



Research Article

Developing a Framework for the Advancement of Women's Management in Iranian Sports Based on the Social Construction Theory of Gender

Mahdiah Karimifard¹ , Farideh Hadavi*² , Hossein Mansouri³ 

1. Department of Physical education, Faculty of Humanities, Ivanky University, Ivanky, Iran.

2. Department of Physical education, Faculty of Humanities, Ivanky University, Ivanky, Iran

3. Department of Physical education, Faculty of Humanities, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

Received: 09/12/2025, Accepted: 08/01/2026, Online Published: 11/01/2026

* Corresponding Author: Farideh Hadavi, E-mail: fa.hadavi@gmail.com

How to Cite: Karimifard, M; Hadavi, F; Mansouri, H. (2025). Developing a Framework for the Advancement of Women's Management in Iranian Sports Based on the Social Construction Theory of Gender. *Research on Women's Sport*, 2(7), 103-126. In Persian. Doi: [10.22089/rws.2026.18898.1103](https://doi.org/10.22089/rws.2026.18898.1103)

Extended Abstract

Background and Purpose

One of the important criteria for measuring the degree of development of any country is the importance and prestige accorded to women within that society. Women, constituting half of the human resources, serve simultaneously as both the subject and the objective of any form of development and represent an effective lever in advancing the goals of economic and social development. The necessity and socio-economic imperative of women's productive participation in the development and progress programs of human societies have consistently been emphasized. In this regard, across numerous societies, women encounter problems and inequalities such as limited access to educational facilities equal to those available to men, unequal job opportunities compared to men, poverty and income disparity, heightened tensions, and the burden of managing multiple family roles, which frequently lead to conflicts within these roles. Physical education and sports can also be affected by these issues. This situation is rooted in gender inequality, despite advancements in women's empowerment and progress in education and social participation. Today, in most societies, women are deprived of equal opportunities for social, political, and even sports participation due to cultural, political, and religious considerations, and both women and men are striving to eliminate this inequality. Within the realm of sports, structural, managerial, financial, facility-related, cultural, and social restrictions constitute significant barriers.

Methods

The present study employed a qualitative approach and was conducted with the aim of exploring and extracting the experiences and perspectives of experts in the field of women's sports. Content



Copyright: © 2025 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/>).

analysis based on the six-step model of Braun and Clarke (2006) was utilized for data analysis. The statistical population of the study consisted of all experts in the domain of women's sports. The sampling method was purposive and criterion-based; participants were selected based on indicators such as practical experience, academic background, and active engagement in the field of sports management within the country. Following the conduct of 15 interviews, the researcher achieved theoretical saturation, as subsequent interviews did not contribute any new information or insights to the emerging themes. The data collection instrument was semi-structured interviews. At the commencement of the interview process, the researchers made telephone contact with potential participants, explained the purpose and nature of the research, and provided them with a sample of interview questions. Subsequently, a suitable date and time were determined based on each participant's preference. At the appointed time, the researcher proceeded to the location agreed upon with the participant, and the interview was conducted. All interviews were recorded using a smartphone. After each session, the audio file was transcribed verbatim, re-read, and prepared for analysis. For data analysis, the interview transcripts were reviewed multiple times to familiarize the researcher with the data. Subsequently, key concepts were coded line by line; similar codes were aggregated into subthemes, from which final themes were subsequently extracted. Finally, the thematic structure was organized and prepared for report writing. To ensure the accuracy and validity of the qualitative findings, the four criteria established by Lincoln and Guba (1985)—namely credibility, transferability, dependability, and confirmability—were employed. In compliance with ethical considerations, the identities of participants remained confidential, and no names were mentioned in the final report. The researcher adhered to principles respecting participants' rights, including the right to withdraw at any time, confidentiality, and non-maleficence.

Results

The coding of qualitative findings revealed seven final themes, as follows:

Theme 1: Persistence of Stereotypes and Socio-Cultural Limitations

This theme refers to the continued significant role of traditional beliefs, patriarchal attitudes, and social expectations in limiting women's participation in sports management. Women are frequently pressured to prioritize their roles as wives and mothers, and their managerial participation is met with skepticism or social resistance.

Theme 2: Male-Centric Structures and Organizational Discrimination

This theme indicates that the organizational structures of Iranian sports are predominantly male-centric, and the process of managerial appointments is based on personal relationships rather than merit. The absence of successful female role models, ineffective legislation, and organizational constraints prevent women from attaining higher levels of management.

Theme 3: Women's Barriers and Capabilities in Management

This theme suggests that individual factors such as lack of self-confidence, low motivation, insufficient experience, and the pressure of family roles limit women's entry into and continuation within management positions. These psychological and professional barriers are challenging to overcome, and women require support and empowerment. Individual and psychological barriers, together with professional pressures, create significant limitations for women, underscoring the importance of empowerment programs.

Theme 4: The Dual Role of the Media in Representing Women

This theme refers to the media's capacity to both play a positive role in modeling and empowering women while simultaneously reinforcing stereotypes and presenting an incomplete image of them. Positive representation generates social legitimacy and public trust in women managers. Accordingly, it can be asserted that the media plays a key role in transforming public attitudes

and can serve as an effective instrument for promoting women's participation in sports management.

Theme 5: Women's Empowerment and Competence

Women's skills, education, experience, and self-confidence constitute the primary factors in their success within sports management. Women's competence fosters role models, increases the participation of other women, and mitigates cultural and structural barriers. Therefore, it can be concluded that women's individual empowerment and the demonstration of their competence, in addition to directly affecting their status, modify the attitudes of both society and managers toward them.

Theme 6: Social Changes and Increased Participation of Women

Social transformations, including increased educational attainment, active media presence, and shifts in societal attitudes, have created new opportunities for women. These developments have enhanced women's self-confidence and active participation in sports management.

Theme 7: The Need to Reform Policies and Institutional Support

Supportive legislation, quotas, and institutional policies play an important role in increasing the presence of women. Without legal support and binding policies, women are compelled to exert extraordinary effort, and their success remains constrained.

Conclusion

Overall, this study demonstrated that the presence of women in sports management in Iran is affected by a complex interaction among cultural, structural, and individual barriers and the opportunities arising from social transformations. Traditional beliefs and male-centric structures continue to create serious limitations; however, women's individual capabilities, changing social attitudes, and supportive policies can pave the way for their advancement. To promote the role of women in sports management, simultaneous measures are necessary across three domains: (1) Culture and social attitudes: education, cultural development, and the introduction of successful female role models; (2) Structure and policy-making: legislative reform, management quotas, and the formulation of binding policies; and (3) Individual empowerment and networking: specialized training, mentoring, and the creation of support networks. The combination of these three levels of intervention will pave the way for genuine equality and the sustainable presence of women in sports management in Iran.

Keywords: Women's Sports, Women in Management, Social Construction Theory, Cultural Stereotypes, Women's Competence.

Article Message

According to social construction theory, the development of women in management is a phenomenon produced by social interactions and shared meanings, rather than being solely a function of individual ability. The findings of this study revealed that seven key themes—including the persistence of cultural stereotypes, male-centric structures, individual barriers and capabilities, the dual role of the media, women's competencies, social developments, and the necessity of policy reform—simultaneously influence the formation of this process. Accordingly, the advancement of women's managerial status is achieved when society redefines gender roles and dismantles stereotypical meanings, organizations distance themselves from discriminatory structures, the media provides a more realistic representation of women, and policies become more supportive. Consequently, women's advancement in management represents a malleable social construct that can be strengthened and consolidated through cultural reexamination and structural reform.

Ethical Considerations

In order to comply with ethical considerations, participants were provided with an ethical assurance that their information would be used exclusively for research purposes. The identities of participants remained confidential, and no names were mentioned in the final report.

Additionally, prior to the commencement of each interview, informed consent was obtained for audio recording and the scientific use of the data. The researcher adhered to principles respecting participants' rights, including the right to withdraw at any time, confidentiality, and the non-disclosure of information.

Authors' Contributions

Conceptualization: Mahdiah Karimifard

Data Collection: Mahdiah Karimifard

Data Analysis: Hossein Mansouri

Manuscript Writing: Mahdiah Karimifard

Review and Editing: Farideh Hadavi, Hossein Mansouri

Responsible for Funding: Mahdiah Karimifard

Literature Review: Mahdiah Karimifard

Project Management: Farideh Hadavi, Hossein Mansouri

Additional Contributions: Not applicable

Conflict of Interest

There is no conflict of interest.

Acknowledgments

The researchers would like to acknowledge and express their gratitude to all participants who contributed to this study.



پژوهش در ورزش زنان

Journal homepage: <https://spsyj.ssric.ac.ir>



نوع مقاله: پژوهشی

تدوین چهارچوب شکل‌گیری توسعه مدیریت زنان در ورزش ایران براساس نظریه برساخت اجتماعی جنسیت

مهديه کریمی فرد^۱، فریده هادوی^{۲*}، حسین منصوری^۳

۱. گروه تربیت‌بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایوانکی، ایوانکی، ایران.

۲. گروه تربیت‌بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایوانکی، ایوانکی، ایران.

۳. گروه تربیت‌بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۸، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۸، تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۱۰/۲۱

*نویسنده مسئول: فریده هادوی fa.hadavi@gmail.com E-mail :

How to Cite: Karimifard, M; Hadavi, F; Mansouri, H. (2025). Developing a Framework for the Advancement of Women's Management in Iranian Sports Based on the Social Construction Theory of Gender. *Research on Women's Sport*, 2(7), 103-126. In Persian. Doi: 10.22089/rws.2026.18898.1103

چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین چهارچوب شکل‌گیری توسعه مدیریت زنان در ورزش ایران بر اساس نظریه برساخت اجتماعی جنسیت بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون براساس مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. جامعه پژوهش شامل همه خبرگان در حوزه مدیریت ورزش در سطح کشور بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و معیارمحور انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود و با انجام ۱۵ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. داده‌ها پس از ضبط، پیاده‌سازی و چندین مرحله خوانش کدگذاری شدند. برای اعتبار یافته‌ها از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، ثبات و تأییدپذیری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که هفت مضمون اصلی استخراج شد: (۱) تداوم کلیشه‌ها و محدودیت‌های فرهنگی-اجتماعی؛ (۲) ساختارهای مردمحور و تبعیض سازمانی؛ (۳) موانع و توانمندی‌های زنان در مدیریت؛ (۴) نقش دوگانه رسانه در بازنمایی زنان؛ (۵) توانمندی و شایستگی زنان؛ (۶) تحولات اجتماعی و افزایش مشارکت زنان؛ (۷) ضرورت اصلاح سیاست‌ها و حمایت نهادی. به طور کلی، حضور زنان در مدیریت ورزش ایران تحت تأثیر تعامل پیچیده‌ای میان موانع فرهنگی، ساختاری، فردی و فرصت‌های ناشی از تحولات اجتماعی قرار دارد. برای ارتقای نقش زنان در مدیریت ورزش، اقدامات هم‌زمان در سه حوزه ضروری است: فرهنگ و نگرش اجتماعی؛ آموزش، فرهنگ‌سازی و معرفی الگوهای موفق زن؛ ساختار و سیاست‌گذاری؛ اصلاح قوانین، سهمیه‌بندی مدیریتی و تدوین سیاست‌های الزام‌آور؛ توانمندسازی فردی و شبکه‌سازی؛ آموزش تخصصی، منتورینگ و ایجاد شبکه‌های حمایتی.

