



Research on Women's Sport

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



Original Article

Identifying Social Factors Affecting Women's Participation in Sports Management in Iran

Mozhgan Manuchehri¹, Masoud Naderian Jahromi² , Mahnaz Marvi³, Mina Mostahfezian³

1. Department of Physical Education and Sports Science, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran

2. Department of Sports Science Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan State University, Isfahan, Iran

3. Sport medicine research center, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran

Received: 05/05/2024, **Revised:** 20/08/2024, **Accepted:** 24/08/2024

Abstract

The aim of the study was to identify the social factors influencing women's participation in the sports management structure in Iran. The study employed a qualitative approach. The sample included sociologists (6), female sports managers (9), male sports managers (5) with experience in the Ministry of Sports and Youth and sports institutions, as well as female athletes who were members of national teams (4). Sampling was conducted purposively using the snowball sampling technique, and theoretical saturation was achieved after 24 interviews. Data analysis involved a three-step coding process. From the analysis, 282 open codes and 35 core codes were identified. These codes were categorized into several conditions and strategies: Causal conditions (including social conflicts, recognition of cultural differences, social norms, and administrative health); Contextual conditions (including personal characteristics, social contexts, organizational contexts, and laws and regulations); Intervening conditions (including customary policies, ethnicism, environmental communication, extra-organizational pressures, the presence of patriarchal thinking in managing affairs, intra-organizational relations, planned decisions, and lack of belief in women's abilities); Strategies (including empowering women, amending laws and regulations, creating a healthy atmosphere in the administrative environment, social support, adopting a globalization attitude, and implementing a meritocracy system); and Consequences (including improvement of productivity, growth of human resources, social development of the organization, achievement of approved goals, and fostering positive competition within sports organizations and teams). It is recommended that planners facilitate the effective entry of women into the management of sports organizations by changing attitudes toward women's skills and abilities, fostering a healthy organizational environment, and embracing the process of globalization.

Keywords: Sports Management, Empowerment, Iranian Sports, Social Factors, Women's Management



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/>).

* Corresponding Author: Masoud Naderian Jahromi, Tel: 09131143916,
E-mail: dr.masoudnaderian@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-9785-8367>

How to Cite: Manuchehri, M; Naderian Jahromi, M; Marvi, M; Mostahfezian, M. (2024). Identifying Social Factors Affecting Women's Participation in Sports Management in Iran. *Research on Women's Sport*, 01(02), 215-34. In Persian.

Extended Abstract

Background and Purpose

Following the Islamic Revolution, increased attention to religious considerations by female athletes and the segregation of sports environments for men and women resulted in a growing emphasis on women's management and coaching roles, as well as their participation in sports organizations for more precise decision-making and innovative planning. However, due to a lack of experience and insufficient sports facilities and equipment for women, they have faced significant challenges in this sector. The key issue is that, although women constitute half of the society's human resources and have the potential to enhance public interest in sports, they continue to play an insignificant role in management positions within the field. This issue is evident in Iranian sports, where there are few federations with a female president and no female director general among the country's general sports and youth departments. It is essential to break this glass ceiling and eliminate the social barriers that hinder women from attaining high-level management positions. Thus, it is necessary to examine and analyze the negative attitudes and prejudices regarding women's abilities as managers and leaders that persist in Iranian culture.

Materials and Methods

This research is a qualitative study with a systematic approach to theorizing. The main tools for data collection were a review of the research literature and interviews. In the grounded theory, the selection of sources and participants follows a theoretical approach,

also known as 'theoretical sampling. In this method, after each interview and review of relevant texts, the data were analyzed, and subsequent sources and participants were selected based on the findings (purposive sampling using the snowball sampling technique). This process continued until all the main concepts and categories defining the phenomenon under review reached theoretical saturation. In this study, data reached the stage of theoretical saturation after conducting 24 interviews with 6 sociologists, 9 female sports managers, 5 male sports managers with experience in the Ministry of Sports and Youth and various sports institutions, and 4 female athletes who are members of national teams. . The data analysis in the grounded theory research method involved continuous questioning and comparison, following the systematic approach of Strauss and Corbin (1990) in three main stages: open coding, axial (central) coding, and selective coding. At each of these stages, the answers provided were compared with one another, and the concepts derived from them served as the basis for subsequent data collection. In this research, the within-subject agreement method was used to calculate the reliability of the interviews.

Results

Data analysis was carried out using a three-stage coding method: open coding, axial coding, and selective coding. This process led to the extraction of 282 open codes and 35 core codes. As shown in Table 3, the categories identified in this research, each with their own sub-variables, included causal conditions, central conditions, contextual conditions,

intervening conditions, strategies, and consequences

Conclusion

Past evidence shows that stereotypes and stereotypical thinking about women are among the most significant obstacles to their advancement in organizations, a finding confirmed by the present research. Therefore, it is recommended to create opportunities for establishing women's gathering centers in sports to better understand the quality and quantity of existing potentials. Training courses should be organized for women working in sports to familiarize them with their rights, build their self-confidence, and enhance their awareness of their individual abilities and capabilities. Additionally, seminars and workshops should be held to educate managers, policymakers, and decision-makers about gender issues and the benefits of increased female representation in

high-level decision-making roles. These initiatives should also aim to highlight top women in sports management and compare their performance with that of their male counterparts.

Ethical Considerations: This study was conducted in accordance with all ethical principles

Funding: This study received no funding from the public and non-profit sectors.

Authors' Contribution: All authors (four authors) contributed to the writing of the manuscript.

Conflict of Interest: The authors have declared no conflict of interest.



پژوهش در ورزش زنان

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



نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی عوامل اجتماعی موثر بر ورود زنان در ساختار مدیریت ورزشی ایران

مژگان منوچهری^۱، مسعود نادریان جهرمی^۲ , مهناز مروی^۳، مینا مستحفظیان^۴

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۳. مرکز تحقیقات طب ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۶، **تاریخ اصلاح:** ۱۴۰۳/۰۵/۳۰، **تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۳/۰۶/۰۳

چکیده

هدف پژوهش شناسایی عوامل اجتماعی موثر بر ورود زنان در ساختار مدیریت ورزشی ایران بود. پژوهش دارای رویکرد کیفی بود. نمونه آماری شامل جامعه‌شناسان (۶ نفر)، مدیران ورزشی زن (۹ نفر) و مرد (۵ نفر) که تجربه خدمتی در وزارت ورزش و جوانان و نهادهای ورزشی و ورزشکاران زن عضو تیم‌های ملی (۴ نفر) بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با روش گلوله برفی انجام شد که داده‌ها بعد از اجرای ۲۴ مصاحبه به اشباع نظری رسید. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری در سه مرحله استفاده شد. تعداد کدهای باز، ۲۸۲ و کدهای محوری ۳۵ عدد استخراج گردید. شرایط علی شامل تعارضات اجتماعی، به رسمیت شناختن تفاوت‌های فرهنگی، هنجارهای اجتماعی و سلامت اداری بود. شرایط زمینه‌ای شامل ویژگی‌های فردی، بسترهای اجتماعی، بسترهای سازمانی، قوانین و مقررات بود. شرایط مداخله‌گر شامل سیاست‌های سلیقه‌ای، قومیت‌گرایی، ارتباطات محیطی، فشارهای برون سازمانی، وجود تفکر مردسالارانه در اداره امور، روابط درون سازمانی، تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ریزی شده و عدم باور به توانایی‌های زنان بود. راهبردها شامل توانمندسازی زنان، اصلاح قوانین و مقررات، ایجاد جو سالم در محیط اداری، حمایت‌های اجتماعی، نگرش جهانی شدن و پیاده سازی نظام شایسته سالاری بود. پیامدها شامل بهبود بهره وری، رشد منابع انسانی، توسعه اجتماعی سازمان، مشارکت در دستیابی به اهداف مصوب و ایجاد رقابت مثبت در سازمان‌ها و هیات‌های ورزشی بود. محور اصلی پژوهش توانمندسازی در سه زمینه صفات شخصیتی، رقابت برای کسب کرسی‌های مدیریتی و مهارت‌های فنی بود. به برنامه‌ریزان پیشنهاد می‌گردد ورود موثر زنان در اداره سازمان‌های ورزشی با تغییر نگرش در مورد مهارت‌ها و توانایی‌های زنان و ایجاد فضای سالم در سازمان و فرایند جهانی شدن تسهیل گردد. از این‌رو، از ضروریات مشارکت بانوان در مدیریت سازمان‌های ورزشی توجه به این نکته است که تغییر نگرش، سقف شیشه‌ای و توانمندسازی بانوان می‌تواند عامل مهمی در مشارکت بانوان در سازمان‌های ورزشی باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت ورزشی، توانمندی، ورزش ایران، عوامل اجتماعی، مدیریت زنان



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/>).

* Corresponding Author: Masoud Naderian Jahromi, Tel: 09131143916,
E-mail: dr.masoudnaderian@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-9785-8367>

How to Cite: Manuchehri, M; Naderian Jahromi, M; Marvi, M; Mostahfezian, M. (2024). Identifying Social Factors Affecting Women's Participation in Sports Management in Iran. Research on Women's Sport, 01(02), 215-34. In Persian.

