود را نسبت به نتایج و معیارها دوباره بیان کنند.

### گام چهارم: اجماع و ثبت نهایی پاسخ‌های باثبات

پس از ارائه بازخورد اولیه به خبرگان و انجام مرحله دوم دلفی، نظرات اصلاح شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی به‌عنوان گام دوم به‌دست آمد. میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله دلفی از طریق تفریق نظرات دو مرحله متوالی محاسبه شد. تکرار مراحل دلفی تا زمانی ادامه یافت که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظرسنجی به کمتر از ۰/۲ رسید.

در مرحله دوم، به‌منظور بررسی میزان توافق میان خبرگان، پرسشنامه مرحله اول پس از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظرات خبرگان و اختلاف نظر قبلی هر یک از آن‌ها با

در پژوهش حاضر، اعضای پانل خبرگان براساس چهار ویژگی دانش، تجربه، تمایل و زمان کافی برای شرکت در مراحل دلفی، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی شناسایی و انتخاب شدند. همچنین، برخورداری از تحصیلات ورزشی، فعالیت در بخش‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری در نهادهای مرتبط با ورزش، و تجربه کاری بالا از دیگر ویژگی‌های آن‌ها بود.

### گام دوم: تهیه پرسشنامه و ارسال به خبرگان

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این فاز، پرسشنامه‌ای بود که براساس کدهای باز استخراج شده از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و مرور نظام‌مند به‌دست آمد. سؤال‌های پرسشنامه شامل ۶ مؤلفه قوانین و مقررات حمایت‌کننده، فرهنگ‌سازی، تقویت نقش رسانه‌ها، الگوسازی، تغییر نگاه جامعه و توانمندسازی بود. این پرسشنامه به‌طور کلی ۷۰ عامل را مورد مطالعه قرار داد و بر اساس طیف ۵ ارزشی لیکرت (مناسب، نامناسب، تا حدودی مناسب، معمولی، تا حدودی نامناسب، نامناسب) طراحی شد.

پرسشنامه طراحی شده برای روش دلفی فازی، در اصل شامل کلیه معیارهای استخراج شده از طریق ادبیات پژوهش و مصاحبه بود و برای خبرگان ارسال شد.



ثبات نرسیده بود، دور سوم دلفی انجام شد. در نهایت، در این دور با کاهش تفاوت نظرات خبرگان به کمتر از ۰/۲، اجماع حاصل شد.

پس از پشت‌سر گذاشتن ۳ مرحله دلفی فازی، از میان ۷۰ معیار اساسی در ۶ حوزه شامل قوانین و مقررات حمایت‌کننده، فرهنگ‌سازی، تقویت نقش رسانه‌ها، الگوسازی، تغییر نگاه جامعه و توانمندسازی، برای ارائه راهکارها و عوامل تسهیل‌کننده، ۵۳ معیار تأیید و مشخص شدند. این معیارها در جدول ۴ قابل مشاهده هستند.

میانگین، مجدداً برای اعضای پانل خبرگان ارسال شد. از آن‌ها درخواست شد تا پاسخ‌ها را مرور کرده و در صورت نیاز، نظرات و قضاوت‌های خود را اصلاح کنند.

پس از میانگین‌گیری فازی از پاسخ‌های مرحله دوم و مقایسه دو میانگین با یکدیگر، در صورتی که تفاوت میانگین نظرات خبرگان کمتر از ۰/۲ باشد، خبرگان به اجماع می‌رسند. در غیر این صورت، یک دور دیگر برای رسیدن به اجماع انجام می‌شود (فخاری، ۲۰۱۴). با توجه به اینکه در این مرحله تفاوت نظرات خبرگان تنها در ۲۸ معیار کمتر از ۰/۲ بود و پاسخ‌ها همچنان به