واژگان کلیدی: ورزش زنان، مدیریت زنان، نظریه برساخت اجتماعی، کلیشه‌های فرهنگی، شایستگی زنان.



مقدمه

یکی از معیارهای مهم برای سنجش درجه توسعه‌یافتگی هر کشوری، میزان اهمیت و اعتبار زنان آن کشور است. زنان به‌عنوان نیمی از منابع انسانی، موضوع و هدف هر نوع توسعه‌ای قرار می‌گیرند و اهرم مؤثری در پیشبرد اهداف توسعه اقتصادی و اجتماعی هستند. ضرورت و الزام اقتصادی-اجتماعی، مشارکت مولد زنان در برنامه‌های توسعه و پیشرفت جوامع بشری همیشه مطرح بوده است (آرمن و همکاران، ۲۰۱۵). در همین راستا و در بسیاری از جوامع، زنان با مشکلات و نابرابری‌هایی مانند دسترسی نداشتن به امکانات آموزشی برابر با مردان، داشتن فرصت‌های شغلی نابرابر با مردان، فقر و درآمد نابرابر، تنش‌های بیشتر، ایفای نقش‌های متعدد خانوادگی و تضاد در این نقش‌ها مواجه هستند که تربیت‌بدنی و ورزش را نیز می‌توان به آن‌ها اضافه کرد (آکوستا و کارپنر^۱، ۱۹۹۴). این امر به‌رغم توانمندی زنان و با وجود پیشرفت‌هایی در تحصیلات و مشارکت‌های اجتماعی، ریشه در نابرابری جنسیتی دارد (پورگچی و همکاران، ۲۰۱۷). امروزه در بیشتر جوامع زنان از فرصت‌های برابر برای مشارکت‌های اجتماعی، سیاسی، اجتماعی و حتی ورزشی بنا به ملاحظات فرهنگی، سیاسی، شرعی و... محروم هستند و جامعه زنان و حتی مردان درصدد رفع آن است. در ورزش به‌خصوص محدودیت‌های ساختاری، مدیریتی، مالی، امکاناتی، محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی ازجمله محرومیت‌ها هستند (نظری‌آزاد و همکاران، ۲۰۲۰).

نظریه برساخت اجتماعی جنسیت باور دارد که «جنسیت» همچون نژاد، قومیت و طبقه، مقوله‌ای زیستی ثابت نیست؛ بلکه در بستر تاریخی و فرهنگی خاص از طریق تعاملات روزمره، گفتمان‌ها و نهادها ساخته و بازساخته می‌شود (محمدی اصل، ۲۰۱۷)؛ بدین ترتیب، تمایز میان «مردانگی» و «زنانگی» محصول قراردادهای اجتماعی است که در خانواده، مدرسه، رسانه و سازمان‌ها بازتولید می‌شود و همین فرایند است که فرصت‌ها، قدرت و منزلت را به‌طور نابرابر توزیع می‌کند (ویست و زیمرمن^۲، ۱۹۸۷). از دید برساخت‌گرایان، چون این معناها در طول زمان و مکان دگرگون می‌شوند، می‌توان با دخالت در قواعد بازی از قبیل تغییر آیین‌نامه‌ها، گفتمان‌ها و شبکه‌های حمایتی نقش‌های جنسیتی را بازتعریف کرد و ساختارهای مردسالار را تعدیل کرد (لوربر^۳، ۱۹۹۴؛ باتلر و تروبل^۴، ۱۹۹۰)؛ بنابراین نابرابری کنونی در دسترسی زنان به پست‌های مدیریتی ورزش نتیجه «ساختن اجتماعی» جنسیت است، نه سرنوشت زیستی آنان؛ با این حال، جنسیت عامل مهم و حساسی در فراهم شدن انواع فرصت‌ها در زندگی است، ولی در هیچ جامعه شناخته‌شده‌ای به نظر نمی‌رسد در تسهیم سهم‌های اجتماعی قدرت زنان از مردان بیشتر باشد؛ زیرا نقش‌های مردان عموماً ارزشمندتر از نقش‌های زنان تلقی می‌شود و پاداش بیشتری دریافت می‌کنند. تقریباً در غالب فرهنگ‌ها مسئولیت اصلی زنان مراقبت از خانواده و کارهای خانگی است؛ در حالی که مسئولیت فطری مردان به طور سنتی تأمین معاش خانواده است و به نظر می‌رسد این تقسیم کار رایج موجب شده است که مردان در ساختن جامعه و کار و زنان از لحاظ قدرت، منزلت و ثروت، موقعیت‌های نابرابری داشته باشند (شهولی‌کوه‌شوری و همکاران، ۲۰۲۲)؛ پس می‌توان گفت این تقسیم وظایف به نحوی با ارزش‌های تعیین‌شده، به شیوه‌ای اجتماعی ایجاد شده که نتیجه آن برساخته اجتماعی جنسیت است. برساخت‌گرایان به حقایق کلی توجه ندارند، اما تردیدی نیست که حقیقت وجود دارد ولی مطلق نیست و محصول زندگی جمعی یک گروه معین است (شیخه و همکاران، ۲۰۲۰). فمینیست‌ها معتقدند جنسیت دست‌پرورده اجتماع است و نقش‌هایی که مرد و زن در جامعه ایفا می‌کنند محصول جبری طبیعت آن‌ها نیست، اما در تفاوت پیکر پسر و دختر تردیدی وجود

-
1. Acusta & Carpner
 2. West & Zimmerman
 3. Lorber
 4. Butler & Trouble

ندارد و مبنای زیست‌شناختی آن‌ها به‌وضوح تأیید شده همگان است؛ البته آنچه اهمیت دارد، شیوه تعبیر این تفاوت‌ها و شیوه تربیت دختران و پسران است و این موضوع در نظریه اجتماعی شدن جنسیت بیان می‌کند تفاوت‌های جنسیتی تعیین زیست‌شناختی ندارد، بلکه به صورت فرهنگی خلق می‌شود (محمداصل، ۲۰۱۷).

برابری جنسیتی یکی از اهداف 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 (لسچ^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). بانوان بیش از مردان زیر بار وظایف مراقبت از کودکان، 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. علاوه بر این مشکل، آن‌ها باید سخت تلاش کنند و ارزش خود را به طور مکرر نشان دهند تا به سمت‌های ارشد سازمان ارتقا یابند. بانوان باید در محل کار، بر چالش‌های اجتماعی و فرهنگی نیز غلبه کنند (ابینایا و الاملو^۲، ۲۰۲۲).

امروزه توجه به ورزش در امر توسعه یک انتخاب نیست، بلکه ضرورت است. ورزش فعالیت‌هایی است که قابلیت‌های زیادی برای توسعه در خود نهفته دارد و با مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح می‌توان از مزایا و قابلیت‌های آن در جهت توسعه یک جامعه بهره‌برداری کرد. این نقش آن‌قدر ارزشمند و مهم است که نباید از هیچ تلاشی در جهت بهره‌برداری از آن چشم‌پوشی کرد (شهولی‌کوه‌شوری و همکاران، ۲۰۲۲). ورزش یکی از جنبه‌های اهداف توسعه در سازمان ملل است و با توسعه ارتباط تنگاتنگ دارد. سپردن بالاترین رده‌های مدیریتی به زنان در اقلیت است، تا جایی که نهادهای بین‌المللی ورزشی چون فدراسیون‌ها، کمیته بین‌المللی المپیک در راستای عدالت جنسیتی از کشورهای که در آن‌ها کمیته ملی المپیک فعالیت می‌کند، خواسته‌اند در این زمینه اقدامات ویژه‌ای داشته باشند؛ از این‌رو کمیته‌های توسعه ورزش زنان در فدراسیون‌های ورزشی در همین راستا تشکیل شده‌اند (کمیته بین‌المللی المپیک، ۲۰۱۸)؛ البته این موضوع مهم در بررسی‌های جامعه‌شناختی و روان‌شناختی کاملاً مشهود است که با توجه به فطرت زنان و حتی پیشینه تاریخی آن‌ها زنان می‌توانند در عرصه‌های تربیتی و همگانی ورزش مدیریت کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌های ورزشی در آینده به سمت کوچک و تخصصی شدن و تأثیر محوری تمایل دارند و به نیروهای انسانی متفاوتی نیاز خواهند داشت و متخصص بودن به جنسیت مرتبط نیست (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۱۴). در همین حال، با کاسته شدن جمعیت جوان کشور، افزایش سطح سواد و دسترسی به اطلاعات، موجب شد رشد تقاضا برای رفاه خواهد شد که این امر باعث تخصصی شدن سازمان‌های ورزشی و ارائه خدمات متنوع و تخصصی به جامعه خواهد شد؛ بنابراین تمایل سازمان‌های ورزشی به در اختیار داشتن نیروهای متخصص و دانش‌آفرین افزایش چشمگیری خواهد داشت (جعفری و همکاران، ۲۰۲۰).

در همین زمینه پژوهش‌های مختلفی انجام شده است؛ عنایتی نجف‌آبادی و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که برابری جنسیتی موضوع پیچیده‌ای است که عوامل متعددی به نابرابری آن دامن می‌زنند و آثار منفی زیادی در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های ورزشی به جا می‌گذارند. نتایج پژوهش محمدی و همکاران (۲۰۲۴) نیز مؤید این است که حمایت‌های سازمان‌های بالادستی، اصلاح قوانین و مقررات و اجرای سیاست‌های برابری جنسیتی می‌توانند زمینه‌ساز فرصت مساوی برای شکوفایی حرفه‌ای زنان در حوزه مدیریت در ورزش کشورمان شوند. حسینی و همکاران (۲۰۲۲) نیز در نتایج خود در خصوص طراحی مدل برابری جنسیتی در ورزش ایران نشان دادند که نگاه جنسیتی با رعایت عدالت محوری باید از ورزش حذف شده و باور و اعتقاد قلبی به توانمند بودن زنان در ورزش نهادینه شود. در همین راستا حاکمیت، سیاست، قوانین و مقررات، دین و مذهب، سیستم‌های مدیریتی و آموزشی و رسانه می‌توانند زمینه‌ساز این امر باشند. همچنین بهره‌مندی از نفوذ نهادهای سیاسی و دینی، حمایت نهادهای بین‌المللی، افزایش منابع مالی و مبارزات مدنی همگی

1. Lesch

2. Abinaya & Alamelu

ازجمله راهبردهای مناسب برای تحقق برابری جنسیتی در ورزش ایران به شمار می‌روند. یافته‌های پژوهش دهقان بنادکی و همکاران (۲۰۲۰) درخصوص عوامل مؤثر بر ایجاد تبعیض جنسیتی در مدیریت ورزش کشور نیز مؤید این موضوع است که عوامل اجتماعی مهم‌ترین عامل مؤثر در ایجاد تبعیض جنسیتی در مدیریت ورزش کشور است. سازه‌های تفکر مردسالارانه در انتخاب مدیران، مسئولیت‌های خانه‌داری و بچه‌داری زنان، نبود اعتماد به زنان در واگذاری مسئولیت‌های مدیریتی، به ترتیب سازه‌های اجتماعی ایجادکننده تبعیض در مدیریت ورزش کشور هستند. مورگان^۱ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی شاخص فرهنگ و شمول جنسیتی در رهبری ورزشی زنان را بررسی و بیان کردند که به‌رغم افزایش توجه به ورزش زنان در استرالیا، زنان همچنان در سمت‌های رهبری در سازمان‌های ورزشی حضور کمتری دارند. لطفی و همکاران (۲۰۲۵) به بررسی پیشرفت حرفه‌ای زنان در نقش‌های رهبری در فدراسیون‌های ورزشی کشور مراکش پرداختند. آن‌ها نشان دادند که یافته‌ها دو عامل خاص بافت اجتماعی-فرهنگی مراکش (حمایت خانوادگی و اجتماعی و باورهای مذهبی و فرهنگی) را برجسته می‌کند که تأثیر فشارهای فرهنگی و مسئولیت‌های خانوادگی را نشان می‌دهد که ممکن است مانع پیشرفت زنان شود. علاوه بر این، شش عامل شغلی دیگر در ورزش غالب هستند: امنیت عاطفی و حرفه‌ای؛ شایستگی‌های مدیریتی؛ چالش انعطاف‌پذیری؛ مهارت‌های فنی؛ تعهد تحول‌آفرین؛ چشم‌انداز جهانی. ینیلمز^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی نابرابری جنسیتی و شرکت کنندگان زن در ورزش ترکیه پرداخت. نتایج نشان داد که تبعیض، نقطه دردناک ورزش زنان است که نه تنها مانعی برای مشارکت زنان در ورزش، بلکه مانعی در اشتغال زنان در مشاغل پررونق ورزشی و ورزش‌های حرفه‌ای و همچنین کندی تحولات ورزش زنان ترکیه است. همچنین عواملی مانند حقوق نابرابر، نبود دسترسی به امکانات ورزشی برای زنان، نشر نادرست اخبار در رسانه‌ها و فشارهای خانوادگی در این امر دخالت دارند که پیشنهاد محقق ارائه بینشی نو به ورزش زنان و ایجاد محیط توانمند برای مشارکت زنان است.