مقدمه

در دنیای امروزی، در خصوص رابطه ورزش و اجتماع دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. برخی از متخصصان معتقدند که این جامعه است که بر ورزش تأثیرگذار است. اما اخیراً بیشتر دانشمندان با تغییر دیدگاه معتقدند که این ورزش است که می‌تواند تأثیر فزاینده‌ای بر روابط اجتماعی و تغییر فرهنگ اجتماعی بگذارد. به‌طوری که ورزش سبب انسجام اقشار مختلف جامعه و تغییر سبک زندگی می‌شود. در این میان، بانوان به‌عنوان نیمی از جمعیت جامعه نیز باید در فعالیت‌های ورزشی مشارکت داشته باشند. اما امروزه بانوان نسبت به آقایان آمار کمتری در مشارکت در ورزش و همچنین ساختار مدیریت ورزشی دارند (پور محمد، جهانبخش و محمدی، ۱۳۹۶).

با توجه به رشد روزافزون مشارکت بانوان در ورزش‌های قهرمانی و همگانی، ضرورت مشارکت آن‌ها در بحث مدیریتی نیز مطرح می‌شود. در کشور عزیز ما، نیز پس از پیروزی انقلاب اسلامی شاهد تغییر نگرش‌های بسیاری در خصوص ورزش بانوان و مشارکت آن‌ها در مدیریت سازمان‌های ورزشی بوده‌ایم. در سال‌های پیش از انقلاب اسلامی، مردان سردمدار پست‌های مدیریتی و حتی مربیگری در بخش بانوان بوده‌اند. با وقوع انقلاب اسلامی و توجه بانوان ورزشکار به مسائل دینی و جدا شدن محیط‌های ورزشی بانوان و آقایان، امور مدیریتی و مربیگری بانوان و مشارکت آن‌ها در سازمان‌های ورزشی جهت تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و برنامه‌ریزی‌های جدید بیش از پیش مطرح شد. هر چند بانوان به دلیل نداشتن تجربه و نبود امکانات و تجهیزات ورزشی ویژه بانوان در این بخش با بحران‌های پیچیده‌ای همراه بوده‌اند (مشکل گشا، ۱۴۰۲). همانند گذشته، در جوامع امروزی بانوان از نظر برابری در امکانات آموزشی، فرصت‌های شغلی، درآمدهای شغلی، تنش‌های شغلی و همچنین مشارکت در مدیریت-های ورزشی نسبت به مردان از امتیازات و اختیارات کمتری برخوردار هستند. با توجه به این موارد، زنان هم از نظر مشارکت در فعالیت

ورزشی و هم مشارکت در سازمان‌های ورزشی با محدودیت‌ها و محرومیت‌هایی روبرو هستند. با این وجود، مشارکت زنان در ساختار مدیریتی در جمهوری اسلامی ایران جایگاه ویژه‌ای دارد که سبب افزایش سلامت و نشاط هر دو جنس مردان و زنان می‌شود و باید در محدوده و ضوابط دینی تعیین شود (مشکل گشا، ۱۴۰۲). هر چند نیمی از منابع انسانی سازمان‌ها را بانوان شکل می‌دهند، اما بر اساس واقعیت‌های موجود نقش زنان در توسعه جوامع در حال توسعه و توسعه‌یافته نادیده گرفته شده است.

می‌توان بیان کرد که بانوان مشابه آقایان سرمایه اجتماعی هستند که مشارکت آن‌ها در ساختارهای مدیریتی می‌تواند تأثیر مثبتی بر اجتماع و فرهنگ داشته باشد و حتی گاهی می‌تواند سبب ارتقای سطوح مدیریتی نیز گردد. در حقیقت، توسعه و پیشرفت پایدار جوامع امروزی بر توانمندسازی زنان تکیه دارد (مظفری، ۱۳۹۴). محققان اجتماعی بر این باور هستند رفع موانع جنسیتی به‌عنوان لزوم تحقق توسعه اقتصادی و اجتماعی تأکید دارند. از این رو، میزان مشارکت و نقش بانوان در مدیریت کشور یکی از نمادهای توسعه‌یافتگی یک کشور است.

مطالعات جدید گزارش کرده‌اند که در کشورهایی که سهم بانوان در مدیریت و اشتغال بیشتر باشد، میزان توسعه‌یافتگی بیشتری را تجربه کرده‌اند. در همین زمینه، واین و آپدیک و رابینز^۱ (۲۰۱۵) نشان دادند که رابطه بین جنسیت و فرصت‌های شغلی در پست‌های مدیریتی آمریکا به‌طور قابل توجهی نادیده گرفته می‌شود. والک، ون انگن و وندرولد^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی مهم‌ترین عوامل محدودیت بانوان در مشاغل مدیریتی را عدم ترغیب و اهمیت دادن خانواده آن‌ها به آموزش عالی و اشتغال در پست‌های بالا، عدم ترغیب برای کسب دانش و مهارت‌های جدید دانسته‌اند.

در مطالعه‌ای دیگر، لیوینگ استون، کاتینا و میلوش^۳ (۲۰۱۴) تعهدات خانوادگی و سقف شیشه‌ای^۴ را عواملی می‌دانند که ترقی و پیشرفت

۲. سقف شیشه‌ای (glass ceiling): استعاره‌ای است از موانع

نامرئی بر سر راه پیشرفت زنان و اقلیت‌ها که معمولاً وجود این موانع را مردان و گروه‌های در اکثریت انکار می‌کنند.

1. Wynen, Op De Beeck, Ruebens
2. Valk. R, Van Engen, Van Der Velde
3. Livingstone, Katina & Milosh

مدیریت ورزش کشور؛ موسوی و همکاران (۱۳۹۳) با هدف بررسی رابطه اعتماد اجتماعی ورزش زنان در جامعه شهری ایران؛ توکل و همکاران (۱۳۹۹) با هدف شناسایی و تبیین شاخص‌های مؤثر بر توسعه سرمایه اجتماعی در ورزش ایران؛ جعفری و همکاران (۱۳۹۸) با هدف نقش‌آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده‌پژوهی؛ میرحاجیان و همکاران (۱۴۰۱) با هدف تحلیل وضعیت سرمایه اجتماعی ورزش ایران و همچنین مطالعه منظمی و همکاران (۱۳۹۶) با هدف مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران اشاره نمود. مطالعات مورد اشاره در حوزه سرمایه اجتماعی در ورزش به دنبال هدف‌های مختلفی در زمینه مشارکت زنان در نقش‌های تصمیم‌گیری و مدیریت ورزش و همچنین مدل‌سازی مدیریت کارآمد سرمایه اجتماعی در سازمان‌های ورزشی بوده‌اند. این تحقیقات به تحلیل تأثیر حضور زنان در مدیریت ورزشی، ارتقاء سطوح مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌ها و ساختارهای تصمیم‌گیری مناسب، و همچنین ارزیابی اثرات مثبت سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. این مطالعات با تحلیل شبکه‌های اجتماعی داخل سازمان، روابط بین فردی و همکاری‌های میان‌سازمانی، به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، افزایش کارایی، و ایجاد فضاهای مطلوب برای رشد و توسعه در سازمان‌های ورزشی کمک می‌کنند. در نهایت، این تحقیقات به ارائه راهکارها و استراتژی‌هایی برای بهبود مدیریت ورزشی، ترویج فرهنگ مشارکت زنان در سطوح مختلف تصمیم‌گیری، و افزایش اثربخشی و کارایی سازمان‌های ورزشی می‌پردازند.

از آنجایی که افزایش مشارکت بانوان در فعالیتهای اجتماعی و اقتصادی از شاخص‌های توسعه کشورها به شمار می‌آید و با توجه به اینکه در کشور ایران میزان تحصیلات بانوان در حوزه ورزش نیز مترادف با سایر رشته‌ها در کشور افزایش چشمگیری یافته است، این امر امکان احراز پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی را نمایان‌تر می‌کند. با این وجود، ظرفیت‌های بالقوه بانوان در زمینه‌های مدیریتی به وضوح قابل مشاهده است. هر چند که عوامل فرهنگی، اجتماعی، مسئولیت‌های خانوادگی، عدم اعتماد به نفس، عدم انتظار از زنان جهت قبول وظایف مدیریتی و ... مانع از ایفای این نقش می‌گردد. مسئله مهم در اینجا این است که با وجود اینکه بانوان نیمی از نیروی انسانی جامعه را تشکیل می‌دهند و توان بالقوه‌ای در افزایش سطوح بهره‌وری ورزشی جامعه دارند، ولی در مشاغل مدیریتی جامعه نقش ناچیزی را ایفا می‌کنند. این امر در ورزش ایران به وضوح دیده می‌-

مدیران زن را در علم و اقتصاد محدود می‌سازد. آبراین و همکاران^۱ (۲۰۱۱) و بوسکا، سسنی و ایگلی^۲ (۲۰۱۲) مهم‌ترین عوامل محدودیت شغلی بانوان را قوانین نامحسوس و وضعیت شغلی آنان یاد کرده‌اند و در ادامه نظریه سنخیت نقش را بیان کرده‌اند و آقایان و بانوان بر اساس تجربه‌های جنسیتی کلیشه‌ای خود رفتار می‌کنند. به طوری که از مردان رفتار محکم و کنترل شده و از زنان رفتار ملایم، مراقب و محتاط انتظار می‌رود که همین عامل هنگام مدیریت سبب ایجاد محدودیت در رفتار سازمانی آن‌ها می‌شود.