جدول ۴- ارائه راهکارها و عوامل تسهیل‌کننده

| تسهیل‌کننده‌ها              | راهکارها  |
|-----------------------------|---|
| قوانین و مقررات حمایت‌کننده | الزامات سازمان‌های بالادستی برای حمایت از استخدام، امنیت و ارتقاء شغلی زنان، استفاده از اهرم‌های قانونی، تشکیل شورا یا اتحادیه حمایت از حقوق زنان در محیط کار، لغو قوانین محدودکننده، استقلال بخش‌های مربوط به زنان، اصلاح موارد قانونی و سیاسی مربوط به زنان، حمایت از حقوق و آزادی‌های اجتماعی زنان، ساختارهای حمایتی از زنان، واگذاری اختیار و قدرت کافی به زنان، اجرای سیاست‌های برابری در محیط کار، امنیت شغلی، کمپین‌ها و تشکل‌های مطالبه‌گری، تعریف پست‌های سازمانی مخصوص برای زنان. |
| فرهنگ‌سازی                  | حاکمیت فرهنگ نخبه‌پروری، شایسته‌سالاری، بسترسازی مناسب، برداشتن تفکیک‌ها، حل کردن مشکلات فرهنگی برای زنان، فراهم کردن فرصت‌های شغلی، ترویج فرهنگ حمایت‌های خانواده از زنان، جامعه‌پذیری، نگاه جنسیتی‌نداشتن در سازمان‌ها، از بین رفتن فرهنگ مردانه در سازمان‌ها.  |
| تقویت نقش رسانه‌ها          | سیاست‌گذاری‌های رسانه‌ای، اطلاع‌رسانی بیشتر، ایجاد ساختار اطلاعاتی، اثرگذاری مطلوب رسانه‌ها، فرهنگ‌سازی از طریق رسانه‌ها، تأکید بر توانمندی زنان در رسانه‌ها.   |
| الگوسازی                    | فراهم‌سازی تجارب بیشتر برای زنان، مطرح کردن تجربه‌های موفق زنان، برجسته کردن موفقیت‌های زنان، پرورش مدیران زن توانمند و دارای مهارت لازم، فراهم‌سازی بسترهای لازم برای حضور زنان.   |
| تغییر نگاه جامعه            | توجه به نقش خانواده‌ها، نداشتن نگاه جنسیتی، بالا بردن آگاهی مردم، تغییر نگرش‌ها، ایجاد تبعیض مثبت، اعتماد به زنان، اعتقاد به توانایی زنان.  |
| توانمندسازی                 | تغییر باورهای درونی زنان، استعدادیابی، آموزش و تحصیل زنان، مدیریت کار و خانه توسط زنان، تشویق زنان، تعادل در خانواده و کار، حل دغدغه‌های فردی، توسعه مهارت‌ها، افزایش اعتمادبه‌نفس، ایجاد علاقه‌مندی در زنان، ایجاد انگیزه درونی و بیرونی کافی برای زنان، آموزش به‌منظور رشد فکری.  |

## بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه مشارکت زنان در ورزش در حال افزایش است، اما افزایش متناظری در تعداد زنان در پست‌های مدیریتی سطح بالا در صنعت ورزش مشاهده نمی‌شود. با ادامه این روند، شنیده‌نشدن صدای زنان در سطوح تصمیم‌گیری سازمان‌های ورزشی به‌طور فزاینده‌ای آشکار می‌گردد.

موضوع عوامل مؤثر بر مسیر شغلی و پیشرفت زنان در مدیریت ورزش، یکی از مباحث پرکاربرد و مهم در حوزه مدیریت ورزشی است. نقش زنان در صنعت ورزش به‌طور قابل توجهی افزایش یافته است، اما آنان همچنان با چالش‌ها و موانعی روبرو هستند. بررسی این عوامل می‌تواند به شناخت دقیق‌تر مشکلات و ارائه راهکارهایی برای پیشرفت آنان کمک کند.

متأسفانه، در کشورهای جهان سوم تنها در تعداد محدودی از پست‌های مدیریتی شاهد حضور زنان هستیم. در ایران نیز، علیرغم اینکه قانون راه را برای تصدی زنان در پست‌های مدیریتی مهم باز گذاشته است، تنها درصد کمی از مشاغل مدیریتی به زنان اختصاص یافته است (احسانی و همکاران، ۲۰۰۸).

همان‌طور که در مطالعه حاضر نیز مشخص شد، این مسائل احتمالاً ناشی از عوامل اجتماعی همچون نگاه جنسیتی جامعه به زنان، عدم اعتماد به زنان، مناسب ندیدن زنان برای مشاغل مدیریتی، پیش‌داوری جامعه نسبت به مدیران زن، اعتقاد به کلیشه‌های جنسیتی و جنسیتی‌دیدن عملکرد است. این نتایج با مطالعات فرازبانی و همکاران (۲۰۱۵) و اسفیدانی (۲۰۰۲) همسو بود.