در حوزه ورزش نیز که بسیاری از ابعاد جامعه نظیر سیاست، حقوق و آموزش را در بر می‌گیرد و می‌تواند یکی از ابزارهای قدرتمند در ترفیع، عدالت جنسیتی و توانمندسازی زنان و دختران محسوب شود، از نظر مشارکت و حکمرانی تحت‌سلطه مردان است (هادوی، ۲۰۱۹). از نظر برخی محققان مانند بیامیش^۳ مکینتاش^۴ و وایتسون^۵ ساختار مدیریتی بسیاری از سازمان‌های ورزشی بازتابی از ترکیبات طبقه اجتماعی، نژادی و جنسیتی است. احراز پست‌های مدیریتی ملی و بین‌المللی در ورزش توسط زنان چالش است (به نقل از رضائی‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۹) و هیچگاه کمیته بین‌المللی المپیک و فیفا به‌عنوان سازمان‌های معتبر و تأثیرگذار ورزشی توسط یک زن رهبری نشده‌اند (جعفری و همکاران، ۲۰۲۰)؛ اگرچه امروزه براساس اصول بنیاد ورزش زنان^۶ (WSF) دلایل متعددی برای توسعه پایدار^۷ ورزش زنان وجود دارد که بیانگر اهمیت ورزش در زندگی اجتماعی جوامع است و سبب توسعه مهارت‌های رهبری، فرصت بروز خلاقیت‌ها و عاملی برای بهبود وضعیت آزادی و رفاه زنان است. شاید از همین رو بتوان برای ایجاد فرصت‌های برابر و جامعه پیشرو به امر ورزش نگاه ویژه‌ای داشت. در این نگاه، پرداختن به مدیریت زنان اهمیت ویژه دارد (به نقل از رضائی‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۹).

عوامل مختلفی در زمینه نابرابری جنسیتی در ورزش دخیل هستند که مطالعه تک‌تک آن‌ها به بررسی‌های بیشتری نیاز دارد. یکی از محورهایی که نقش بارزی در گرایش زنان به ورزش دارد، شناسایی موانع انتصاب زنان در ساختار مدیریتی

-
1. Morgan
 2. Yenilmez
 3. Beamish
 4. Macintosh
 5. Whiteson
 6. WSF (Women Sports Foundation)
 7. Sustainable development

ورزش کشور است. پایه و 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 به ویژه 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 انجام دادن این پژوهش نیز به علت جمعیت تقریباً برابر بانوان با مردان و توانمندی‌های غفلت‌شده بانوان در مدیریت و توسعه ورزش است. موضوع درخور تأمل این است که چرا بانوان تاکنون نتوانسته‌اند به جایگاه شایسته خود در پست‌های مدیریتی در ورزش کشورمان دست پیدا کنند؛ در صورتی که زنان به‌عنوان نیمی از جمعیت فعال و سرمایه انسانی خلاق و مؤثر در تصمیم‌گیری‌ها کنار گذاشته می‌شوند. اجرای تدابیر مدیریتی مؤثر در این زمینه، مستلزم شناخت مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر توانمندسازی زنان است. در این پژوهش تلاش شده است تا چارچوب‌های 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 به دور از تعارضات جنسیتی بود؛ بنابراین 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 می‌کند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

روشی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی است که با هدف واکاوی و استخراج تجارب و دیدگاه‌های خبرگان نسبت به توسعه مدیریت زنان در ورزش کشور انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون براساس الگوی شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. این رویکرد شامل مراحل آشنایی با داده‌ها، استخراج کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و درنهایت گزارش‌نویسی یافته‌ها است. همه خبرگان و متخصصان شامل اساتید دانشگاه در رشته تربیت‌بدنی، مدیران ستادی وزارت ورزش و روسای و نایب‌رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و همه مدیرانی که تجربه بیشتر از حداقل ۱۰ سال در حوزه مدیریت ورزش کشور را داشتند، جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری، هدفمند و معیارمحور بود؛ به گونه‌ای که مشارکت‌کنندگان براساس شاخص‌هایی نظیر تجربه عملی، سابقه مطالعه و فعالیت در حوزه مدیریت ورزش کشور انتخاب شدند. پس از انجام ۱۵ مصاحبه، محقق به اشباع نظری رسید و مصاحبه جدید، اطلاعات تازه و اطلاعات جدیدی به مضمون‌ها اضافه نکرد.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود؛ برای نمونه، سه تا از سؤالات مصاحبه به این شکل طراحی شده بود: نظر تان درباره نقش‌های اجتماعی سنتی زنان در ایران و تأثیر آن بر فرصت‌های مدیریتی زنان در ورزش چیست؟ به نظر تان چه موانع اجتماعی و فرهنگی باعث می‌شود زنان در مدیریت ورزش ایران نتوانند به جایگاه‌های بالاتر دست یابند؟ به چه نحوی باورهای اجتماعی موجود در مورد زنان و مدیریت، در مسیر کاری شما یا همکارانتان تأثیر گذاشته است؟ فرایند اجرای مصاحبه‌ها به این صورت بود که در آغاز، محققان با مشارکت‌کنندگان تماس تلفنی برقرار کردند، هدف و ماهیت پژوهش را توضیح دادند و نمونه‌ای از سؤالات مصاحبه را در اختیار آن‌ها قرار دادند. سپس روز و ساعت مناسب با انتخاب مشارکت‌کننده تعیین شد. در زمان مقرر، محقق به محل توافق‌شده با مشارکت‌کننده مراجعه کرد و مصاحبه انجام شد. تمامی مصاحبه‌ها با گوشی هوشمند ضبط و ثبت صوتی شد. پس از هر جلسه، فایل شنیداری به صورت کامل پیاده‌سازی، بازخوانی و آماده تحلیل شد. برای تحلیل داده‌ها متن مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شد تا محقق با داده‌ها آشنا شود. در ادامه، مفاهیم کلیدی به‌صورت خط‌کدگذاری شد، کدهای مشابه در قالب زیرمضامین تجمیع شد و سپس مضامین نهایی از دل آن‌ها استخراج شد. در پایان، ساختار نهایی مضامین سامان‌دهی و آماده گزارش‌نویسی شد.

برای اطمینان از دقت و صحت یافته‌های کیفی، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری استفاده شد. برای رعایت ملاحظات اخلاقی نیز به مشارکت‌کنندگان تعهد اخلاقی داده شد که اطلاعات آنان فقط برای اهداف پژوهش استفاده شود. هویت افراد محرمانه باقی ماند و نام هیچ‌یک در گزارش نهایی ذکر نشد. همچنین قبل از شروع مصاحبه، رضایت آگاهانه برای ضبط صدا و استفاده علمی از داده‌ها دریافت شد. پژوهشگر بر اصل رعایت حقوق مشارکت‌کننده، حق انصراف در هر زمان، امانت‌داری و فقدان آسیب‌رسانی اطلاعاتی پایبند بود.

نتایج

در این مطالعه ۱۵ نفر مشارکت داشتند، از این بین ۹ نفر زن و ۶ نفر مرد بودند. ۱۱ نفر در دامنه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال، ۳ نفر در دامنه سنی ۶۰ تا ۷۰ سال و ۱ نفر در دامنه سنی بیشتر از ۷۰ بودند. از لحاظ سابقه کاری، ۹ نفر سابقه بین ۱۰ تا ۲۰ سال داشتند و ۶ نفر نیز سابقه بیشتر از ۲۰ سال گزارش کردند. در جدول (۱) نمونه‌ای از کدگذاری اولیه ارائه شده است.

جدول ۱- نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

Table 1- Example of initial coding of interviews

کدهای اولیه Initial codes	گزاره مصاحبه Interview statement
تأکید بر توانمندی زنان	باورهای سنتی نباید مانع پیشرفت زنان شوند
باور به شایستگی و پتانسیل زنان	زنان ایرانی ظرفیت‌های زیادی دارند
مطالبه حضور زنان در سطوح مدیریتی بالا	زنان باید در سطوح عالی ورزش دیده شوند
کلیشه جنسیتی در ورزش	نگاه مردانه به ورزش‌های قدرتی مانع است
نبود اعتماد سازمانی به زنان	کمبود اعتماد به توان مدیریتی زنان
نابرابری ساختاری در فرصت‌ها	نبود فرصت‌های برابر در ساختارهای ورزشی
برابری جنسیتی در معیارهای انتخاب	جنسیت نباید معیار انتخاب مدیر باشد
تأثیر محیط حمایتی بر موفقیت زنان	محیط سالم و حرفه‌ای باعث موفقیت زنان می‌شود
ضرورت آموزش و آگاهی مدیران	آموزش تخصصی و اصلاح نگرش مدیران ارشد لازم است
نقش رسانه در اصلاح نگرش جامعه	رسانه‌ها باید تصویر واقعی از زنان ارائه دهند
قدرت رسانه در بازنمایی مثبت زنان	رسانه‌ها ابزار تغییر نگرش عمومی‌اند
مشارکت زنان در سیاست‌گذاری ورزشی	زنان باید در تصمیم‌سازی‌ها حضور داشته باشند
لزوم سیاست‌های عدالت‌محور	سیاست‌های حمایتی و سهمیه مدیریتی لازم است
رویکرد چندبعدی به ارتقای جایگاه زنان	ترکیب آموزش، اصلاح قوانین و تغییر نگرش ضروری است
فقدان الگوی نقش زن در ورزش	نبود الگوهای زن موفق در ورزش‌های قدرتی
مانع فرهنگی و نگرشی مردانه	مقاومت مدیران سنتی
رشد آگاهی و مشارکت اجتماعی زنان	افزایش تحصیلات و حضور زنان در رسانه‌ها
حمایت نهادی از زنان	حمایت وزارت ورزش از زنان
پذیرش تغییر در سطح سیاست‌گذاران	باور مدیران ارشد به ضرورت تغییر ساختارها

کدگذاری یافته‌های کیفی نشان داد که هفت تم نهایی استخراج شد: (۱) تداوم کلیشه‌ها و محدودیت‌های فرهنگی-اجتماعی؛ (۲) ساختارهای مردم‌محور و تبعیض سازمانی؛ (۳) موانع و توانمندی‌های زنان در مدیریت؛ (۴) نقش دوگانه رسانه

در بازنمایی زنان؛ ۵) توانمندی و شایستگی زنان؛ ۶) تحولات اجتماعی و افزایش مشارکت زنان؛ ۷) ضرورت اصلاح سیاست‌ها و حمایت نهادی. هر تم شامل تم‌های فرعی و تم‌های اولیه مربوط به خود است. جدول (۲) یافته‌های کیفی بعد از کدگذاری نهایی را نشان می‌دهد.