ملایی و همکاران (۱۳۹۹) موانع ارتقاء زنان را در چهار دسته کلی موانع فرهنگی اجتماعی، موانع سیاسی، موانع سازمانی و موانع فردی خانوادگی بیان کرده‌اند. جعفری و شریفی و علم (۱۳۹۹) نشان دادند که آینده محتمل و ممکن برای ایفای نقش مدیران زن در ورزش کشور بیشتر به ارتقای نسبی و موردی در برخی ابعاد و شاخص‌ها شباهت دارد تا آینده مطلوب کل ابعاد و فرایندهای سیستم مورد بحث. عابدینی و عزیزی شمایی و مهری (۱۴۰۰) نشان دادند که کلیشه‌ی جنسیتی، تبعیض جنسیتی، تضاد بین کار و خانواده، تضاد بین فرهنگ و خانواده، عدم حمایت مدیران و کارکنان، عدم حمایت خانواده، غلبه فرهنگ مردسالار، هنجارهای مبتنی بر سنت‌گرایی و وجود سقف شیشه‌ای جزو موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد. شاکری‌فرد و سجادی‌هزاوه و اشرف‌کنجوبی (۱۴۰۱) به شرح جایگاه نظام مدیریتی بانوان در مجامع ورزشی در شرایط غلبه بر فضاهای جنسیتی شده و جلب حمایت اجتماعی از مدیریت زنان در بستر توانایی تقسیم کار و کارایی سازمانی با مداخله شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی زنان بر پایه راهبردهای میدان‌داری و رهبری، برنامه‌محوری و تمرین مدیریت با وجود پیامدهای هویت‌یابی در فضاهای مدیریتی و کنترل اثربخش در جامعه ایران پرداخته‌اند که می‌تواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار دهد.

مطالعات مختلفی در ارتباط با سرمایه‌های اجتماعی در ورزش زنان و عوامل اجتماعی مؤثر بر ورود زنان به ساختارهای مدیریتی در ورزش ارائه گردیده است. از این رو می‌توان به مطالعات سلیمی و همکاران (۱۴۰۳) با هدف مدل‌سازی مدیریت کارآمد سرمایه اجتماعی در سازمان‌های ورزشی؛ صالحیان دهکردی و همکاران (۱۴۰۲) با هدف طراحی مدل حکمرانی مطلوب ورزش زنان؛ شیرزاد ملاباشی و همکاران (۱۳۹۶) با هدف بررسی عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان؛ پالگانه (۱۳۹۹) با هدف بررسی تأثیر ساختار اجتماعی در توسعه ورزش و نقش‌آفرینی زنان در

بعدی انتخاب شدند (نمونه‌گیری هدفمند با روش گلوله‌برفی) و این روند تا جایی ادامه یافت که همه مفاهیم و مقولات اصلی تشکیل‌دهنده پدیده در حال بررسی به اشباع نظری رسید.

در این پژوهش، داده‌ها بعد از اجرای ۳۴ مصاحبه با جامعه شناسان (۶ نفر)، مدیران ورزشی زن (۹ نفر) و مرد (۵ نفر) که تجربه خدمتی در وزارت ورزش و جوانان و نهادهای ورزشی داشتند، و ورزشکاران زن عضو تیم‌های ملی (۴ نفر) به مرحله اشباع نظری رسید. روش تحلیل داده‌ها در روش پژوهش نظریه‌سازی داده‌بنیاد، پرسش و مقایسه مستمر است که در رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۰) در سه مرحله اصلی کدگذاری باز^۲، کدگذاری محوری^۳ و کدگذاری گزینشی^۴ (انتخابی) انجام شد؛ یعنی در هر یک از سه مرحله ذکر شده، پاسخ‌های داده‌شده به پرسش‌های مطرح‌شده با یکدیگر مقایسه و مفاهیمی که از آن‌ها به‌دست آمد، مبنای گردآوری داده‌های بعد محسوب شدند.

در این پژوهش از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یکی از استادان حوزه مدیریت ورزش درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود محاسبه شد که نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۱ آمده است.

شود؛ کمتر فدراسیونی دارای ریاست زن می‌باشد و در میان ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور مدیرکل زن وجود ندارد. از این‌رو، از بین بردن این سقف شیشه‌ای و موانع اجتماعی که بر سر راه مدیریت بانوان در موقعیت‌های عالی شغلی وجود دارد، ضروری است. بنابراین، ضروری به نظر می‌رسد که نگرش‌های منفی و پیش‌داوری در مورد توانایی‌های آنان به عنوان مدیر و رهبر که در فرهنگ ایران وجود دارد، مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. با توجه به اینکه مطالعات فراوانی در زمینه محدودیت مدیریت بانوان در سازمان‌های مختلف انجام شده است، اما در حوزه ورزش و جوانان این مبحث جدید می‌باشد و تاکنون به نظر می‌رسد که تمامی زوایا و عوامل محدودیت و وضعیت بانوان در ساختار مدیریت ورزشی کشور به طور کامل مشخص نشده است. از این رو، ضرورت دارد که این موضوع نیز بررسی شود تا زوایای جدیدی در خصوص این محدودیت‌ها شناسایی و برطرف گردند. امید است با انجام این پژوهش، علل محدودیت‌های اجتماعی مدیریتی بانوان در سازمان‌های ورزشی در کشور ایران شناسایی و مختصصان سعی در برطرف نمودن آن‌ها نمایند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ نوع و تحلیل داده‌ها، مطالعه‌ای کیفی با رویکرد نظریه‌سازی داده‌بنیاد رهیافت نظام‌مند است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مطالعه و بررسی ادبیات پژوهش و همچنین مصاحبه بود. در روش پژوهش نظریه‌سازی داده‌بنیاد، انتخاب منابع و مشارکت‌کنندگان از نوع نظری است که در اصطلاح به آن «نمونه‌گیری نظری» نیز گفته می‌شود. در این روش، در پایان هر مصاحبه و بررسی متون مرتبط، داده‌ها تحلیل شدند و براساس آن، منابع و مشارکت‌کننده‌های

جدول ۱. میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	اول	۶۳	۲۵	۹	٪۷۹
۲	پنجم	۵۰	۱۹	۴	٪۷۶
۳	یازدهم	۵۵	۲۱	۷	٪۷۶
	کل	۱۶۸	۶۵	۲۰	٪۷۷

3. Axial coding
4. Selective coding

1. Strauss & Corbin
2. Open coding

همان طور که در جدول ۱ نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر با ۱۶۸، تعداد کل توافقات بین این کدها ۶۵، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۲۰ می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۷٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل مقایسه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) شامل سه مرحله: مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها نیز با کمک نرم‌افزار ماکس کیودا^۱ نسخه ۲۰۱۸ انجام شد.

یافته‌ها

جدول ۲ مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. همان گونه که مشاهده می‌گردد، بیشتر پاسخ‌دهندگان سن بین ۴۱ تا ۵۰ سال را دارند و بیشتر دارای مدرک دکتری می‌باشند. اکثراً از مدیران اجرایی وزارت ورزش و جوانان بودند که سابقه بیشتر آن‌ها بین ۱۱ تا ۲۰ سال می‌باشد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ویژگی	طبقه	فراوانی
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۹
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۱
	۵۰ سال به بالا	۴
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۰
	دکتری	۱۴
	دانشگاهی	۷
حوزه کاری	اجرایی	۱۱
	دانشگاهی و اجرایی	۶
سابقه کاری	۵ تا ۱۰ سال	۶
	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۲
	۲۱ تا ۳۰ سال	۶

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. تعداد کدهای باز ۲۸۲ عدد و تعداد مقوله‌های فرعی ۳۵ عدد استخراج گردید. در مرحله کدگذاری باز، همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد، صاحب‌نظران در مصاحبه‌ها به طیف وسیعی از عوامل در پاسخ به سؤال‌های تحقیق اشاره کردند. در نهایت، با حذف مفاهیم مشابه، طیف گسترده‌ای از متن مصاحبه‌ها گرفته شده است.

به صورت واضح‌تر، در این مرحله مضمون‌های زیادی به دست آمد که با تلفیق و تقلیل آن‌ها با استفاده از فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه کل کدهای اولیه به کدهای کمتری تقلیل یافتند. به این گونه که به منظور جلوگیری از تکرار، تمام کدهای اولیه تکراری یا مشابه که از لحاظ مفهومی بسیار به هم نزدیک بودند، در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیمی را به وجود آوردند که مقولات را تشکیل دادند.