مطابق با یافته‌های پژوهش حاضر، مسائل سازمانی سومین چالش پیش روی زنان برای پیشرفت در مدیریت ورزش به شمار می‌رود. از مهم‌ترین این مسائل می‌توان به کمبود مدیران زن الگو، شیوه‌های استخدام و کارمندی (جنسیتی‌دیدن مشاغل)، محیط کاری نامناسب سازمان برای زنان، شبکه ارتباطی قوی مردان در سازمان، تصمیم‌گیری مردان در سازمان‌ها و تمایل پایین زیردستان به مدیریت زنان اشاره کرد. این یافته با نتایج مطالعه شیرزاد ملامبانی و همکاران (۲۰۱۷) همسو بود. توانمندی مدیریتی زنان در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست، اما بستر سازمانی مناسب جهت توانمندسازی هرچه بیشتر و بهره‌گیری از توانایی‌های آن‌ها به اندازه کافی وجود ندارد. همچنین، اعتقاد بر این است که جامعه‌پذیری جنسیتی مدیریت زنان در ایران در سطح مطلوبی قرار ندارد. بنابراین، دگرگونی و تحول در ساختار مدیریتی سازمان‌ها به نفع زنان به‌کندی انجام می‌پذیرد (شیرزاد ملامبانی و همکاران، ۲۰۱۷).

مسائل فرهنگی مانند نگرش و تعصب سنتی، تهدید دانستن مدیریت زنان برای مردان، ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی جامعه، فرهنگ جامعه و حاکمیت ایدئولوژی مردسالاری و پیش‌داوری‌های منفی نسبت به زنان و بزرگ‌نمایی اشتباهات

هدف از مطالعه حاضر، شناسایی مسائل و فرصت‌های پیش روی مسیر شغلی زنان در مدیریت ورزش بود. یکی از ابزارهای مهم برای بررسی این موضوع، استفاده از روش‌های کنترل کیفیت است. با بهره‌گیری از این ابزارها، می‌توان عوامل مؤثر بر مسیر شغلی و پیشرفت زنان در مدیریت ورزش را به دقت بررسی کرده و تأثیر آن‌ها بر پیشرفت زنان مدیر در این صنعت را تحلیل نمود. نتایج این مطالعه نشان داد که مسائل فردی، اجتماعی، سازمانی، فرهنگی، خانوادگی، قانونی و سیاسی، مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مسیر شغلی و پیشرفت زنان در حوزه ورزش هستند. یکی از مهم‌ترین چالش‌های زنان برای پیشرفت شغلی، مسائل فردی است. در این زمینه می‌توان به عدم تمایل و علاقه زنان به گرفتن پست‌های سازمانی، ریسک‌پذیری پایین، اعتمادبه‌نفس کم، تعامل ضعیف مدیران زن با کارکنان مرد و احساساتی‌بودن اشاره کرد.

این یافته‌ها با نتایج مطالعات موسوی‌راد و همکاران (۲۰۱۶) از نظر مردان و عابدینی‌بلترک و منصوری (۲۰۱۸) همسو بوده و با نتایج مطالعه موسوی‌راد و همکاران (۲۰۱۶) از نظر زنان ناهمسو است.

در تبیین این یافته‌ها، اعتقاد بر این است که هنجارهای کلیشه‌ای حاکم بر جامعه در خصوص نقش و توانایی زنان از جانب مردان، موجب ایجاد ویژگی‌های شخصیتی خاصی در زنان شده که خود مانعی برای ارتقای شغلی آنان است.

در مقابل، زنان نگرشی مثبت نسبت به توانایی‌های خود دارند و معتقدند موانع فردی از اهمیت کمتری برخوردارند (موسوی‌راد و همکاران، ۲۰۱۶).

مسائل اجتماعی، دومین عامل پیش روی زنان برای توسعه شغلی به حساب می‌آید. در تبیین این یافته، می‌توان چنین استنباط کرد که نگاه کلیشه‌ای به مدیریت زنان، عملاً از طریق هنجارهای مبتنی بر سلطه‌گرایی مردسالاری در نهادهای رسمی و غیررسمی تقویت می‌شود. این نگاه، در نظام آموزشی، زنان را تنها در نقش مادری یا انجام کارهای بدون درآمد می‌بیند و تقریباً تمامی نقش‌های مدیریتی و پست‌های بالا در سازمان‌ها را در قالبی مردانه به تصویر می‌کشد (مرزوقی و منصوری، ۲۰۱۵).

نقش‌های اجتماعی و سیاسی تصور می‌کنند. به سخن دیگر، از کودکی به پسران آموزش داده می‌شود که آن‌ها باید نقش‌های فعال اجتماعی و سیاسی ایفا کنند و هیچ محدودیتی برای این نقش‌ها وجود ندارد.