جدول ۲- کدگذاری نهایی یافته‌های کیفی

Table 2- Final coding of qualitative findings

تم اصلی Main theme	تم فرعی Sub-theme	تم اولیه Primary theme
تداوم کلیشه‌ها و محدودیت‌های فرهنگی-اجتماعی	باورها و نگرش‌های سنتی و فرهنگی	نقش مادری و همسری؛ اولویت خانواده بر کار مدیریتی؛ نگاه سنتی به زن وابسته؛ باورهای سنتی درباره ناتوانی زنان؛ احساساتی بودن زنان؛ مردانه بودن مدیریت؛ نگاه مردسالارانه جامعه؛ نگاه منفی جامعه به مدیریت زنان؛ ملاحظات فرهنگی؛ فشار اجتماعی و خانوادگی مقاومت مدیران سنتی؛ تبعیض در انتخاب مدیران؛ شبکه‌های غیررسمی انتخاب مدیران
	ساختارها و محدودیت‌های اجتماعی	قضاوت‌های جنسیتی؛ نگرش جنسیتی؛ نادیده گرفتن شایستگی زنان؛ تمسخر یا بی‌اعتمادی به زنان؛ کمبود اعتماد به زنان؛ کم‌رنگ بودن پذیرش اجتماعی؛ محافظه‌کاری اجتماعی
	نگرش‌ها و تبعیض‌های فردی و اجتماعی	نبود فرصت برابر؛ سهم کم زنان در تصمیم‌گیری؛ سهم اندک زنان در تصمیم‌گیری؛ حضور صوری زنان در شوراهای و کمیته‌ها
	ساختارهای مردمحور و تبعیض سازمانی	ساختارهای مردمحور ورزش؛ شبکه‌های غیررسمی مردانه؛ قوانین نانوشته برای پست‌های کلیدی؛ آیین‌نامه‌های تبعیض‌آمیز؛ ترجیح مدیر مرد
موانع و توانمندی‌های زنان در مدیریت	محدودیت‌ها و ضعف‌های فردی و مهارتی	اعتمادبه‌نفس پایین؛ کمبود تخصص و تجربه؛ ضعف دانش مدیریتی؛ نبود آموزش مدیریتی
	فشارها و موانع محیطی و ساختاری	تعارض نقش مادری-مدیریتی؛ خودسانسوری؛ انصراف از داوطلبی یا ورود نیافتن به پست‌های مدیریتی؛ خستگی از ساختار مردسالار
	موانع و کلیشه‌سازی (نقش منفی)	کم‌نمایی زنان در رسانه؛ بازنمایی کلیشه‌ای در رسانه؛ تصویر رسانه‌ای مردانه؛ کمبود پوشش ورزش زنان؛ برجسته‌سازی جنسیت در رسانه؛ نقش رسانه در تخریب (تأثیر منفی رسانه)
نقش دوگانه رسانه در بازنمایی زنان	تقویت، الگوسازی و فرهنگ‌سازی (نقش مثبت رسانه)	بازنمایی مثبت زنان؛ نقش رسانه در فرهنگ‌سازی؛ تصویرسازی بهبود یافته در سال‌های اخیر؛ شکستن کلیشه‌ها؛ ابزار تغییر نگرش؛ عادی‌سازی تصویر زنان مدیر؛ اهمیت معرفی الگوهای زن موفق؛ تأثیر رسانه بر تصویر زنان؛ الگوسازی مثبت
توانمندی و شایستگی زنان	توانمندی‌ها و شایستگی فردی زنان	تحصیلات و تخصص بالا؛ شایستگی و توان مدیریتی؛ انگیزه و دانش؛ چندبعدی بودن نقش زنان؛ تلاش، استعداد و دقت زنان
	توسعه فردی و اثرگذاری بر محیط	افزایش خودباوری؛ افزایش اعتماد بنفس در خود؛ تلاش فردی برای تغییر نگرش‌ها؛ ایجاد اعتماد و فضای حرفه‌ای

جدول ۲- کدگذاری نهایی یافته‌های کیفی

Table 2- Final coding of qualitative findings

تم اصلی Main theme	تم فرعی Sub-theme	تم اولیه Primary theme
تحولات اجتماعی و افزایش مشارکت زنان	تغییر نگرش و تحول فرهنگی	تغییر نگرش عمومی؛ تغییر نگرش جامعه؛ عدالت جنسیتی؛ باور به تحول فرهنگی؛ حمایت سیاست‌های بین‌المللی؛ تغییر و تحولات اخیر؛ رشد آگاهی فرهنگی زنان
	مشارکت و توسعه زنان	افزایش مشارکت اجتماعی زنان در ورزش؛ رشد مشارکت زنان؛ پذیرش اجتماعی بالاتر؛ شایسته‌سالاری در نهادهای داخلی و بین‌المللی
ضرورت اصلاح سیاست‌ها و حمایت نهادی	سیاست‌گذاری و حمایت نهادی	سیاست‌های حمایتی؛ سهمیه مدیریتی؛ لزوم اصلاح ساختار؛ نظارت بر عدالت جنسیتی؛ ضرورت حمایت از زنان توانمند؛ سیاست‌های تشویقی و تحولی؛ حضور بانوان در تصمیم‌گیرها
	مسیرهای عملی برای بهبود وضعیت	آموزش؛ شبکه‌سازی زنان؛ فرهنگ‌سازی؛ اصلاح نگرش مدیران؛ تغییر ذهنیت عمومی نسبت به مدیریت زنان؛ اصلاح آیین نامه‌ها؛ معرفی مدیران موفق به رسانه؛ تعریف پست‌های مدیریتی برای زنان؛ ساختار حمایتی برای زنان در اسناد بالادستی؛ سهمیه بندی در پست‌های مدیریتی؛

تم ۱: تداوم کلیشه‌ها و محدودیت‌های فرهنگی-اجتماعی

این تم به این موضوع اشاره دارد که باورهای سنتی، نگرش‌های مردسالارانه و انتظارات اجتماعی همچنان نقش مهمی در محدود کردن حضور زنان در مدیریت ورزش دارند. زنان غالباً تحت فشار هستند تا نقش‌های همسری و مادری را اولویت دهند و مشارکت مدیریتی آنان با تردید یا مقاومت اجتماعی مواجه می‌شود؛ بر این اساس می‌توان گفت، با وجود برخی تغییرات اجتماعی، کلیشه‌ها و محدودیت‌های فرهنگی هنوز مانع حضور کامل زنان در سطوح مدیریتی هستند و اصلاح نگرش‌ها ضروری است. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: «یک مسئول خانم باید به شکل افراطی حجاب را رعایت کند». مشارکت‌کننده دیگری گفت: «بخشی از طیف اجتماع شاید زن‌ها را لایق مدیریت ندانند، ولی در حال حاضر با توجه به اینکه دیدگاه‌های متری و مدرنی در جامعه حاکم شده است، زنان می‌توانند مدیریت ورزش را به عهده بگیرند». یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان گفت: «زنان باید احساس‌محور نباشند؛ بلکه باید دانش مدیریتی را افزایش دهند».

تم ۲: ساختارهای مردم‌محور و تبعیض سازمانی

این تم به این موضوع اشاره دارد که ساختارهای سازمانی ورزش ایران عمدتاً مردم‌محور هستند و فرایند انتصاب مدیران مبتنی بر روابط شخصی و نه شایستگی است. فقدان الگوهای زن موفق، قوانین ناکارآمد و محدودیت‌های سازمانی مانع حضور زنان در سطوح بالای مدیریت می‌شوند. براساس این تم می‌توان گفت، این ساختارها باعث شده است زنان حتی با توانمندی بالا نتوانند جایگاه مدیریتی مناسب پیدا کنند و اصلاح قوانین و ساختارها ضروری است. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: «ورزش ما حاکم به شخص است، نه برنامه‌محور». مشارکت‌کننده دیگری اشاره کرد: «آقایان کمتر از قابلیت‌های بانوان در امور مدیریتی استفاده می‌کنند و مشارکت آن‌ها با تأخیر و تعلل مواجه است».

تم ۳: موانع و توانمندی‌های زنان در مدیریت

این تم اشاره می‌کند که عوامل فردی مانند کمبود اعتمادبه‌نفس، انگیزه پایین، نداشتن تجربه کافی و فشار نقش‌های خانوادگی موجب محدودیت زنان در ورود و استمرار در مدیریت می‌شوند. این موانع روان‌شناختی و حرفه‌ای به سختی قابل‌گذراندن هستند و زنان به حمایت و توانمندسازی نیاز دارند. موانع فردی و روان‌شناختی همراه با فشارهای حرفه‌ای، محدودیت‌های درخور توجهی برای زنان ایجاد کرده‌اند و نشان‌دهنده اهمیت برنامه‌های توانمندسازی است. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: «تعداد بانوان برای نقش‌آفرینی در پست‌های مدیریتی کم است و این کم بودن انگیزه لازم برای حضور باعث شده که ما تعداد کمتری از بانوان داشته باشیم». یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان گفت: «گاهی انتخاب زنان سلیقه‌ای است، نه بر پایه شایستگی».

تم ۴: نقش دوگانه رسانه در بازنمایی زنان

این تم به این موضوع اشاره دارد که رسانه‌ها می‌توانند هم نقش مثبت در الگوسازی و توانمندسازی زنان داشته باشند و هم بازتولید کلیشه‌ها و تصویر ناقص آنان را تقویت کنند. بازنمایی مثبت باعث مشروعیت اجتماعی و اعتماد عمومی به زنان مدیر می‌شود؛ بر این اساس می‌توان گفت، رسانه‌ها نقش کلیدی در تغییر نگرش عمومی دارند و می‌توانند ابزار مؤثری برای ترویج مشارکت زنان در مدیریت ورزش باشند. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: «رسانه‌ها به خاطر حواشی از انعکاس فعالیت زنان پرهیز می‌کنند». یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان گفت: «رسانه‌ها باید تصویر مثبت و غیرجنسیتی از زنان ارائه دهند».

تم ۵: توانمندی و شایستگی زنان

مهارت، تحصیلات، تجربه و اعتمادبه‌نفس زنان عامل اصلی موفقیت آنان در مدیریت ورزش است. شایستگی زنان باعث الگوسازی و افزایش مشارکت دیگر زنان می‌شود و موانع فرهنگی و ساختاری را کاهش می‌دهد؛ لذا می‌توان گفت، توانمندسازی فردی زنان و اثبات شایستگی آنان، علاوه بر تأثیر مستقیم بر جایگاهشان، موجب تغییر نگرش جامعه و مدیران در بین آن‌ها می‌شود. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: «زنان باید یادگیری، اعتماد به نفس و تجربه را افزایش دهند». یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان گفت: «در سال‌های اخیر موفقیت زنان باعث افزایش باور اجتماعی به توانمندی آنان شده است».