جدول ۳. مفاهیم و مقولات شناسایی شده در رابطه با سؤالات مصاحبه

ردیف	مقوله فرعی	کد اولیه (مفاهیم شناسایی شده)
۱	اصلاحات ساختار سازمان	تمرکزگرایی در تصمیم‌های مدیریتی ارتقا بر اساس عملکرد

جدول ۳. مفاهیم و مقولات شناسایی شده در رابطه با سؤالات مصاحبه

ردیف	مقوله فرعی	کد اولیه (مفاهیم شناسایی شده)
		پیشرفت شغلی و فرصت پیشرفت
		قدرت فردی (صداقت، پشتکار، استقلال شخصیت و ..)
۲	بسترهای فردی	توانایی انسانی روابط محدود بانوان در جامعه
۳	بهبود فرایند سازمانی	ضمانت اجرایی شایسته سالاری چابکی سازمانی و بهبود فرایندهای سازمان تجربه مدیریتی ناکافی
۴	مدیریت ارتباطات	تعامل با کارکنان و مدیران سازمان مربوطه کیفیت ارتباطات و روابط اجتماعی فضای ارتباطی و رفتاری در شغل
۵	رضایت‌مندی از شغل	رضایت مدیران و همکاران و زیردستان سازمان عملکرد شغلی امنیت شغلی و آینده کاری
۶	توانایی فنی	پذیرش مدیر شایسته زن در سازمان سرمایه و منابع مالی سازمان وضعیت رابطه سازمان با ذینفعان بیرونی
۷	توسعه اجتماعی سازمان	فرهنگ مرد سالاری- زن سالاری سازمانی دستیابی به اهداف فردی لذت از شغل
۸	توانایی رقابتی	فرصت یکسان برای افراد و توانایی‌های مشابه سوابق مدیریتی زنان چشم اندازه شغلی فرد
۹	عوامل درون سازمانی	توانمندی ارزیابی هزینه و تخصص بودجه جایگاه شغل در سازمان ارزش اجتماعی و سازمانی شغل
۱۰	یکسان‌سازی سازمان و همبستگی سازمانی	انسجام و همبستگی در سازمان جو دوستانه در گروه سیاست‌های اشتباه مدیریتی
۱۱	تعارضات اجتماعی	میزان تعارض و تضاد فرد با اعضا نگرش منفی به قابلیت سیاسی زنان تحولات و تغییرات پیچیده در مدیریت حلقه مدیریت بسته عدم قبولیت توانایی مدیریت زنان
۱۲	رشد منابع انسانی	جو تعارض و تضاد در سازمان سیستم کنترل و نظارت و ارزیابی عدم تناسب بین نیروی زن و مرد در سازمان‌های ورزشی
۱۳	بسترهای اجتماعی	تناسب شغل با شخصیت وجود پدیده سقف شیشه‌ای عدم قبولیت توانایی مدیریت زنان

جدول ۳. مفاهیم و مقولات شناسایی شده در رابطه با سؤالات مصاحبه

ردیف	مقوله فرعی	کد اولیه (مفاهیم شناسایی شده)
۱۴	آموزشی و نظارتی	تربیت مدیر زن با دوره‌های آموزشی پیاپی تمایل به حفاظت اطلاعات در مدیران ناتوانی بانوان در جذب و توسعه ورزش
۱۵	توانمندی‌های جهانی شدن	فرهنگ مردسالاری-زن سالاری در جامعه و حاکمیت جایگاه ورزش زنان در برنامه‌های توسعه میزان حمایت حقوقی از زنان در اسناد ملی ویژگی‌های شغل
۱۶	مشوق‌ها	میزان تعهد و وفاداری به سازمان دستمزد و پاداش شغلی
۱۷	توانایی شخصیتی	توانایی مدیریت سازمان‌های ورزشی توسط زنان تیپ شخصیتی و ویژگی‌های روانی فرد رعایت حقوق و اخلاق کاری در محیط کار
۱۸	اخلاق مدیریتی	فرصت خدمت به دیگران ثبات مدیریت در سازمان
۱۹	عدم باور به توانایی‌های زنان	دولتی بودن مدیران و سازمان‌های ورزشی عدم کارایی مدیر زن در سازمان‌های ورزشی تخریب فرایند زن سالاری در سازمان جایگاه زنان در دیپلماسی و سیاست
۲۰	بدبینی اجتماعی	عملکرد سازمان منزلت اجتماعی سازمان
۲۱	فرصت سوزی	مشارکت سازمان در فعالیت‌های اجتماعی زنان نگرش دولتمردان و کارگذاران درجه دوم بودن زنان در جامعه جهان سوم
۲۲	بهبود ستاده‌ها	نبود دید تربیتی در مدیریت زنان در ورزش بی اعتمادی در صورت عدم عملکرد صحیح ایجاد سازمان الگوی توانایی زن
۲۳	توانمندی‌های اداری عاطفی	امکان و امید رشد برای زنان توانمند غلبه هیجانات و احساسات در اجتماع
۲۴	سلامت اداری	رقابت طلب نبودن بانوان و موفقیت جو نبودن ثبت و مستند سازی علل انتصاب و برکناری پیاده سازی نظام شایسته سالاری به جای مرد سالاری
۲۵	مشکلات شخصی	رویکرد خودآموزی و توسعه فردی مشکلات شخصی و خانوادگی تراکم کاری مشاغل مدیریتی
۲۶	الگوسازی سازمانی	تطبیق اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی اجرای شایستگی از سازمان‌های کوچک و پایین با بالا توجه مدیران به مشکلات ذینفعان
۲۷	فشارهای برون سازمانی	نقدناپذیری از رسانه‌ها، کارشناسان و مخالفان مهارت شغلی

جدول ۳. مفاهیم و مقولات شناسایی شده در رابطه با سؤالات مصاحبه

ردیف	مقوله فرعی	کد اولیه (مفاهیم شناسایی شده)
		سبک رهبری
		ارزیابی دوره‌ای
۲۸	بسترهای قانونی	گزارش فرایند جذب و استخدام رشد حرفه‌ای سازمان
۲۹	اصلاح قوانین و مقررات	الزامات قانونی بودن مردسالاری ضوابط در مقابل روابط مرد سالاری حمایت اجتماعی از زنان
۳۰	توانمندی‌های علمی	رشد مداوم و ایجاد سازمان یادگیرنده زن وضعیت تحصیلی مهارت‌های عمومی مدیریت و رهبری همسان نبودن بانوان با توسعه دانش مدیریتی جهان
۳۱	فرایندی	تکریم سازمانی و عملکرد شایسته زن شفافیت فرایندهای سازمانی هدف‌گذاری شغلی
۳۲	ارتباطات	بازدید از سازمان‌های داخلی توجه رسانه‌ها به گروه و سازمان توجه رسانه‌ها به سازمان انتشار اخبار درون گروه در رسانه‌ها
۳۳	مداخله خانوادگی	وضعیت رفاهی زندگی فرد و خانواده حمایت خانوادگی و کیفیت روابط سرمایه اجتماعی فرد و خانواده مشغله خانوادگی فردی مانند خانه‌داری و مادری
۳۴	نگرش جهانی شدن	بازگشت به نقطه صفر با انتصاب مدیر زن نگرش سیاسی به انتصاب زنان به مدیریت ورزشی تحولات جهانی در نقش سیاسی و اقتصادی زنان دیدگاه‌های جهان سومی و گذشته نگر
۳۵	مسئولیت اجتماعی	حمایت اجتماعی سازمان کوتاه آمدن زنان در قبال قبول مسئولیت اجتماعی بی‌تفاوتی زنان در خصوص قبول مسئولیت بالاتر

مفاهیمی که در مرحله کدگذاری اولیه استخراج شدند، جهت تشکیل مقوله‌های عمده در مرحله کدگذاری متمرکز یا ثانویه، مجدداً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتیجه این تحلیل تولید ۱۶ مقوله عمده بود.

در مرحله کدگذاری محوری علاوه بر گزینش یک مقوله به‌عنوان مقوله محوری، اجزای کدگذاری محوری از قبیل شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها با استفاده از داده‌های گردآوری‌شده به‌صورت جدول ۴ مشخص شدند.