در حالی که، به دختران آموزش داده می‌شود که در نهایت باید به امور خانه‌داری و پرورش کودکان بپردازند و وظایف مهمی همچون فعالیت‌های سیاسی و اجتماعی را به مردان واگذار کنند. مسائل قانونی به مواردی گفته می‌شود که با تدوین قوانین و مقررات خاص برای زنان، مانع دستیابی آن‌ها به مشاغل مدیریتی شده‌اند. از جمله این موارد می‌توان به نظارت ناکافی، ارتقاء براساس معیارهای دیگر غیر از عملکرد، عدم تفویض اختیار به زنان، محدودیت قانونی زنان برای بر عهده گرفتن برخی از شغل‌ها، قدرت چانه‌زنی پایین در قانون‌گذاری، ساختار حکومتی مردانه، قدرت پایین زنان در دفاع از حقوق خود و وجود قالب و سقف مشخص و محدود برای زنان اشاره کرد.

این یافته با نتایج مطالعه احمدی کهنعلی و همکاران (۲۰۱۳) همسو است. به‌عنوان مثال، یکی از قوانین شغلی مربوط به زنان استفاده از مرخصی زایمان است. طبق این قانون، دیدگاه مدیران این گونه است که آقایان کارایی بیشتری خواهند داشت؛ زیرا امکان استفاده از این مرخصی طولانی‌مدت را ندارند.

یکی دیگر از این قوانین مربوط به تابعیت زن از همسر برای امکان انتقالی است. به همین دلیل، مدیران نگرش منفی نسبت به انتخاب زنان برای پست‌های مدیریتی دارند.

مسائل سیاسی همچون برخورد سلیقه‌ای مسئولین با ورزش بانوان، سیاست‌های حاکم، عدم حمایت مدیران عالی‌رتبه از مدیریت زنان، برچسب‌گذاری سیاسی زنان در دفاع از حقوقشان، اولویت‌نداشتن مسائل بانوان در امور جاری کشور، حضور کم‌رنگ زنان در احزاب سیاسی و سیاسی‌شدن حوزه زنان، از دیگر چالش‌های پیش روی زنان برای توسعه و پیشرفت شغلی در مدیریت ورزش به شمار می‌رود.

این یافته با نتایج مطالعه عبداللهی (۲۰۰۲) همسو است. در خصوص این یافته، شاید بتوان چنین استنباط کرد که زنان اهمیت این مسئله را برای رسیدن به قدرت درک کرده‌اند. بالین‌حال، از آنجایی که اکثریت پست‌های کلیدی و تأثیرگذار

آنان، از جمله چالش‌های زنان برای توسعه و پیشرفت شغلی است.

این یافته با نتایج مطالعات گلپور و عربی (۲۰۰۷)، حسین‌پور و همکاران (۲۰۱۳)، جواهری و قضایی (۲۰۰۴) و زاهدی (۲۰۱۰) همسو و با نتایج مطالعات شهیدی (۱۹۹۹) و میرکمالی و ناستی‌زایی (۲۰۱۰) ناهمسو بود.

در تبیین این یافته، می‌توان به فرهنگ سازمانی مردسالاری در سازمان‌ها اشاره کرد. در این نوع فرهنگ سازمانی، شاخص مردسالاری بالا است، زنان کمتر مشاغل سطوح عالی را اشغال می‌کنند و استرس شغلی در این‌گونه محیط‌های کاری بسیار زیاد است (مقیم، ۲۰۰۶).

این نتیجه نشان می‌دهد که پیش‌داوری و نگاه جنسیتی همچنان در جامعه رواج دارد و این مسئله به عوامل فرهنگی جامعه بازمی‌گردد.

مسائل خانوادگی، پنجمین عامل اثرگذار بر توسعه شغلی زنان است. این عامل شامل مواردی همچون نقش خانواده به‌عنوان مسئولیت اصلی زنان، بی‌رغبتی همسران به کار و پیشرفت زنان، رقابت منفی همسران، عدم درک جایگاه شغلی زنان از سوی خانواده، بازماندن از مسئولیت‌های خانواده، گرایش به اطاعت از دیگران، ناتوانی در انجام کارهای دور از خانه و اولویت‌بودن خانواده است. این یافته با نتایج مطالعه شیرزاد ملاباشی و همکاران (۲۰۱۷) همسو بود.