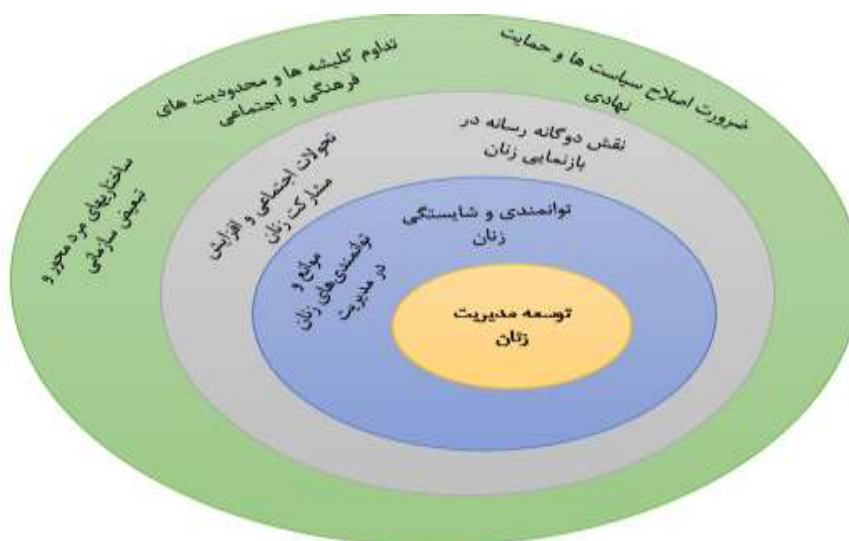
تم ۶: تحولات اجتماعی و افزایش مشارکت زنان

تغییرات اجتماعی شامل افزایش تحصیلات، حضور فعال رسانه‌ای و تغییر نگرش جامعه، فرصت‌های جدیدی برای زنان ایجاد کرده است. این تحولات موجب افزایش اعتمادبه‌نفس و مشارکت فعال زنان در مدیریت ورزش شده است. تحولات اجتماعی و فرهنگی اخیر انگیزه و فرصت حضور زنان در سطوح مدیریتی را افزایش داده و زمینه را برای برابری بیشتر فراهم کرده است. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: «جریان‌اتی که حادث می‌شود مثل برابری جنسیتی، باعث می‌شود زنان باور داشته باشند که می‌توانند با تلاش در پست‌های مدیریتی حاضر شوند». یکی دیگر گفت: «الآن ما در پست‌های بالای مدیریتی هم این را می‌بینیم؛ در جایگاه رئیس فدراسیون، نایب رئیس مدیر کل وزارت، وزیر خانم و غیره».

تم ۷: ضرورت اصلاح سیاست‌ها و حمایت نهادی

قوانین حمایتی، سهمیه‌بندی و سیاست‌های نهادی نقش مهمی در افزایش حضور زنان دارند. بدون حمایت قانونی و سیاست‌های الزام‌آور، زنان مجبور به تلاش مضاعف هستند و موفقیت آنان محدود می‌ماند. می‌توان گفت که اصلاح

سیاست‌ها و حمایت نهادی مکمل تغییر نگرش اجتماعی است و می‌تواند فرصت‌های برابر را تضمین کند. گذشته از این، راهکارهای عملی شامل آموزش، توانمندسازی، فرهنگ‌سازی، شبکه‌سازی و مشارکت مردان در ایجاد فرصت‌های برابر است. این مسیرها می‌توانند موانع فردی، فرهنگی و ساختاری را کاهش دهند و جایگاه زنان را در مدیریت ورزش تقویت کنند. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: «در اسناد بالادستی باید الزام به حضور زنان در مدیریت باشد». همچنین مشارکت‌کننده دیگری گفت: «گر به این باور برسیم که بانوان قابلیت‌های اجرایی و مدیریتی دارند، در برابر آقایان، صرفاً نیاز به نگاه قانونی نیست؛ بلکه باورهای اجتماعی باید تغییر کند». یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان گفت: «اصلاح فرهنگ و آموزش چگونگی ورود بانوان در عرصه مدیریتی باید در دستور کار قرار بگیرد».



شکل ۱- چهارچوب نهایی توسعه مدیریت زنان براساس نظریه برساخت اجتماعی

Figure 1- The final framework for women's management development based on social construction theory

در شکل (۱) فرایند توسعه مدیریت زنان همچون روایتی پویا از برساخته‌شدن اجتماعی پیش می‌رود. از بیرونی‌ترین دایره یا لایه آغاز می‌شود؛ جایی که کلیشه‌های فرهنگی-اجتماعی و ساختارهای مردمحور فضای حرکت زنان را محدود می‌کنند و در عین حال، ضرورت اصلاح سیاست‌ها و حمایت‌های نهادی به‌عنوان نقطه آغاز تغییر مطرح می‌شود. این بستر کلان به تدریج به سطح میانی راه می‌یابد؛ جایی که تحولات اجتماعی و افزایش مشارکت زنان نشانه‌های اولیه شکاف در نظم مردسالار را آشکار می‌کند و رسانه نیز نقش دوگانه‌ای ایفا می‌کند؛ گاهی بازتولیدکننده کلیشه‌ها است و گاهی بازکننده مسیر دیده‌شدن و توانمندسازی. در ادامه، این تغییرات به سطح خرد نفوذ می‌کنند؛ جایی که زنان به‌عنوان کنشگران اصلی، با اتکا به توانمندی‌ها و شایستگی‌های فردی خود و مواجهه هم‌زمان با موانع مدیریتی، مسیر حرفه‌ای خویش را می‌سازند. این سه سطح به‌صورت لایه‌هایی درهم‌تنیده عمل می‌کنند و درنهایت، در مرکز مدل، به توسعه مدیریت زنان منتهی می‌شوند؛ نقطه‌ای که محصول تعامل پویا میان ساختار، جامعه و عاملیت فردی است.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه جامعه غالباً ورزش و مدیریت آن را حوزه‌ای مردانه تلقی می‌کند که این نگرش باعث کاهش فرصت‌ها برای زنان می‌شود. از طرفی انتظارات سنتی از نقش زنان در خانواده و جامعه ممکن است زمان و انرژی لازم برای ایفای نقش

مدیریتی را محدود کند. شبکه‌های غیررسمی تصمیم‌گیری در ورزش اغلب مردانه هستند و زنان به‌دشواری می‌توانند به این حلقه‌ها راه پیدا کنند. فقدان حامیان و مربیان قدرتمند که از حضور زنان در سطوح مدیریتی حمایت کنند نیز یکی از چالش‌های اصلی است. در بسیاری از سازمان‌های ورزشی، سیاست‌های استخدام و ارتقا به نفع مردان طراحی شده‌اند و اختلاف دستمزد و امکانات بین زنان و مردان در پست‌های مدیریتی، انگیزه حضور زنان را کاهش داده است. رسانه‌ها نیز کمتر به موفقیت‌های مدیریتی زنان در ورزش می‌پردازند که این مسئله به تداوم کلیشه‌ها کمک می‌کند. در برخی مواقع محدودیت‌های فرهنگی اجازه حضور پررنگ زنان در عرصه مدیریت ورزش را نمی‌دهد و نگرانی درباره تعامل زنان با مردان در محیط‌های ورزشی ممکن است مانع انتخاب آن‌ها برای سمت‌های مدیریتی شود. همچنین ساعات کاری طولانی و سفرهای متعدد موردنیاز برای مدیریت در ورزش، ممکن است برای زنانی که مسئولیت‌های خانوادگی دارند، چالش‌برانگیز باشد. اهمیت موضوع منجر به بررسی آن در پژوهش حاضر شده است که در ادامه نتایج تحلیل و بررسی می‌شود.

تداوم کلیشه‌ها و محدودیت‌های فرهنگی-اجتماعی: تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که باورهای سنتی و انتظارات اجتماعی درباره نقش زنان همچنان بر مشارکت آنان در مدیریت ورزش اثرگذار است. کدهای باز مرتبط شامل نقش‌های سنتی زنان، اولویت خانواده، نگرش محافظه‌کارانه جامعه و فقدان پذیرش زنان در نقش‌های مدیریتی است. این باورهای سنتی باعث شده است که زنان برای ورود به سطوح مدیریتی با موانع روانی و اجتماعی مواجه شوند؛ بنابراین تغییر نگرش عمومی و فرهنگ‌سازی اجتماعی، از طریق آموزش، رسانه و معرفی الگوهای موفق زن، اهمیت حیاتی دارد. نتایج این بخش با پژوهش‌های محمدی و همکاران (۲۰۲۴)، حسینی و همکاران (۲۰۲۲)، دهقان بنادکی و همکاران (۲۰۲۰)، لطفی و همکاران (۲۰۲۵) و ینیلمز (۲۰۲۱) همخوانی دارد؛ بنابراین می‌توان گفت، مدیریت زنان در عرصه ورزش با چالش‌ها و محدودیت‌های فرهنگی-اجتماعی متعددی روبه‌روست که در بسیاری از جوامع، به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه با ساختارهای سنتی، مشهود است. بسیاری از جوامع هنوز نقش‌های سنتی جنسیتی را تقویت می‌کنند و مدیریت و رهبری را به‌عنوان نقش‌های مردانه تعریف می‌کنند. این نگرش منجر به تردید درمورد توانایی زنان در هدایت تیم‌ها، سازمان‌های ورزشی یا تصمیم‌گیری در سطح کلان می‌شود. از طرف دیگر، کمبود زنان در موقعیت‌های مدیریتی ورزشی به معنای نبود الگوهای موفق برای الهام‌بخشی به نسل‌های آینده است. این مسئله چرخه معیوبی ایجاد می‌کند که در آن زنان کمتر تمایل به ورود به این عرصه دارند. فشارهای اجتماعی و فرهنگی اغلب از زنان انتظار دارند که مسئولیت‌های خانوادگی و تربیت فرزندان را برعهده بگیرند؛ لذا ساعت‌های طولانی، سفرهای متعدد و فشارهای شغلی در مدیریت ورزشی می‌تواند برای بسیاری از زنان چالش‌برانگیز باشد. در بسیاری از محیط‌های ورزشی، شبکه‌های غیررسمی قدرتمندی وجود دارد که عمدتاً توسط مردان کنترل می‌شوند. این شبکه‌ها اغلب فرصت‌های شغلی و ارتقا را برای مردان تسهیل می‌کنند و زنان را به حاشیه می‌رانند. همچنین زنان در موقعیت‌های مدیریتی ورزشی ممکن است با تبعیض مستقیم یا غیرمستقیم، قضاوت ناعادلانه یا حتی آزار و اذیت جنسیتی مواجه شوند. این شرایط می‌تواند باعث کاهش انگیزه، خروج از محیط کار یا حتی اجتناب از پذیرش نقش‌های رهبری شود. بسیاری از سازمان‌های ورزشی فاقد سیاست‌های شفاف برای تشویق و حمایت از زنان در نقش‌های مدیریتی هستند و برنامه‌های آموزش رهبری و سیاست‌های انعطاف‌پذیر کاری اغلب به اندازه کافی وجود ندارند. رسانه‌ها نیز با پوشش جانب‌دارانه یا کم‌اهمیت‌دادن به دستاوردهای زنان در مدیریت ورزشی، به تثبیت نابرابری کمک می‌کنند. افکار عمومی نیز ممکن است نسبت به زنان در نقش‌های رهبری در ورزش نگاه منتقدانه داشته باشند یا به آن‌ها شک کنند. چالش‌های فرهنگی-اجتماعی درخور توجه هستند، اما افزایش آگاهی، تغییر تدریجی نگرش‌ها و اجرای سیاست‌های درست می‌تواند به کاهش این موانع کمک کند.