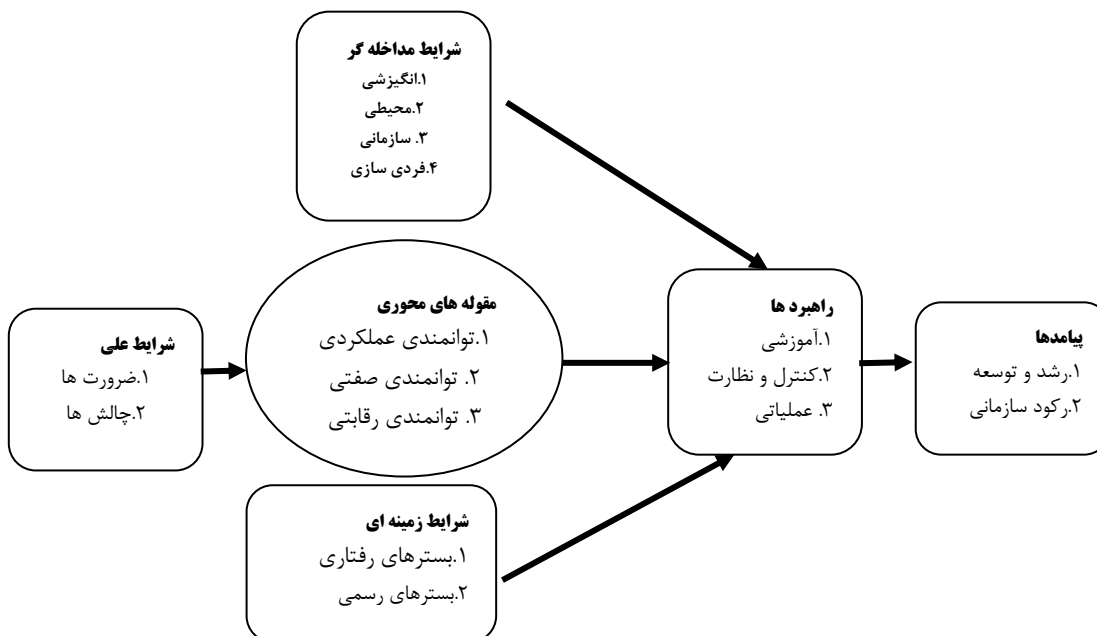
جدول ۴- نتایج مربوط به کدگذاری محوری

مقوله اصلی	مقوله‌های منتخب (ابعاد)	مقوله
عوامل علی	عوامل شکل‌دهنده (ضرورت‌ها، چالش‌ها) ۲	تعارضات اجتماعی به رسمیت شناختن تفاوت‌های فرهنگی هنجارهای اجتماعی سلامت اداری
بسترها و زمینه‌ها	محیط و شرایط لازم (بسترهای رفتاری، بسترهای رسمی) ۲	ویژگی‌های فردی بسترهای اجتماعی بسترهای سازمانی قوانین و مقررات
پدیده محوری	عوامل اجتماعی موثر بر ورود زنان در ساختار مدیریت ورزشی ایران (توانمندی عملکردی، توانمندی صفتی، توانمندی رقابتی) ۳	توانایی فنی توانمندی علمی توانایی شخصیتی توانمندی ادراکی عاطفی توانمندی جهانی شدن توانایی رقابتی
عوامل مداخله‌گر	محدودکننده‌ها و تسهیلگرهای موثر بر ورود زنان در ساختار مدیریت ورزشی ایران (فردی سازی، انگیزشی، محیطی، سازمانی) ۴	سیاست‌های سلیقه‌ای قومیت‌گرایی ارتباطات محیطی فشارهای برون سازمانی وجود تفکر مردسالارانه در اداره امور روابط درون سازمانی تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ریزی شده عدم باور به توانایی‌های زنان مشوق‌ها
راهنماها	مکانیسم‌ها و سازوکارهای موثر بر ورود زنان در ساختار مدیریت ورزشی ایران (کنترل و نظارت، عملیاتی، آموزشی) ۳	توانمندسازی زنان اصلاح قوانین و مقررات ایجاد جو سالم در محیط اداری حمایت‌های اجتماعی نگرش جهانی شدن پیاده سازی نظام شایسته سالاری
پیامدها	دستاوردهای موثر بر ورود زنان در ساختار مدیریت ورزشی ایران (رشد و توسعه، رکود) ۲	بهبود بهره‌وری رشد منابع انسانی توسعه اجتماعی سازمان بهبود فرایند سازمانی مشارکت در دستیابی به اهداف مصوب ایجاد رقابت مثبت در سازمان‌ها و هیات‌های ورزشی
مجموع	۱۶	۳۵

مشابه، ۴ مفهوم برای شرایط زمینه‌ای و شامل ۲ مقوله‌ی بسترهای رفتاری، بسترهای رسمی بوده است. عوامل مداخله‌گر شامل شرایط ساختاری که به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند، می‌باشند. نتایج کدگذاری برای عوامل مداخله‌گر شامل ۹ مفهوم و ۴ مقوله‌ی فردی‌سازی، انگیزشی، محیطی، سازمانی بوده است. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده موردنظر هستند. نتایج کدگذاری برای راهبردهای لازم شامل ۶ مفهوم و ۳ مقوله‌ی کنترل و نظارت، عملیاتی و آموزشی بوده است. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. نتایج کدگذاری برای پیامدهای شامل ۶ مفهوم و در ۲ مقوله‌ی رشد و توسعه و رکود احصا و خلاصه‌بندی شده‌اند. با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، الگوی عوامل اجتماعی موثر بر ورود زنان در ساختار مدیریت ورزشی ایران را بر اساس پارادایم شش‌گانه به شرح شکل ۱ خواهد بود.

مهم‌ترین گام در مرحله کدگذاری انتخابی، ترسیم کدهای منتخب ناشی از مقولات علی، محوری، راهبردی، پیامدی و زمینه‌ای است. مقوله‌ی اصلی (محوری) یا پدیده‌ی اصلی (هسته) مورد مطالعه، پدیده موردنظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به‌سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده محوری مورد مطالعه در این پژوهش، عوامل اجتماعی موثر بر ورود زنان در ساختار مدیریت ورزشی ایران است که شامل ۳ مقوله اصلی توانمندی عملکردی، توانمندی صفتی، توانمندی رقابتی و ۶ مفهوم می‌باشد.

در راستای شرایط علی ۴ مفهوم شناسایی شد و این مفاهیم در دو مقوله ضرورت‌ها و چالش‌ها تقسیم‌بندی شده‌اند. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد. با جمع‌بندی مفاهیم و حذف مفاهیم



شکل ۱- مدل عوامل اجتماعی موثر بر ورود زنان در ساختار مدیریت ورزشی ایران

انجام شد. در این پژوهش، برای انتخاب نمونه از نمونه‌گیری هدفمند که از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی است، استفاده شد. در نتیجه

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل اجتماعی موثر بر ورود زنان در ساختار مدیریت ورزشی ایران، با استفاده از نظریه گراند تئوری

زنان در ابتدای انتخاب شغل با این گزینه‌های شغلی آشنا شوند و امکان اشتغال آن‌ها در مشاغل متناسب فراهم آید، این تعارضات کاهش می‌یابد.

شرایطی که برای اشتغال زنان مورد نظر است از دو جهت بررسی می‌شود؛ انتخاب گزینه‌ی شغلی متناسب با شرایط آن‌ها و تلاش برای ایجاد تغییر متناسب با شرایط آن‌ها. انتخاب گزینه‌ی شغلی متناسب با شرایط زنان شامل انواع مسیرهای شغلی شامل استخدام و خود اشتغالی و انواع تعارضات نیز منبعث از محدودیت‌های مربوط به زمان، فشار و رفتار است. با در نظر گرفتن تعارض از نوع زمان و به منظور کاهش آن، الگوی حاضر مشاغل را به زنان پیشنهاد می‌دهد که انعطاف‌پذیری زمان در آن‌ها بیشتر باشد.

بدیهی است شرایط کار به صورت استخدامی در بیشتر موارد بر این اصل استوار است که فرد شرایط زمانی کارفرما را پذیرفته است. بنابراین به ندرت می‌توان تغییراتی که متناسب با شرایط فرد است را در ساعات کاری سازمان کارفرما اعمال کرد. لذا یا باید زنان گزینه‌ی خوداشتغالی را انتخاب کنند و یا اینکه سازمان‌ها تمهیدات لازم را برای کاهش تعارضات اشتغال آن‌ها فراهم نمایند. تحقیقات و مطالعات نیز وجود چنین گرایشی را در زنان و سازمان‌ها تأیید می‌کند (ردموند، ماریان و الین، ۲۰۰۶). در ادامه، اعمال تغییراتی در گزینه‌ی شغلی کنونی نیز ممکن است. در شرایطی که زنان در مشاغل استخدامی مشغول به فعالیت‌اند، تغییر شغل برای آن‌ها امکان‌پذیر نباشد و یا اینکه توانایی یا امکان اشتغال در گزینه‌های خوداشتغالی را نداشته باشند. در چنین مواردی، به زنان توصیه می‌شود در سازمان‌هایی که شرایط منعطفی را برای کاهش تعارضات به کارکنان خود ارائه می‌کنند، مشغول به کار شوند و یا اینکه در ایجاد انعطاف بیشتر شرایط اشتغال خود تلاش کنند (احمد، چوهاری و کومارکروش، ۲۰۱۳). با توجه به یکی از ویژگی‌های مدیریت سازمان‌ها و امکان ورزشی حضور مداوم و پیوسته در محل کار و فعالیت‌های ورزشی می‌باشد، برنامه‌ی زمان‌بندی کاری منعطف می‌تواند مشکل گشای این تعارضات باشد. روزکاری فشرده راه حل بعدی می‌باشد. در این حالت، کارکنان می‌توانند به ساعت کاری هر روز خود، مدت زمان خاصی را اضافه کنند و در مقابل، روز کاملی را سرکار حاضر نشوند. کار پاره وقت نیز می‌تواند راه حل متعاقب باشد. در این حالت، مدیر سازمان انتخاب می‌کند که یک روز یا روزهایی را سرکار حاضر نشوند و در مقابل، کنترل از راه دور فعالیت آن روز را انجام دهد. کاهش تعارضات