در طول تاریخ، فرصت‌ها و امکانات برای زنان به‌گونه‌ای توزیع شده است که آنان بتوانند به راحتی هم‌دوش مردان در صحنه جامعه حاضر شوند و بدون محدودیت جنسی به ایفای نقش‌های شایسته خویش بپردازند. بالین‌حال، در حوزه تصمیم‌گیری، دستیابی زنان به مشاغل و پایگاه‌های مدیریتی برابر با افزایش کمی مشارکت آنان در بازار کار نبوده است. به‌گونه‌ای که زنان همواره در پست‌هایی قرار گرفته‌اند که ناگزیر به انجام کارهای تکراری و در سطوح پایین بوده‌اند.

یکی از مهم‌ترین دلایلی که پژوهشگران برای مشارکت محدود زنان در امور اجتماعی، از جمله در فرایند توسعه پایدار، ذکر می‌کنند این است که دختران از کودکی، چه در خانواده‌ها و چه در مدارس، به‌گونه‌ای پرورش می‌یابند که خود را دور از

مدیریت ورزش نیز توصیه می‌شود. ارائه الگوهای موفق زنان و فراهم‌سازی تجارب بیشتر به‌منظور الهام‌بخشی به زنان جوان و توانمندسازی آنان مورد توجه قرار گرفت. تلاش برای تغییر نگرش‌ها و توجه به نقش خانواده‌ها در ایجاد فرصت‌های برابر برای زنان در مدیریت ورزش، همراه با آموزش و توسعه مهارت‌های لازم برای زنان، تشویق، افزایش اعتمادبه‌نفس و ایجاد انگیزه برای پیشرفت در حرفه مدیریت ورزش، از دیگر راهکارهای ارائه‌شده است.

این راهکارها با نتایج پژوهش‌های سوتیریادو و دی هان (۲۰۱۹)، آکیما و همکاران (۲۰۲۰)، هارتمن و همکاران (۲۰۲۱) و عابدینی بلترک و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد. با اجرای این اقدامات مؤثر، بهبود قابل‌توجهی در مسیر شغلی و پیشرفت زنان در مدیریت ورزش ایجاد شده و از توانمندی‌های ارزشمند این نیروها در صنعت ورزش بهره‌برداری خواهد شد.

در طول مطالعه حاضر، نویسنده اطلاعات گسترده‌ای در مورد عوامل مؤثر بر مسیر شغلی و پیشرفت زنان، به‌ویژه در مشاغل مدیریتی، به دست آورد. سطوح اصلی تأثیرگذار بر پیشرفت شغلی زنان شناسایی شدند و مواردی در خصوص چگونگی ارتقای مدیریت و رهبری زنان و اهمیت آن ارائه گردید. بالین‌حال، این موضوع دارای عوامل زمینه‌ای متعددی است و نیاز به تحقیقات بیشتری در این حوزه احساس می‌شود. نتایج این مطالعه نشان داد که تأثیر سه مقوله اصلی جامعه، سازمان و افراد بر مشاغل زنان بسیار گسترده است و در این پژوهش تنها عوامل اصلی در هر دسته مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین، هر سه سطح نیاز به بررسی‌های عمیق‌تر و تحقیقات بیشتری دارند.

پژوهشگران آینده می‌توانند حول موضوعات زیر اقدامات مفیدی برای توسعه مطالعات این حوزه انجام دهند:

با توجه به تنوع زیاد میان کشورها و فرهنگ‌های مختلف و اینکه این مطالعه فقط بر مدیریت زنان در ایران متمرکز بوده است، تحقیقات بیشتری درباره سایر کشورها مورد نیاز است. با مطالعه تأثیر فرهنگ‌های گوناگون بر مدیریت و رهبری زنان و مقایسه میان کشورها، می‌توان دانش بیشتری در خصوص تأثیر

در اختیار مردان است، استفاده از این مهارت برای رسیدن به مقام‌های مدیریتی در سطوح بالای سازمان‌ها چندان میسر نیست.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، زنانی که در پست‌های مدیریتی فعالیت می‌کنند، با چالش‌هایی همچون تعادل کار و زندگی روبه‌رو هستند. این نتایج با پژوهش‌های فرازینی و همکاران (۲۰۱۵)، عابدینی بلترک و همکاران (۲۰۲۲) و کاظمی و دهقان‌پور (۲۰۱۳) هم‌راستا است. سازمان‌ها می‌توانند با ارائه سیاست‌ها و برنامه‌هایی برای تعادل میان کار و زندگی، از پیشرفت زنان در این زمینه حمایت کنند.