ساختارهای مردمحور و تبعیض سازمانی: ساختار سازمان‌های ورزشی ایران به شدت مردمحور است. کدهای باز مرتبط شامل شبکه‌های غیررسمی مردانه، نبود قوانین حمایتی، محدودیت در فرصت‌های مدیریتی و فقدان الگوهای زن موفق هستند. این ساختارهای مردمحور مانع از دسترسی زنان به پست‌های کلیدی می‌شوند و حتی زنان توانمند و با تجربه نیز برای اثبات شایستگی خود مجبور به تلاش مضاعف هستند. اصلاح فرایندهای انتخاب مدیران و ایجاد سیاست‌های شفاف، سهمیه مدیریتی و فرصت‌های برابر می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش تبعیض سازمانی داشته باشد. نتایج این بخش با پژوهش‌های مورگان و همکاران (۲۰۲۵)، محمدی و همکاران (۲۰۲۴) و عنایتی نجف‌آبادی و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد؛ به طوری که محمدی و همکاران (۲۰۲۴) بیان می‌کنند حمایت‌های سازمان‌های بالادستی، اصلاح قوانین و مقررات و نیز اجرای سیاست‌های برابری جنسیتی می‌تواند زمینه‌ساز فرصت مساوی برای شکوفایی حرفه‌ای زنان در حوزه مدیریت در ورزش کشورمان شود؛ لذا می‌توان گفت، ساختارهای مردمحور و مسئله تبعیض سازمانی در مدیریت ورزش ایران از موضوعات مهم و چالش‌برانگیز در حوزه ورزش کشور است. در این خصوص می‌توان به موارد محسوسی مانند تعداد بسیار کم زنان در پست‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی، اختلاف فاحش در حمایت مالی و رسانه‌ای بین ورزش مردان و زنان و محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی برای حضور زنان در نقش‌های رهبری ورزشی اشاره کرد. برای کاهش تبعیض و تقویت ساختارهای مردمحور در مدیریت ورزش ایران، می‌توان راهکارهای مانند ایجاد فرصت‌های برابر برای زنان در پست‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های شایسته‌سالاری به جای روابط شخصی و جناحی در انتصاب مدیران ورزشی را عنوان کرد. درنهایت، حرکت به سوی مدل مدیریت غیرمتمرکز و مردمحور، همراه با مبارزه با تبعیض‌های سازمانی، می‌تواند به ارتقای عدالت و کارایی در ورزش ایران کمک کند. جنسیت یکی از ویژگی‌های طبیعی افراد است که در بیشتر جوامع بر پایه معیار فرهنگی-اجتماعی ارزیابی می‌شود و در سال‌های اخیر، به یکی از پایه‌های اساسی نابرابری تبدیل شده است. در همین راستا، مفهوم جنسیت دارای بار فرهنگی است و در فرهنگ‌های مختلف نیز متناسب با فرهنگ آن جامعه شکل می‌گیرد، اما با وجود تفاوت‌های ویژه، تقریباً در همه فرهنگ‌های آشنا، مردان موجوداتی قدرتمندتر از زنان در نظر گرفته می‌شوند. در شرایط کنونی جامعه ایران، ریشه‌یابی الگوهای جنسیتی از جنبه ریشه داشتن در باورهای فرهنگی بسیار مهم است و این‌گونه باورهای فرهنگی، ارزشی و اعتقادی نیز در سطح کلان و در نظام‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بازتولید شده است؛ بنابراین نیاز است در فرایند زمانی مشخصی و براساس برنامه‌ریزی‌های مدون به ایجاد تغییر در تثبیت‌های فرهنگی جامعه، ایجاد تغییر در گفتمان‌های فرهنگی قالب و اصلاح عقب ماندگی‌های فرهنگی در زمینه برابری جنسیتی اقدامات مناسبی اقدام شود.

موانع و توانمندی‌های زنان در مدیریت: موانع فردی از جمله اعتمادبه‌نفس پایین، کمبود تجربه، ترس از شکست و فشار نقش‌های خانوادگی، زنان را از پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی باز می‌دارد. کدهای باز مرتبط شامل محدودیت‌های حرفه‌ای، فشار خانوادگی، کمبود آموزش و تجربه عملی است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌های توانمندسازی، منتورینگ و آموزش تخصصی، نه تنها دانش مدیریتی زنان را افزایش می‌دهد، بلکه انگیزه و اعتمادبه‌نفس آنان را نیز ارتقا می‌بخشد و باعث می‌شود زنان با آمادگی بیشتری وارد نقش‌های مدیریتی شوند. این یافته با پژوهش‌های عنایتی نجف-آبادی و همکاران (۲۰۲۴)، دهقان بنادکی و همکاران (۲۰۲۰)، مورگان و همکاران (۲۰۲۵) و ینیلیمز (۲۰۲۱) همخوانی دارد؛ به گونه‌ای که در این پژوهش‌ها به موانع متفاوت در ارائه مسئولیت به زنان در حوزه مدیریت و وجود توانمندی زنان اشاره شده است. با توجه به شرایط موجود در جهان معاصر، ایجاد یا گسترش برابری جنسیتی و توجه ویژه به توانمندی‌های بالقوه زنان، امروزه بیش از هر زمان دیگری نیازمند ایجاد دگرگون کردن تفکر حاکم بر نظام برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان است؛ از این رو می‌توان به اهمیت نقش سیاست‌گذاران و مداخله سیاست‌گذاری‌ها در بازسازی

امور سیاسی، پوشش خلاهای سیاست‌گذاری، کم کردن شکاف در تصمیم‌گیری‌های سیاسی، حذف تضادهای سیاسی، حذف سیاست‌های محافظه‌کارانه و حذف سیاست‌های سنتی از طریق ساختار شکنی گفتمان‌های سیاسی غالب و تضمین مشارکت رهبران سیاسی اشاره کرد. در همین راستا، از جمله راهبردها و راهکارهای کمک‌کننده در دستیابی به برابری جنسیتی در ورزش ایران می‌توان به استفاده از رسانه‌های تصویری، صوتی و مکتوب برای فرهنگ‌سازی، ساخت فیلم‌ها و سریال‌ها برای فرهنگ‌سازی و ارتقای فرهنگ جامعه در کنار بازتولید نظام نقش‌های جنسیتی، بازتولید نگرش‌های جنسیتی، ایجاد حساسیت‌های جنسیتی در دستگاه قضایی، تغییر از بستر فرهنگی سنت‌مدار به بستر فرهنگی مدرن و تهیه دستورالعمل‌های داخلی و بومی برای برابری جنسیتی اشاره کرد.

نقش دوگانه رسانه در بازنمایی زنان: رسانه‌ها می‌توانند هم بازتولیدکننده کلیشه‌ها و هم عامل تغییر نگرش باشند. کدهای باز مرتبط شامل تصویر محافظه‌کارانه، بازنمایی کم‌رنگ زنان، الگوسازی مثبت و نقش رسانه در فرهنگ‌سازی است. رسانه‌ها با ارائه تصاویر واقعی و موفق از زنان می‌توانند پذیرش اجتماعی آنان را تقویت کنند و باورهای سنتی محدودکننده را کاهش دهند؛ به همین دلیل، نقش رسانه‌ها به‌عنوان یک ابزار اجتماعی برای توانمندسازی زنان حیاتی است. یافته‌های این بخش با پژوهش‌های عنایتی نجف‌آبادی و همکاران (۲۰۲۴)، محمدی و همکاران (۲۰۲۴) و مورگان و همکاران (۲۰۲۵) همخوانی دارد. یکی از عوامل مؤثر در تغییرات پارادایمی در بستر مدرنیته، تحولات شگرفی است که در تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای تبیین گرایش‌ها و مطالبات عمومی صورت گرفته و چهره معرفتی و ارزشی بشر را دگرگون کرده است؛ از این‌رو تأثیر وسایل ارتباط جمعی بر هویت افراد و تشدید تمایلات موجود در مردم قابل‌بررسی است. در این میان رسانه می‌تواند از طریق ایجاد برابری جنسیتی پله ترقی مدیریت زنان باشد؛ زیرا رسانه‌ها قوی‌ترین ابزار برای طرح و رواج اندیشه‌ها و کارآمدترین وسایل برای نفوذ فرهنگ‌ها و نگرش‌ها به قلب جوامع هستند و نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش‌های مخاطبان ایفا می‌کنند و می‌توانند تغییرات بنیادی در باورها و اعتقادات جامعه نسبت به زن و نقش آن ایجاد کنند؛ لذا رسانه‌ها می‌توانند تصورات مردم از موفقیت‌های ورزشی زنان را تغییر دهند که این بعد از عملکرد دارای دو مؤلفه است. در برخی از کشورهای درحال توسعه که نقش زنان در ورزش تثبیت نشده است، رسانه‌ها با تأثیر از اقتضائات فرهنگی موجب افول بیشتر این ایفای نقش در سطوح ملی و بین‌المللی می‌شوند، اما در کشورهای توسعه‌یافته، رسانه‌ها به‌عنوان بازوی توانمند، برای الگوسازی زنان در عرصه ورزش و مدیریت آن ایفای نقش می‌کنند. نقش رسانه در بازنمایی مدیریت زنان جنبه‌های دوگانه و متناقض‌نمایی دارد. از یک سو، رسانه می‌تواند پیشرفت‌ها را برجسته و الهام‌بخش باشد و از سوی دیگر، می‌تواند با کلیشه‌سازی، مانع ایجاد کند. رسانه با معرفی و برجسته کردن موفقیت‌های زنان مدیر در سطوح مختلف (از استارت‌آپ‌ها تا شرکت‌های چندملیتی و پست‌های سیاسی)، الگوهای عملی و قابل‌دسترسی برای نسل بعدی زنان ایجاد می‌کند. برنامه‌ها، مصاحبه‌ها و گزارش‌های اختصاصی درباره این زنان، مسیرهای شغلی را عینی‌تر کرده و انتخاب آن‌ها را برای دیگر زنان امکان‌پذیرتر می‌کند؛ بنابراین رسانه می‌تواند روایت سنتی از زنان را که اغلب محدود به نقش‌های خانوادگی یا مشاغل است، تغییر دهد. رسانه همچنین با نشان دادن زنان در نقش‌های رهبری، تصمیم‌گیری و مدیریت بحران، این پیام را تقویت می‌کند که رهبری یک ویژگی جنسیتی نیست.