تحلیل مصاحبه‌ها، شش مقوله شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و مقوله محوری شناسایی شدند. در این پژوهش، ضرورت‌ها و چالش‌هایی که لزوم طراحی مدل عوامل اجتماعی موثر بر ورود زنان در ساختار مدیریت ورزشی ایران را ایجاد نموده است، به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شدند. مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که ضرورت‌ها شامل تعارضات اجتماعی و به رسمیت شناختن تفاوت‌های فرهنگی می‌باشند و چالش‌ها نیز هنجارهای اجتماعی و سلامت اداری را شامل می‌شود. در بیشتر مواردی که اشتغال زنان ضرورت می‌یابد، زنان دچار تعارضات نقش می‌شوند. به منظور کاهش این تعارضات، بر اساس دستورات دین اسلام درباره‌ی ترجیحات نقشی در نظر گرفته شده برای زن، طراحی الگویی که به زنان در کاهش تعارضات کمک کرده و او را قادر سازد که در انجام نقش‌های گوناگون موفقیت بیشتری به دست آورد، ضروری است. ابعاد اصلی الگوی پیشنهادی بر دو بعد فردی و اجتماعی استوار است. در بعد فردی، اقداماتی پیش‌بینی شده که در حوزه‌ی اختیارات فرد است. این الگوی پیشنهادی در حوزه‌ی اجتماعی نیز بر سیاست‌ها و اقداماتی تأکید دارد که توسط سیاست‌گذاران و رؤسا و مدیران سازمان‌ها طراحی و اجرا می‌شود. در بعد فردی، توجه به دستورات اسلام در خصوص نقش‌های اولویت‌دار زن اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. با توجه به اینکه اسلام نقش‌های تعریف شده برای زن در محیط خانه را بر نقش زن در محیط اجتماعی ارجح می‌داند، الگوی پیشنهادی باید به گونه‌ای باشد که شرایط زن را به عنوان مادر و همسر مرجع بداند. بنابراین، در طراحی ساختار این الگو بیشترین تلاش با هدف انجام وظایف خانوادگی زن صورت می‌گیرد.

تحقیقات انجام شده بر روی زنان شاغل در دیگر کشورها نیز نشان می‌دهد که زنان همواره متقاضی بهره‌مندی از راهکارها و الگوهای بوده‌اند که نقش همسری و مادری آن‌ها را در اولویت قرار دهد. برای مثال، مصاحبه‌هایی که با زنان کارآفرین در خصوص بهبود وضعیت تعادل میان زندگی شغلی و شخصی انجام شده، نشان می‌دهد مهم‌ترین درخواست آن‌ها به دست آوردن زمان بیشتر برای حضور در کنار همسر و خانواده است (تقی‌کرمی و کرمی، ۱۳۹۳). عامل دیگر دخیل در تعارضات اجتماعی، گزینه‌های اشتغال برای زنان است. با توجه به تعارضاتی که برای زنان شاغل ایجاد می‌شود، در طراحی الگوی مورد نظر، می‌بایست انواع گزینه‌های شغلی متناسب با شرایط آن‌ها را نیز در نظر داشت. اشتغال در مشاغل که شرایط ثابت و انعطاف‌ناپذیری دارد، امکان افزایش تعارضات برای زنان را افزایش می‌دهد. چنانچه

از طریق افزایش توانمندی‌های زنان نیز می‌تواند انجام شود (نلی و راماراجان^۱، ۲۰۲۰؛ مک کلونی، پولن، سانچز ریلی و تالبوت^۲، ۲۰۲۱). شرایط زمینه‌ای؛ در این پژوهش، مقوله‌های ویژگی‌های فردی، بسترهای اجتماعی و بسترهای سازمانی و قوانین و مقررات بودند. در پاسخ به این پرسش که چه عاملی می‌تواند زمینه را برای این مهم فراهم آورد تا استفاده از سرمایه‌ی انسانی در سازمان‌ها بدون توجه به نوع جنسیت انجام گیرد، می‌توان به مطالعاتی که به وسیله‌ی استانی دیویس انجام گرفته است، اشاره نمود. در این مطالعه، یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در کلیه‌ی فرآیندهای سازمانی، فرهنگ آن سازمان دانسته می‌شود. دیویس بیان می‌کند که فرهنگ هر سازمان پدیده‌ای مبهم است و از مجموعه ارزش‌ها و باورهای مشترک بین افراد آن تشکیل شده است و جهت شناسایی فرهنگ سازمانی نیاز به تشخیص و تفکیک باورهای موجود در سازمان است (توکی و همکاران، ۱۳۹۷). در حالی که چنگ، چانگ و ژو^۳ (۲۰۲۰) در تحقیق خود عنوان کردند زنان در محل کار با چالش‌هایی در مسیر ارتقاء روبرو هستند و شرایط لازم را برای توسعه‌ی کامل توانایی‌های خود ندارند. آن‌ها نشان دادند فرهنگ قوی مردسالارانه و نگرش رقابت جویانه و احساس مورد تهدید واقع شدن در میان مردان نسبت به پیشرفت زنان در محل کار می‌تواند بر شکاف جنسیتی در سازمان، عدم ارتقاء زنان و همچنین عملکرد کلی سازمان تأثیر بگذارد. پژوهش نامبریا و انگلبرج^۴ (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که نگرش مهارت‌های حرفه‌ای، خودسازی و آموزش، برای پیشرفت زنان در جایگاه برتر در شرکت‌ها حیاتی است و رفتار سازمانی و بسترسازی‌های اجتماعی به عنوان عوامل مداخله‌گر در گزینش زنان در پست‌های مدیریتی در نظر گرفته شده است که با مطالعه حاضر همخوانی ندارد و علت آن ممکن است نوع نگرش‌های جوامع اسلامی و کشورهای غربی با نگرش آزادی زن باشد. چرا که احتمال دارد در جوامع غربی عوامل رفتاری و بسترهای اجتماعی در اولویت‌های بعدی انتخاب زنان در پست‌های مدیریتی مدنظر قرار گیرد. در تایید این نظریه، رولی، کانگ و لیم^۵ (۲۰۱۵) دریافتند که فرهنگ اجتماعی و انحصار تجارت در میان شبکه مردان عاملی بسیار مهم محسوب می‌گردد. آن‌ها نتیجه گرفتند که این عوامل می‌بایست نه تنها در آسیا، بلکه به طور گسترده‌تر در سطح جهانی در تجزیه و تحلیل مشاغل زنان مورد توجه قرار گیرد. والک، ون انگن و ون در ولد^۶ (۲۰۱۴) به این نتایج دست یافتند که در ارتقای

زنان هندی در مشاغل بین‌المللی سه عامل توجه خانواده‌ها به آموزش عالی و اشتغال دختران، تشویق ایشان برای کسب دانش و مهارت و تشویق و حمایت آن‌ها از ایشان برای کسب شغل‌های بین‌المللی می‌تواند دخیل باشد. از این رو، مداخلاتی در زمینه بسترسازی رفتاری و رسمی و اجتماعی جهت ارتقای بانوان ایرانی جهت حضور در پست‌های مدیریتی و بویژه پست‌های عالی مدیریتی ورزشی باید در ایران انجام شود تا زمینه ارتقای بانوان به این پست‌ها و آمادگی آن‌ها جهت پذیرش این مناسب سازمانی به راحتی انجام پذیرد.

بر اساس نتایج پژوهش، مقوله‌های سیاست‌های سلیقه‌ای، قومیت گرایی، ارتباطات محیطی، فشارهای برون سازمانی، وجود تفکر مردسالارانه در اداره امور، روابط درون سازمانی، تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ریزی شده و عدم باور به توانایی‌های زنان به عنوان شرایط مداخله‌گر عمل می‌کنند که در جهت بهبود پدیده مورد بررسی یعنی مشارکت یا عدم مشارکت بانوان در مدیریت سازمان‌های ورزشی عمل می‌کنند. انگیزش در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد، بحث و بررسی درخصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط‌های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرز و بوم را به خود معطوف می‌دارد. چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمان‌های جامعه است که می‌توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت قدم‌های اساسی بردارد. از این رو، این مطالعه نشان داد که عامل انگیزش می‌تواند عامل مداخله‌گر قوی در مشارکت بانوان در مناسب مدیریتی تلقی شود که با یافته‌های دامغانیان و شهباز (۱۴۰۰) در خصوص نقش انگیزش به عنوان عامل مداخله‌گر در انتخاب مدیر همخوانی دارد. دیوانداری و همکاران (۱۳۹۷)، جوکار، تقی امینی و صالحی (۱۳۹۷)، پادما (۲۰۱۶) نیز این مورد را به عنوان عامل مداخله‌گر در مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته‌اند. اما پژوهش‌های آکارای و اکتوران (۲۰۱۵)، گشتاسبی فرد و کریمی (۱۳۹۷) و مظاهری و ناظم (۱۳۹۷)، انگیزش را به عنوان فلات شغلی و انتخاب مدیر شناخته‌اند که با نتایج این پژوهش مغایرت دارد. احتمال دارد که تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری که عامل ایجاد انگیزش در سازمان هستند، عامل مداخله‌گر مهم‌تری باشند. چرا که با آموزش کارکنان و ایجاد مهارت‌های لازم جهت

4. Nambira, Engelbrecht
5. Rowley, Kang, Lim
6. Valk, Van Engen, Van Der Velde

1. Neeley, Ramarajan
2. McCluney, Pullen, Sanchez-ReillyTalbot
3. Cheng, Chang, Xue

نفس، می‌توان جایگاه سازمانی و فردی‌سازی سازمانی را به عنوان عامل مداخله‌گر در مشارکت اجتماعی بانوان در پست‌های مدیریت ورزشی برطرف کرد و بانوان به این جایگاه‌ها در ایران به راحتی دست یابند.