یافته‌ها نشان داد که ارتباطات و شبکه‌سازی با دیگران در صنعت ورزش، می‌تواند برای زنان مدیر فرصت‌هایی جهت یادگیری، انتقال تجربیات و پیشرفت شغلی ایجاد کند. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های ساموتلسن و همکاران (۲۰۱۹)، پوشولی (۲۰۱۲)، لاورنس و همکاران (۲۰۱۸) و اسمیت و همکاران (۲۰۰۶) مطابقت دارد.

پرداخت مساوی به زنان، عدالت اجتماعی را تقویت کرده و انگیزه آن‌ها برای پیشرفت در حرفه خود را افزایش می‌دهد. این یافته نیز با نتایج ویلسون و همکاران (۲۰۱۸) و هالینان و بورک (۲۰۰۵) هم‌راستا است.

با توجه به بررسی فوق، می‌توان نتیجه گرفت که برای تسهیل مسیر شغلی و پیشرفت زنان در مدیریت ورزش، لازم است سازمان‌ها و جوامع ورزشی اقداماتی همسو با پژوهش اسماعیل‌پور و تفقدی (۲۰۱۷) انجام دهند. این اقدامات شامل ایجاد فرهنگ‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های مناسب جهت حمایت از زنان در این صنعت است.

بنابراین، نتایج این پژوهش راهکارهایی ارائه داد که شامل تعامل با سازمان‌هایی مانند FIFA و IOC به‌منظور اعمال فشار برای حمایت از زنان در محیط کار، تسهیل استخدام، امنیت و ارتقاء شغلی است. همچنین ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری، از بین بردن تفکیک‌ها و ترویج حمایت خانواده‌ها از زنان برای افزایش فرصت‌های شغلی از دیگر اقدامات پیشنهادی است. استفاده از رسانه‌ها برای سیاست‌گذاری‌های رسانه‌ای و اطلاع‌رسانی در زمینه توانمندسازی زنان و ترویج نقش آن‌ها در

این حوزه حضور دارند و باید فرصت‌های برابر برای شکوفایی حرفه‌ای خود داشته باشند.

این پیشرفت نیازمند تغییراتی در ساختارها، فرهنگ و تصورات جامعه است. فراهم‌سازی فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای، ایجاد محیط‌های کاری عادلانه و مساوی، ترویج تفکرات پویا و بازنگری در انتظارات اجتماعی، از جمله اقداماتی است که می‌تواند به تقویت جایگاه زنان در مدیریت ورزش کمک کند. برای پایان‌دادن به تبعیض و دستیابی به فرصت‌های برابر، همکاری و تعهد همه اعضای جامعه ورزشی، از جمله مدیران، مربیان، بازیکنان و هواداران، ضروری است. با تلاش مشترک می‌توان زمینه رشد و شکوفایی حرفه‌ای زنان در مدیریت ورزش را فراهم کرد تا استعداد، تلاش و توانایی‌های آن‌ها تنها معیار موفقیت‌شان باشد.

فرهنگ و ساختار سازمان‌ها و دولت‌ها بر جایگاه زنان به‌عنوان مدیر و رهبر کسب کرد.

همچنین، جایگاه زنان در سیاست به‌عنوان تصمیم‌گیرنده و همچنین موضوع کارآفرینی زنان در این مطالعه مطرح نشده است. به‌منظور دستیابی به دیدگاهی گسترده‌تر از برابری در ایران و درک قدرت زنان در نفوذ بر امور دولتی، بررسی جایگاه آنان در سیاست ضروری است. مطالعه موفقیت زنان به‌عنوان کارآفرین و عواملی که بر تمایل آن‌ها به کارآفرینی تأثیر می‌گذارد، نیز می‌تواند موضوعی جالب و ارزشمند باشد.

در نهایت، عوامل مؤثر بر موفقیت شغلی مردان در این مطالعه بررسی نشده است. با مطالعه پیشرفت‌ها و موانع شغلی مردان، این موضوع از ارزش بیشتری برای مقایسه برخوردار خواهد شد. بهبود مؤثر مسیر شغلی و پیشرفت زنان در مدیریت ورزش، هدفی قابل تحقق است که نیازمند تعهد و همکاری همه اعضای جامعه ورزشی است. با استعداد و توانایی‌های فراوان، در