رسانه با پرداختن به موضوعاتی مانند «شکاف دستمزد جنسیتی»، «سقف شیشه‌ای» و «تعداد کم زنان در هیئت‌مدیره‌ها»، این مسائل را دغدغه عمومی کرده و جامعه و سیاست‌گذاران را وادار به پاسخگویی و اقدام می‌کند. همچنین شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال فضایی را برای زنان مدیر فراهم کرده‌اند تا دانش خود را به اشتراک بگذارند، شبکه‌های حرفه‌ای بسازند و یکدیگر را توانمند کنند. رسانه‌ها اغلب بر الگوی خاصی از زن مدیر موفق (عموماً جوان، جذاب، بدون دغدغه‌های خانوادگی یا برعکس، مادری که «همه چیز را با هم دارد») تمرکز می‌کنند. این بازنمایی، تنوع واقعی زنان در پست‌های مدیریتی (از نظر سن، قومیت، سبک زندگی، شخصیت و...) را نشان نمی‌دهد و می‌تواند برای بسیاری از

زنان احساس ناکافی بودن ایجاد کند. در مجموع می توان گفت، نقش دوگانه رسانه نشان می دهد که صرف «وجود» زنان در رسانه کافی نیست، بلکه چگونگی بازنمایی آن ها است که تعیین کننده است. روزنامه نگاران و تولیدکنندگان محتوا باید از کلیشه ها آگاه باشند و از زبان و تصاویر بی طرف استفاده کنند. همچنین به جای فردی کردن موفقیت یا شکست، پرداختن به موانع سیستماتیک و فرهنگی که زنان با آن روبه رو هستند، باید مدنظر قرار گیرد. در نهایت می توان گفت، رسانه آینده جامعه است و هم زمان نیز بر آن اثر می گذارد؛ بنابراین بازنمایی متعادل و واقع بینانه از مدیریت زنان، نه تنها به برابری جنسیتی کمک می کند، بلکه تصویر دقیق تری از استعدادهای رهبری زنان در جامعه ارائه می دهد.

توانمندی و شایستگی زنان: یکی از نقاط قوت زنان، توانمندی و شایستگی فردی آن ها است. کدهای باز مرتبط شامل تحصیلات، تجربه عملی، تلاش فردی، اعتماد به نفس و الگوپذیری از زنان موفق است. توانمندی و شایستگی زنان علاوه بر ایجاد اعتماد در مدیران مرد، الگوسازی اجتماعی و تقویت مشارکت زنان دیگر را نیز فراهم می کند؛ بنابراین حمایت سازمانی و اجتماعی از زنان شایسته، موجب تقویت حضور آنان در مدیریت ورزش می شود. یافته های این بخش با پژوهش های حسینی و همکاران (۲۰۲۲)، دهقان بنادکی و همکاران (۲۰۲۰) و لطفی و همکاران (۲۰۲۵) همخوانی دارد. یکی از شاخص های مهمی که به عنوان معیار توسعه جنسیتی و نیز توانمندسازی زنان مدنظر قرار می گیرد، میزان مشارکت زنان در تصمیم گیری های کلان کشور و همچنین حضور آنان در پست های مدیریتی همراه با ایجاد برابری در فرصت های شغلی با مردان است؛ این در حالی است که در تقسیم نیروی انسانی در سازمان ها، زنان به حاشیه رانده شده اند و اغلب اوقات پیشرفت آنان برای مدیران ارشد و سایر افراد بی اهمیت تلقی شده و حتی گاهی دستیابی آنان به درجه های بالاتر، عجیب و دور از تصور انگاشته می شود؛ زیرا تصور غالب این است که آنان باید در حاشیه باشند و هرگز نباید در رأس قرار بگیرند. از طرفی انواع گروه های انسانی می توانند در دستیابی به برابری جنسیتی نقش های مهمی را ایفا کنند؛ اما مسئله اساسی آن است که مبارزه برای حقوق زنان ممکن است به اندازه مبارزات سیاسی مهم تلقی نشود؛ از این رو توجه به آزادی های درونی زنان مستلزم آن است که زن را از یک خود منفعل که نیاز به توجه دیگری دارد رها کند و او را به یک کنشگر فعال و توانمند در حوزه سیاست و جامعه تبدیل کند. زنان توانایی و شایستگی سطح بالایی در حوزه مدیریت ورزشی دارند و شواهد بسیاری در سراسر جهان این موضوع را تأیید می کند. زنان اغلب دارای مهارت های ارتباطی قوی، توانایی مدیریت تیم ها، و ظرفیت زیادی برای حل تعارض و ایجاد هماهنگی هستند. این ویژگی ها در محیط های ورزشی که نیاز به همکاری و انسجام تیمی دارد، بسیار حیاتی است. بسیاری از زنان سال ها در حوزه ورزش به عنوان ورزشکار، مربی، یا مدیر فعالیت کرده اند و از دانش و تجربه عمیقی برخوردار هستند. این دانش تخصصی به آن ها امکان می دهد تصمیمات آگاهانه و مؤثری بگیرند. امروزه سازمان های ورزشی در سراسر جهان به اهمیت تنوع جنسیتی در مدیریت پی برده اند و برنامه هایی برای تشویق و توانمندسازی زنان در این عرصه طراحی کرده اند؛ برای مثال، فیفا کمپین هایی را برای افزایش حضور زنان در فوتبال راه اندازی کرده است. هنوز موانعی مانند کلیشه های جنسیتی و نابرابری فرصت ها وجود دارد، اما با آموزش، شبکه سازی و حمایت سازمانی می توان این چالش ها را کاهش داد. تشویق زنان برای حضور در نقش های رهبری و فراهم آوردن محیط مناسب از جمله راهکارهای مؤثر است. زنان نه تنها توانایی مدیریت در حوزه ورزش را دارند، بلکه حضور آن ها می تواند باعث ایجاد تنوع، نوآوری و تعادل در تصمیم گیری های مدیریتی شود. حمایت از حضور پررنگ تر زنان در این عرصه، ضرورت است.

تحولات اجتماعی و افزایش مشارکت زنان: تحولات اجتماعی اخیر از جمله رشد تحصیلات زنان، تغییر نگرش جامعه و پذیرش تدریجی برابری جنسیتی، فرصت های جدیدی برای زنان ایجاد کرده است. کدهای باز مرتبط شامل افزایش حضور زنان، پذیرش اجتماعی، اعتماد به نفس بالاتر و تغییرات فرهنگی است. این تغییرات اجتماعی زمینه را برای حضور فعال تر زنان در پست های مدیریتی و ایجاد تجربه عملی فراهم می کند و نشان دهنده تأثیر مستقیم تغییرات فرهنگی و

اجتماعی بر نقش زنان است. یافته‌های این بخش با پژوهش‌های محمدی و همکاران (۲۰۲۴)، حسینی و همکاران (۲۰۲۲) و دهقان بنادکی و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. تغییر در نگرش‌های اجتماعی و کاهش تدریجی کلیشه‌های جنسیتی و باورهای سنتی مبنی بر اینکه مدیریت و رهبری نقش مردانه است، امروزه بیشتر به شایستگی و توانایی زنان پی برده شده است. زنان امروزه سهم عمده‌ای در تحصیلات عالی، حتی در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری دارند. این امر پایه دانشی و اعتمادبه‌نفس لازم برای ورود به پست‌های مدیریتی را فراهم می‌کند. از طرفی سازمان‌های بین‌المللی و سرمایه‌گذاران جهانی بر اهمیت تنوع جنسیتی در هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد تأکید دارند و شرکت‌ها برای جذاب‌تر بودن در سطح جهانی، به این موضوع توجه می‌کنند. تحقیقات متعدد نشان داده است، شرکت‌هایی که تنوع جنسیتی در مدیریت دارند، از نظر نوآوری، حل مسئله، درک بازار و عملکرد مالی نتایج بهتری کسب می‌کنند. همچنین در برخی کشورها، قوانینی برای تضمین سهمیه‌ای برای زنان در هیئت‌های مدیره تصویب شده است؛ لذا سیاست‌هایی مانند مرخصی زایمان، ساعت کاری منعطف و مهدکودک در محیط کار به زنان کمک می‌کند تا بین کار و خانواده تعادل برقرار کنند. مجموع این مطالب مشخص می‌کند که وجود زنان مدیر موفق، الهام‌بخش نسل بعدی دختران برای بلندپروازی و رسیدن به موقعیت‌های رهبری است. تنوع دیدگاه‌ها منجر به بررسی گزینه‌های بیشتر و تصمیم‌های جامع‌تر می‌شود و از آنجاکه نیمی از جامعه و مشتریان را زنان تشکیل می‌دهند، حضور آنان در مدیریت به درک بهتر نیازها کمک می‌کند. معمولاً سبک رهبری زنان بیشتر مشارکتی و تحول‌آفرین است که می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی نیز بینجامد؛ بنابراین افزایش مشارکت زنان در مدیریت، تنها یک موضوع برابری نیست، بلکه ضرورت استراتژیک برای موفقیت سازمان‌ها و پیشرفت جامعه است. این مسیر هنوز با چالش‌هایی روبه‌روست، اما روند کلی به سمت مثبت در حرکت است. ادامه آموزش، آگاه‌سازی و تغییر قوانین برای شتاب بخشیدن به این تحول اجتماعی حیاتی است.

ضرورت اصلاح سیاست‌ها و حمایت نهادی: برای ایجاد فرصت‌های واقعی مدیریت برای زنان، اصلاح سیاست‌ها و حمایت نهادی ضروری است. کدهای باز مرتبط شامل قوانین حمایتی، سهمیه‌بندی مدیریتی، اراده سیاسی، تضمین اجرای سیاست‌ها و اصلاح ساختارهای سازمانی است. بدون وجود سیاست‌های الزام‌آور، تلاش‌های فردی زنان برای ورود به مدیریت کاهش می‌یابد و نابرابری‌های ساختاری ادامه می‌یابد. یافته‌های این بخش با پژوهش‌های عنایتی نجف‌آبادی و همکاران (۲۰۲۴)، شهولی‌کوه‌شوری و همکاران (۲۰۲۲)، حسینی و همکاران (۲۰۲۲) و مورگان و همکاران (۲۰۲۵) همخوانی دارد؛ بنابراین سیاست‌های حمایتی و نهادینه‌سازی سهمیه مدیریتی، پیش‌شرطی برای توانمندسازی زنان در سطح کلان است. علاوه بر این، راهکارهای عملی برای افزایش حضور زنان در مدیریت ورزش شامل آموزش و توانمندسازی، شبکه‌سازی، فرهنگ‌سازی، مشارکت مردان در فرایند برابری، اصلاح قوانین و معرفی الگوهای موفق است. کدهای باز مرتبط شامل آموزش تخصصی، توانمندسازی، منتورینگ، اصلاح نگرش مدیران و ایجاد شبکه حمایتی زنان است. اجرای این راهکارها می‌تواند موانع فردی، فرهنگی و ساختاری را کاهش دهد و فرصت‌های مدیریتی زنان را به طور ملموس ارتقا دهد. مسلم است، اصلاح سیاست‌ها و تقویت حمایت نهادی از مدیریت زنان، ضرورت کلیدی برای دستیابی به جامعه‌ای عادلانه و توسعه‌یافته است. این امر نه تنها به عدالت جنسیتی کمک می‌کند، بلکه بهره‌وری، نوآوری و رشد اقتصادی را نیز افزایش می‌دهد. ایجاد چارچوب‌های قانونی محکم برای مبارزه با تبعیض جنسیتی در محیط کار و تضمین دسترسی برابر زنان به موقعیت‌های رهبری و مدیریتی از طریق سیاست‌های شفاف استخدام و ارتقا در این زمینه، بسیار مؤثر خواهد بود. ایجاد سیستم‌های حمایتی نهادی از طریق تأسیس نهادهای تخصصی برای پیگیری مسائل مربوط به زنان در مدیریت و رهبری و طراحی برنامه‌های آگاهی‌بخشی برای توانمندسازی زنان و آماده‌سازی آنان برای نقش‌های مدیریتی، راهکاری الهام‌بخش در این زمینه خواهد بود. اجرای سیاست‌های انعطاف‌پذیر کاری مانند دور کاری و ساعت‌های کاری قابل تنظیم و ارائه مرخصی‌های برابر برای زنان و مردان به‌منظور کاهش بار مسئولیت‌های خانوادگی بر دوش زنان

و سرمایه‌گذاری در دوره‌های آموزشی تخصصی برای زنان در حوزه‌های مدیریت، رهبری و فناوری و تشویق حضور زنان در شبکه‌های حرفه‌ای و صنعتی برای گسترش فرصت‌ها و ترویج محیط کاری که تنوع جنسیتی را ارزشمند می‌داند و از آن حمایت می‌کند و آموزش کارکنان و مدیران برای مقابله با سوگیری‌های ناخودآگاه و تبعیض پنهان، راهکارهای اثربخش و مناسب در این حوزه است. اطمینان از برابری دستمزد برای کار یکسان بدون در نظر گرفتن جنسیت و ایجاد مکانیسم‌های نظارتی برای جلوگیری از تبعیض در فرایندهای ارتقا و پاداش نیز موضوعی است که نابرابری جنسیتی را کاهش خواهد داد. با اجرای این سیاست‌ها و حمایت نهادی قوی، نه تنها زنان بیشتری در نقش‌های مدیریتی قرار می‌گیرند، بلکه جامعه از مزایای متنوع‌تر و خلاق‌تری نیز بهره‌مند خواهد شد. این تغییر، گامی اساسی به سوی توسعه پایدار و عدالت اجتماعی است.