محورهای اصلی در این پژوهش توانمندی، توانمندی صفتی و توانمندی رقابتی برای بررسی مشارکت یا عدم مشارکت اجتماعی بانوان در مدیریت سازمان‌های ورزشی در نظر گرفته شده‌اند. این سه نوع توانمندی همگی به شایستگی فرد در انتخاب مدیر اشاره دارند. شایستگی از جمله عواملی است که در سازمان‌ها سبب افزایش انگیزه افراد می‌شود و نتیجه مستقیمی در افزایش بهره‌وری سازمانی و رسیدن به اهداف سازمان دارد (کاظمی و یوسفی و صادق بروجردی، ۱۳۹۷).

سازمان‌ها از طریق سازماندهی و بهینه سازی فرایند جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های متناسب با الزامات سازمانی و شغلی، بهتر می‌توانند در جهت برآوردن نیازهای حال و آینده گام بردارند (گشتاسبی فرد و کریمی، ۱۳۹۷) شایان ذکر است که داشتن سه نوع شایستگی موجب بهبود مسئله انتخاب مدیر در سازمان‌های ورزشی می‌شود. بنابراین باید به نقش توانمندی، توانمندی صفتی و توانمندی رقابتی در سازمان‌های ورزشی توجه کرد. از این‌رو افرادی که برای جانشینی انتخاب می‌شوند، باید شایستگی‌های لازم در خصوص توانایی ایجاد ارتباط سازنده با همکاران، احترام و رعایت حقوق ارباب رجوع، ایجاد و تحکیم ارتباطات سازمانی، داشتن روحیه خدمت به مردم و جامعه، داشتن فن بیان و توانمندی به اشتراک‌گذاری اطلاعات و یافته‌ها را داشته باشند. در صورت داشتن این شایستگی‌ها، افراد در شرایطی قرار می‌گیرند که به راحتی با همکاران، ارباب رجوع و محیط رابطه برقرار می‌کنند و به زودی با سمت‌های شغلی جدید خود در مراتب بالاتر انس می‌گیرند. البته تنها عوامل ارتباطی نمی‌تواند عامل انتخاب افراد جانشین باشد و اشخاص باید دانش شغلی لازم را داشته باشند تا در جایگاهی باشند که از پس اقدامات و تصمیمات مرتبط با شغل موردنظر برآیند. این افراد باید نظم و انضباط کاری داشته باشند و از مهارت‌های مرتبط با فناوری ارتباطات و اطلاعات برخوردار باشند.

از مهم‌ترین عواملی که در سازمان‌های ورزشی در عصر حاضر به آن توجه می‌شود، داشتن شایستگی‌های پژوهشی و علمی است؛ به این شکل که افراد بتوانند در جایگاه خود، محیط پیرامون و سازمان خود را درک کنند و در مورد مسائل و مشکلات به پژوهش بپردازند و

پیشرفت و پیشبرد اهداف سازمان، انگیزش به خودی خود ایجاد می‌شود و گر نه انگیزش به تنهایی نمی‌تواند عامل محدودکننده و مداخله‌گر تلقی شود. به عنوان مثال، پژوهش‌ها نشان داده است کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند با انگیزه بیشتری کار می‌کنند. پس می‌توان انگیزش شغلی را عامل اساسی در کاهش تاثیر پدیده‌هایی مانند فلات زدگی و به طور کلی مدیریت منابع انسانی دانست. چراکه بی انگیزگی کارکنان پیامدهای سنگینی برای سازمان دارد که مهم‌ترین آن‌ها تمایل کارکنان به خروج از سازمان می‌باشد. در بیشتر آثار مدیریت هم، از کارکنان به عنوان منابع اصلی تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری یاد می‌شود. در شرایط کنونی، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند از این منابع و عوامل حیاتی خود به بهترین شکل استفاده کنند. بنابراین، وجود شرایطی که کارکنان بتوانند بهترین بازدهی و کارایی را از خود نشان دهند بسیار لازم و حیاتی است. یکی از مهم‌ترین عواملی که از اثربخشی کارکنان جلوگیری می‌کند، بحث سکوت کارکنان یا اصطلاحاً سکوت سازمانی می‌باشد. سکوت به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی می‌شود و سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین خطاها بیشتر و حتی شدیدتر می‌شوند و به همین دلیل فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند (آرپانی قیزقاپان و همکاران، ۱۳۹۶). به طور کلی می‌توان گفت که سکوت علامتی برای بیماری سازمانی محسوب می‌شود و مدیران باید عامل اصلی آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود (دهستانی و صالح آبادی، ۱۳۹۷). در نتیجه، بررسی این دو موضوع یعنی فلات شغلی و سکوت سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عامل‌های محیطی، سازمانی و فردی‌سازی سازمان به عنوان عامل مداخله‌گر در مشارکت یا عدم مشارکت بانوان در ورود به پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی تلقی شده‌اند. بر اساس مطالعه کریمی و شاهدوستی (۱۳۹۹) در خصوص نقش انگیزش در جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی که همراستا با مطالعه حاضر می‌باشد، نشان داده شد که در راستای تحقق جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی باید به پیش-نیازهای فردی و سازمانی توجه کرد و برنامه‌ریزی مدیریت استعداد را در راستای شایستگی کارکنان انجام داد. به طور خلاصه و بر اساس نتایج پژوهش می‌توان اشاره کرد با افزایش توانمندی‌های بانوان ایرانی در مشاغل از طریق ارتقای سطح علمی و افزایش اعتماد به

راهکارهای عملی برای رفع مشکلات داشته باشند. مهارت تشخیص مسئله، از شایستگی‌های لازم برای داشتن جایگاه شغلی است و افراد باید توانایی تصمیم‌گیری در این شرایط را داشته باشند. از دیگر مهارت‌ها می‌توان مهارت مدیریت دانش را نام برد؛ به این شکل که افراد از منابع دانشی والایی برخوردار باشند و توانایی تسهیم دانش را در سطح سازمانی داشته باشند. در این بین، داشتن خلاقیت و نوآوری می‌تواند افراد را برای تصدی شغل‌های مورد نظر به پیش ببرد. همچنین افراد باید مهارت نفوذ بر دیگران را داشته باشند و بتوانند در شرایط لازم از قدرت کاریزماتیک خود استفاده کنند تا عملکرد بهتری در اجرای امور داشته باشند (کوزه چیان و شیروانی و زهره وندیان، ۱۳۹۹).

پیامدها: در این نظریه، بهبود بهره‌وری، رشد منابع انسانی، توسعه اجتماعی سازمان، مشارکت در دست‌یابی به اهداف مصوب، ایجاد رقابت مثبت در سازمان‌ها و هیات‌های ورزشی به عنوان پیامد و نتیجه حاصل از این مدل در نظر گرفته شده است.

راهبردها (فرآیندها / تعاملات): در این پژوهش، کنترل و نظارت و همچنین استراتژی‌های عملیاتی به عنوان استراتژی برای کنترل و پاسخ به پدیده مورد بررسی، در نظر گرفته شده‌اند. تمامی این یافته‌ها اشاره به وجود دیدگاه‌های مختلف در خصوص سقف شیشه‌ای بانوان در پذیرش و حتی انتصاب در مناسب مدیریتی دارند.

نتایج این تحقیق را می‌توان مطابق نظریه سقف شیشه‌ای و نظریه جنسیتی دانست. در تئوری جنسیتی به باورهای قالبی جنسیتی و نابرابری جنسیتی نسبت به زنان و مدیریت زنان اشاره شده است. در این نظریه، آنچه بیش از شایستگی و توانمندی مورد نگرش قرار می‌گیرد، جنسیت است. جنسیت از راه جامعه‌پذیری متفاوت بر رفتارهای افراد تأثیر می‌گذارد.