## منابع

1. Abalkhail, J. M. (2017). Women and leadership: Challenges and opportunities in Saudi higher education. *Career Development International*, 22(2), 165-183.
2. Abdollahi, M. (2002). Investigating obstacles to women's career advancement to management levels in social security organizations in Tehran - Master's thesis, Faculty of Management, Allameh Tabatabaie University. (In Persian).
3. Abedini Baltork, M., Azizi, M. & Mehri, A. (2022). Identifying obstacles to the promotion of women to managerial positions (case study). *Women's Journal*, 12(38), 160-170. (In Persian).
4. Adriaanse, J. (2016). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney scoreboard global index of participation. *Journal of business ethics*, 137, 149-160.
5. Adriaanse, J. A., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. *Sport management review*, 16(4), 498-513.
6. Akimova, L., Akimov, O., Maksymenko, T., Hbur, Z., & Orlova, V. (2020). Adaptive management of entrepreneurship model as a component of enterprise resource planning. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 26(3), 1-8.
7. Akimova, L. M., Khomiuk, N. L., Bezena, I. M., Lytvynchuk, I. L., & Petroye, O. (2020). Planning of socio-economic development of the territories (experience of European Union). *International Journal of Management*, 11(4).
8. Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155-165.
9. Connell, R. W. (2005). Change among the gatekeepers: Men, masculinities, and gender equality in the global arena. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 30(3), 1801-1825.
10. De Haan, D., & Sotiriadou, P. (2019). An analysis of the multi-level factors affecting the coaching of elite women athletes. *Managing Sport and Leisure*, 24(5), 307-320.

11. Doyal, L. (2012). Gender Equity in Health\*: Debates and Dilemmas. In *Gender, Health and Healing* (pp. 183-197). Routledge.
12. Ehsani, M., Booshehri, N. S., Chian, H. K., & Moshabaki, A. (2008). Investigation and ranking of the factors preventing the promotion of women to managerial positions in sports committees of Khuzestan province. *Research in sports science, 19*(5), 171-190. (In Persian).
13. Esfidani, M. (2002). Obstacles to women's access to management positions. *Women in development and politics, 1*(4). (In Persian).
14. Farazyani, F., Taheri, M., & Arab Ameri, E. (2015). Media is an Instrument That Helps Women Plays Their Role in Development of Athletic International Borders. *Communication Management in Sport Media, 2*(3), 62-71.
15. Golparvar, M., & Arizi, S. H. (2007). A Comparative Study on Men and Women's Attitude Toward the Fairness of the World. *Woman in Development & Politics, 4*(4). (In Persian).
16. Gotsch, M., Gandenberger, C., Serafimov, L., & Miemiec, M. (2023). Top-down and bottom-up strategies for the implementation of corporate social responsibility: A qualitative survey of an international IT services company. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30*(4), 1645-1663.
17. Grappendorf, H., & Lough, N. (2006). An endangered species: Characteristics and perspectives from female NCAA Division I athletic directors of both separate and merged athletic departments. *The Sport Management and Related Topics Journal, 2*(2), 6-20.
18. Hallinan, C., & Burke, M. (2005). Transition game: globalisation and the marketing of a suburban "nationalised" basketball team in Australia. *International Journal of Sport management and marketing, 1*(1-2), 127-140.
19. Hartmann-Tews, I. (2021). Gender-based violence and organisational silence in voluntary sports organisations. *Silence of organizations: How organizations cover up wrongdoings, 169-192*.
20. Hosseinpour, M., Hjiipour, B., & Hosseinian, E. (2013). A Study Of Barriers Which Prevent Women To Attain Senior And Middle Managerial Positions. *Woman And Culture, 4*(14), 43-56. (In Persian).
21. Ismailpour, M. & Tafaghodi, R. (2017). Qualitative study of barriers to women's career and managerial advancement. *Women in development and politics, 15*(2), 169-185. (In Persian).
22. Jafari, E., Sharifi Far, F., & Alam, S. (2020). Futurology Women's Participation in the Roles of Decision Making and Management of Sport in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports, 19*(47), 265-284.
23. Javaheri, F., & Ghazae, S. (2004). Barriers to Women's Entrepreneurship, Examining the Impact of Gender Inequality on Women's Entrepreneurship in Iran. *Iranian Journal of Sociology, 5*(2), 131-178. (In Persian).
24. Kazemi, A., & Dehghanpour, A. (2013). Identification and prioritization of the barriers of women's presence in oil industry's managerial positions. *Women in Development & Politics, 11*(2), 209-221. (In Persian).
25. Kuzulu, E., Baykara, S. T., & Sülün, D. (2021). Acknowledging and Overcoming Gender Wage Gap in the European Union: A Close Examination of Sweden and France. *Third Sector Social Economic Review, 56*(2), 1210-1230.
26. Lawrence, J., Lonsdale, C., & Le Mesurier, N. (2018). Access denied? Exploring the causes of the low representation of women in senior executive positions within procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management, 24*(4), 304-313.
27. Lorber, J. (2001). Gender inequality. *Los Angeles, CA: Roxbury*.
28. Mandel, H. (2013). Rethinking the paradox: Tradeoffs in work-family policy and patterns of gender inequality. In *Work and Family Policy* (pp. 43-60). Routledge.
29. Marks, G. N. (2008). Accounting for the gender gaps in student performance in reading and mathematics: evidence from 31 countries. *Oxford Review of Education, 34*(1), 89-109.
30. Martínez-Lagunas, V., Niessen, M., & Hartmann, U. (2014). Women's football: Player characteristics and demands of the game. *Journal of Sport and Health Science, 3*(4), 258-272.