به طور کلی این مطالعه نشان داد که حضور زنان در مدیریت ورزش ایران تحت تأثیر تعامل پیچیده‌ای میان موانع فرهنگی، ساختاری، فردی و فرصت‌های ناشی از تحولات اجتماعی است. باورهای سنتی و ساختارهای مردمحور همچنان محدودیت‌های جدی ایجاد می‌کنند، اما توانمندی‌های فردی زنان، تغییر نگرش اجتماعی و سیاست‌های حمایتی می‌توانند مسیر پیشرفت آنان را هموار کنند. برای ارتقای نقش زنان در مدیریت ورزش، اقدامات هم‌زمان در سه حوزه ضروری است: فرهنگ و نگرش اجتماعی؛ آموزش، فرهنگ‌سازی و معرفی الگوهای موفق زن؛ ساختار و سیاست‌گذاری؛ اصلاح قوانین، سهمیه‌بندی مدیریتی و تدوین سیاست‌های الزام‌آور؛ توانمندسازی فردی و شبکه‌سازی؛ آموزش تخصصی، منتورینگ و ایجاد شبکه‌های حمایتی. ترکیب این سه سطح اقدامات، زمینه‌ساز برابری واقعی و حضور پایدار زنان در مدیریت ورزش ایران خواهد بود.

ازجمله محدودیت‌های این پژوهش، مشارکت نکردن برخی بانوان در فرایند مصاحبه بود. به‌رغم هماهنگی‌های قبلی، چهار نفر از شرکت‌کنندگان بالقوه در لحظه مقرر از حضور در مصاحبه انصراف دادند. دلیل اصلی اعلام‌شده، «ترس از افشای هویت» و «نگرانی از تبعات سازمانی» بود؛ این مسئله احتمال بروز خطای انتخاب را افزایش می‌دهد و ممکن است دیدگاه‌های انتقادی یا ناراضی کمتر در داده‌ها منعکس شده باشد. علاوه بر این، با توجه به حساسیت موضوع «مدیریت زنان» و سلطه ساختار مدیریتی مردانه، برخی پاسخ‌دهندگان احتمال دارد دیدگاه‌های واقعی خود درباره تبعیض‌های پنهان را بیان نکرده باشند و پاسخ‌های «اجتماعی‌پسند» داده باشند. محدودیت دیگر، بهره‌گیری صرف از رویکرد کیفی است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده از روش‌های ترکیبی استفاده شود تا ابعاد کمی موضوع نیز در جامعه‌ای گسترده‌تر از زنان شاغل در ورزش سنجش شده و تعمیم‌پذیری یافته‌ها تقویت شود.

پیام مقاله

براساس نظریه بر ساخت اجتماعی، توسعه مدیریت زنان پدیده‌ای حاصل از تعاملات و معانی اجتماعی تولید شده است، نه صرفاً نتیجه توان فردی. یافته‌های این پژوهش نشان داد که هفت مضمون کلیدی شامل تداوم کلیشه‌های فرهنگی، ساختارهای مردمحور، موانع و توانمندی‌های فردی، نقش دوگانه رسانه، شایستگی‌های زنان، تحولات اجتماعی و ضرورت اصلاح سیاست‌ها به‌طور هم‌زمان بر شکل‌گیری این فرایند اثر می‌گذارند. این نتایج بیان می‌کند که ارتقای جایگاه مدیریتی زنان زمانی محقق می‌شود که جامعه به بازتعریف نقش‌های جنسیتی و شکستن معانی کلیشه‌ای بپردازد، سازمان‌ها از ساختارهای تبعیض‌آمیز فاصله بگیرند، رسانه بازنمایی واقعی‌تری از زنان ارائه دهد و سیاست‌گذاری‌ها حمایتی‌تر شود؛ در نتیجه توسعه مدیریت زنان یک ساخت اجتماعی تغییریافته است که از طریق بازاندیشی فرهنگی و اصلاح ساختاری قابل تقویت و تثبیت خواهد بود.

ملاحظات اخلاقی

برای رعایت ملاحظات اخلاقی به مشارکت‌کنندگان تعهد اخلاقی داده شد که اطلاعات آنان فقط برای اهداف پژوهش استفاده شود. هویت افراد محرمانه باقی ماند و نام هیچ‌یک در گزارش نهایی ذکر نشد. همچنین قبل از شروع مصاحبه، رضایت آگاهانه برای ضبط صدا و استفاده علمی از داده‌ها دریافت شد. پژوهشگر بر اصل رعایت حقوق مشارکت‌کننده، حق انصراف در هر زمان، امانت‌داری و فقدان آسیب‌رسانی اطلاعاتی پایبند بود.

مشارکت نویسندگان

ایده‌پردازی: مهدیه کریمی فرد
جمع‌آوری داده‌ها: مهدیه کریمی فرد
تحلیل داده‌ها: حسین منصوری
نوشتن مقاله: مهدیه کریمی فرد، فریده هادوی و حسین منصوری
بازبینی و ویرایش: فریده هادوی و حسین منصوری
مرور ادبیات: مهدیه کریمی فرد
مدیر پروژه: فریده هادوی و حسین منصوری

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از همه مشارکت‌کنندگان تحقیق کمال تشکر و قدردانی را دارند.

منابع

1. Abdolmaleki, H., Heydari, F., Elhayari, M., & Mirzazadeh, Z. (2014). The future of human resources in sports organizations using the scenario writing method. *Journal of Futures Study*, (9). [In Persian].
2. Abinaya, M. S., & Alamelu, K. (2022). Glass ceiling issues in the Indian banking sector. *Journal of Management & Entrepreneurship*, 16(1), 33-40.
3. Abutalebi, R., Nazari, M., & Salimi, M. (2023). The construction model of the role of sports on the sustainable development of Iran. *New Trends in Sport Management*, 10(39), 195-212. [In Persian].
4. Acosta, R. V., & Carpenter, L. J. (1994). The status of women in intercollegiate athletics (pp. 111-133). USA: Human Kinetics.
5. Armen, S, A., Farazmand, H., & danesh, H. (2015). Effects of ICT on gender in equality index. *Quarterly Journal of Quantitative Economics (JQE)*, 12(2), 7-104. <https://doi.org/10.22055/jqe.2015.11885>. [In Persian].
6. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
7. Butler, J., & Trouble, G. (1990). Feminism and the Subversion of Identity. *Gender trouble*, 3(1), 3-17. <https://doi.org/10.4324/9780203824979>

8. Dehghan, S. A. Zareh, G., & Ahmadasab, M. (2020). Modeling the factors affecting gender discrimination in sports management of the country viewpoint of staff sport and youth organizations of Yazd Province. *Quartile Journal of Woman and Society*, 11(3), 129-148. [In Persian].
9. Enayati, F., Rahimizadeh, M., & Shahbazi, M. (2024). Identification of the consequences and strategies for addressing gender inequality in promotions and appointments within sports organizations. *Research on Women's Sports*, 1(3), 329-346. <https://doi.org/10.22089/rws.2025.17075.1028> [In Persian].
10. Hadavi, F. (2019). Principles, foundations and philosophy of sport sciences and physical education (Second Edition). Tehran: Hamit Publications. [In Persian].
11. Hoseini, S. A., Razavi, S. M. H., Amirnejad, S. And Hoseini, S. E. (2022). Designing a gender equality model in Iranian sports (with emphasis on championship and professional sports). *Journal of Sport Management and Development*, 11(1), 185-207. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2022.6295> [In Persian].
12. 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 [In Persian].
13. 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.
14. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
15. Lorber, J. (1994). *Paradoxes of gender*. Yale University Press.
16. Lotfy, C., Bennis Bennani, Y., & Cornet, A. (2025). Professional advancement Professional advancement of women to leadership roles of women to leadership roles in Moroccan sports in Moroccan sports federations. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1). [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.17](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.17)
17. Mohamadi, Y., Akbari Yazdi, H., & Asgari Gandomani, Z. (2024). Issues and opportunities of women's career paths and progress in sports management. *Research on Women's Sports*, 1(4), 383-406. <https://doi.org/10.22089/rws.2025.17452.1037> [In Persian].
18. Mohammadi-Asl, A. (2017). *The social construction of gender*. Tehran: Gol Azin Publishing. [In Persian].
19. Morgan, T., Henne, K., Blacklock, J., & Starre, K. (2025). Counting women: Indicator culture and gender inclusion in sports leadership. *International Review for the Sociology of Sport*, 60(5), 769-785. <https://doi.org/10.1177/10126902241297882>
20. Nazari, A. M., Talebpour, A., & Kashani, M. (2020). Sociological analysis of gender inequality in sport (The perspective of female National Hero Athlete). *Quarterly Journal of Women and Society*, 10 (40), 289-316. [In Persian].
21. Poorgachi, S., Heidarinejad, S., Shetab Booshehri, S. N., & Khatibi, A. (2017). The barriers to promote female athletes in Khuzestan Premier League. *Sport Management Studies*, 9(42), 137-162. <https://doi.org/10.22089/smrj.2017.1988.1423> [In Persian].
22. Ramezani-Nejad, R., Ahmadi, F., Asheghi, B., & Eskandari-Pour, M. (2019). *Advanced management in sports organizations*. Tabriz: Tanin Danesh Publications. [In Persian].
23. Shahvali Kohshour, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. (2022). Theory of construction of the Iranian educational sport future: social constructivism. *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 12(24), 32-55. <https://doi.org/10.52547/JRSM.12.24.32> [In Persian].

24. Sheykheh, R., Safaei Moghaddam, M., Pakseresht, M. J., & Marashi, M. (2020). Analytical study concerning foundations of social constructionism. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 26(103), 39-55. <https://doi.org/10.30471/mssh.2020.4557.1757> [In Persian].
25. West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & society*, 1(2), 125-151. <https://doi.org/10.1177/0891243287001002>
26. Yenilmez, M. (2021). Gender inequality & female sports participation in Turkey. *Central European Journal of Sport Science & Medicine*, 33(1).