31. Marzooghi, R., & Mansoori, S. (2015). Qualitative content analysis of elementary textbooks based on gender orientation. *Woman in Development & Politics*, 13(4), 469-485.
32. Mballa, Y. R. M. (2023). *Cameroonian Female Athletes' Challenges and Barriers Within Sport Leadership* Southern Nazarene University.
33. Mirkamli, S. M., & Nastiezaie, N. (2010). Women and promoting them in middle and high management positions in the Ministry of Education. *Management Researches*, 2(5), 57-78. (In Persian).
34. Moghimi, S. M. (2006). *Organization and Management: A Research Approach*. Tehran: Tehran University Entrepreneurship Publications, 167-169. (In Persian).
35. Moorosi, P. (2010). South African female principals' career paths: Understanding the gender gap in secondary school management. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(5), 54.
36. Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2011). *Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success*. Routledge.
37. Motaghi, M. H., GHafoori, F., & Mahmoudi, A. (2014). A Comparison of Women's Role and Presence in Management Positions of Sport and Non-Sport Organizations. *New Trends in Sport Management*, 2(4), 9-20. (In Persian).
38. Mousavi Rad, S. T., 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. (In Persian).
39. Mullen, P. M. (2003). Delphi: myths and reality. *Journal of health organization and management*, 17(1), 37-52.
40. Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27, 321-334.
41. Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
42. Pfister, G. (2013). Outsiders: Female coaches intruding upon a male domain. *Gender and sport: Changes and challenges* (pp.71-99).
43. Piha, K. Å. (2006). *Talentum Media Oy*. Helsinki.
44. Posholi, M. R. (2012). *An examination of factors affecting career advancement of women into senior positions in selected parastatals in Lesotho*. Cape Peninsula University of Technology.
45. Samuelson, H. L., Levine, B. R., Barth, S. E., Wessel, J. L., & Grand, J. A. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: Effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101314.
46. Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social issues*, 57(4), 675-688.
47. Shahidi, L. (1999). *Causes and obstacles to women's promotion to managerial positions*. Master's thesis. Alzahra University. Tehran. (In Persian).
48. 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. (In Persian).
49. Shjarback, J. A., & Todak, N. (2019). The prevalence of female representation in supervisory and management positions in American law enforcement: An examination of organizational correlates. *Women & Criminal Justice*, 29(3), 129-147.
50. Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of productivity and Performance management*, 55(7), 569-593.
51. Sotiriadou, P., & De Haan, D. (2019). Women and leadership: advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3), 365-383.
52. Taj Mazinani, A. A., & Yaseri, Z. (2013). Investigating women's employment policy making in the Islamic Republic of Iran.

- Women's Strategic Studies*, 15(59), 7-58. (In Persian).
53. TM, A., & Joseph, R. P. (2021). Gender and firm innovation-A systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(2), 301-333.
54. Votre, S., & Mourão, L. (2003). Women's football in Brazil: Progress and problems. *Soccer & society*, 4(2-3), 254-267.
55. Walker, N. A., & Bopp, T. (2011). The underrepresentation of women in the male-dominated sport workplace: Perspectives of female coaches. *Journal of Workplace Rights*, 15(1).
56. Willson, M., Tye, M., Gorman, S., Ely-Harper, K., Creagh, R., Leaver, T., & Efthimiou, O. (2018). Framing the women's AFL: Contested spaces and emerging narratives of hope and opportunity for women in sport. *Sport in Society*, 21(11), 1704-1720.
57. Zahedi, S., & Sheikh, E. (2010). Strategic Competency Pattern of State Middle Managers in Economics and Industry Sector. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(1), 95-139. (In Persian).
58. Zhao, A., Horton, P., & Liu, L. (2012). Women's football in the People's Republic of China: retrospect and prospect. *The international journal of the history of sport*, 29(17), 2372-2387.