نظریه "سقف شیشه‌ای" نگرش‌ها و تعصبات منفی اشاره دارد که مانع از آن می‌شود که زنان و گروه‌های اقلیت ورای یک سطح خاص در سلسله مراتب سازمانی بروند. همان‌گونه که گذشته نشان می‌دهد، پنداره‌های کلیشه‌ای و تفکر قالبی درباره زنان یکی از مهم‌ترین موانع برای ارتقای آنان در سازمان‌ها است و تحقیق حاضر موید آن است (سیدجوادین، ۱۳۸۶). این باورهای جنسیتی که پیامد ساختار و شرایط فرهنگی و اجتماعی جوامع و محصول رسوم و تعصبات اجتماعی است، از طریق فرایندهای جامعه‌پذیری در فضای جامعه و سازمان حاکم شده‌اند و به صورت ناخودآگاه و به عنوان مهم‌ترین

مانع ارتقای شغلی زنان عمل می‌کنند. باورهای قالبی جنسیتی از طریق فرآیند جامعه‌پذیری تولید و بازتولید می‌شوند؛ چنان که ایجاد و آموزش این باورها و پندارها از خانواده شروع می‌شود، در نظام آموزشی مدرسه تداوم می‌یابد و نهایتاً در رسانه‌ها تبلیغ و ترویج می‌شود و جنبه باور اجتماعی، آداب، رسوم و سنت به خود می‌گیرد. با توجه به متغیرهای مورد تأکید نظریه‌های مطرح در این تحقیق، به ویژه نظریه جنسیتی و نظریه سقف شیشه‌ای می‌توان نتیجه گرفت که کوشش در جهت کم‌رنگ کردن باورهای قالبی جنسیتی، باور به نابرابری جنسیتی و عامل‌های سقف شیشه‌ای موجب نگرش مثبت به ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی می‌شود. همچنین با ترویج هنجارها و ارزش‌های مشترک، مدیران به ایجاد فرهنگ سازمانی منسجم کمک می‌کنند. این امر موجب تقویت تعهد، همکاری و نوآوری در کارکنان می‌شود (لیم^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، مدیران با سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های اجتماعی، می‌توانند به بهبود عملکرد و اثربخشی مدیریتی خود کمک کنند. سرمایه‌های اجتماعی با افزایش اعتماد و همکاری بین کارکنان، تسهیل جریان اطلاعات و توسعه مهارت‌ها، بهبود فرهنگ سازمانی، تسهیل حل مسائل و مدیریت بحران‌ها، و افزایش کارایی و بهره‌وری نقش مهمی ایفا می‌کند. تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها منجر به تحقق اهداف سازمانی، افزایش رضایت کارکنان و بهبود کلی عملکرد سازمان می‌شود (روست^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

ورود زنان به ساختار مدیریت ورزش در ایران می‌تواند به عنوان تقویت سرمایه اجتماعی بررسی شود. حضور زنان در مدیریت ورزشی تنوع و شمولیت را افزایش می‌دهد و به ایجاد محیط‌های کاری متعادل‌تر و همکاری‌های موثرتر منجر می‌شود (جعفری و همکاران، ۱۳۹۸). این تنوع به تصمیم‌گیری‌های بهتر و خلاق‌تر کمک می‌کند (خدادادکاشی و گودرزی، ۱۳۹۳). همچنین، زنان با ارائه دیدگاه‌ها و تجربیات متفاوت، می‌توانند اعتماد و همکاری در جامعه ورزشی را تقویت کنند (گویدوتی^۳ و همکاران، ۲۰۲۳).

علاوه بر این، حضور زنان در موقعیت‌های مدیریتی به عنوان الگوهای مثبت برای نسل‌های آینده عمل کرده و انگیزه‌ای برای دختران و زنان جوان ایجاد می‌کند (منظمی و همکاران، ۱۳۹۶). اوزبی^۴ (۲۰۱۹) معتقد است این حضور می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی و ترویج ارزش‌هایی مانند برابری و احترام متقابل منجر شود.

1. Lim
2. Rust

3. Guidotti
4. Ozbey

آموزشی برای زنان شاغل در ورزش جهت آشنایی با حقوق خود، فراهم کردن زمینه‌های خودباوری در زنان و آگاه کردن آن‌ها از قابلیت‌ها و توانایی‌های فردیشان صورت پذیرد. برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی برای آشنا شدن مدیران، سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران ورزش کشور با مقوله جنسیتی و فوائد حضور مؤثرتر زنان در رده‌های بالای تصمیم‌گیری تحقق یابد. معرفی زنان برتر مدیریت ورزش و مقایسه عملکرد آنان با مردان همپایه آنان صورت گیرد.

به نظر می‌رسد که با افزایش مشارکت زنان در مدیریت ورزشی، مشارکت مدنی و اجتماعی آنان نیز افزایش می‌یابد، که به تقویت روابط اجتماعی و انسجام جامعه کمک می‌کند (سینگ و نایدو، ۲۰۱۷). بنابراین می‌توان اذعان نمود، تقویت حضور زنان در مدیریت ورزش در ایران نه تنها به بهبود عملکرد ورزشی و مدیریتی کمک می‌کند، بلکه به عنوان یک عامل مهم در تقویت سرمایه اجتماعی و ارتقاء جامعه نیز مؤثر است. لذا پیشنهاد می‌شود ایجاد فرصت‌های لازم برای تأسیس مراکز تجمع زنانه در ورزش برای آگاهی از کم و کیف پتانسیل‌های موجود در دستور کار قرار گیرد. برگزاری دوره‌های

منابع

1. Abedini, M., Azizi shomami, M., & Mehri, M. (2021). A Study on the Barriers to Promoting Women in Management Posts from the Viewpoints of Female Teachers in Qaemshahr City. *Women Studies*, 12(38): 139-160. doi: 10.30465/ws.2021.25136.2639. (in persian)
2. Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(6): 472-482.
3. Ahemad M., Chaudhary, M., & Kumar Karush, D. (2013). A Review of Quality of Work Life Balance for Women Employees. *International Journal of Trend in Economes Managemaent and Technology*, 2(1):60-65.
4. Airini, C., Sunny, C., Li., McPherson. K., Midson. B., & Wilson. Ch. (2011), Learning to Be Leaders in Higher Education: What Helps or Hinders Women's Advancement as Leaders in Universities. *Educational Management Administration Leadership*, 39 (1): 44-62.
5. Aryani ghizghapan, E., Zahed bablan, A., Abbaspoor, R., & Moradi, B. (2017). Examining the causal model of teachers' negligence based on organizational silence by organizational indifference mediation. *Research on Educational Leadership and Management*, 3(12): 79-109. doi: 10.22054/jrlat.2019.35463. (in persian)
6. Bosak, J., Sczesny, S., & Eagly, A. H. (2012). Communion and agency judgments of women and men as a function of role information and response format. *European Journal of Social Psychology*, 38(7):1148-1155.
7. Cheng, Y., Chang, M., & Xue, Y. (2020). Understanding the promotion dilemma for females based on a computational model. *Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation*, 84(2): 105-117
8. Damghanian, H., & Shahbaz, E. (2019). Source The effect of career plateau on organizational silence with the mediating role of career motivation (scientific paper of the Ministry of Science) *journal of Management Studies, Improvement and Transformation*, 97: 41-68. (in persian)
9. Dehestani, R., & Saleh Abadi, A. (2017). Institutional silence and academic libraries. *Information news and information skills*, 19(48). (in persian)
10. Divandari, A., Nazari, M., Seyed Javadin, S, R, Hajikarimi, A, A, & Rayej, H. (2018). Investigating the Effect of Compensation on Individual Performance: A Study on the Mediating Role of Internal Motivation and the Moderating Role of Self-efficacy and Reward Expectancy. *Journal OF Bussiness Management*, 10(3): 673-694. SID. <https://sid.ir/paper/140231/en>. (in persian)

11. Ghashtasbifard, P., & Karimi, F. (2017). The relationship of organizational trust and organizational silence with job satisfaction of the employees of Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan) branch. *Journal of New approaches in Education Administration* , 9(1): 265-276. (in persian).
12. Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Sports Management Knowledge, Competencies, and Skills: Focus Groups and Women Sports Managers' Perceptions. *Sustainability*, 15(13), 10335.
13. Karimi, J; Mohammadi, F., & Abasi, H. (2018). The effect of organizational fit on organizational citizenship behavior according to the mediating role of psychological empowerment of employees in the experts of physical education departments of Iranian universities. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5, 2(18): 69-76. (in persian).
14. Karimi, S., & Shahdousti, M. (2019). Studying The Mediating Role of Organizational Commitment in The Relationships Among Social Capital, Job Motivation and Job Performance in Agriculture Jihad Organization of Hamedan Province. *IRANIAN JOURNAL OF AGRICUTURAL ECONOMICS AND DEVELOPMENT RESEARCH*, 49(4): 703-717. (in persian).
15. Kazemi, S., Yusefi, B., & Sadeghborjerdi, S. (2019). The effect of quality of life components on Career plateau and organizational indifference of the staff of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. *organizational Behavior Management in Sport Studes*, 5(4): 79-92. (in persian).
16. Khodad Kashi, S., & Goodarzi, M. (2014). An investigation of Dimension and model of organizational social capital in Sport Organization. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 1(4), 11-24. (in persian)
17. Kozehchian, H., Shirvani, T., & Zohrevandian, K. (2020). Basics of sports management. Hatmi publications, 236. in persian)
18. 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)
19. Jafari, E., Sharifi Far, F., & Alam, S. (2020). The Role of Women in Sport Management in the Country with Future Research Approach. *Sport Management Studies*, 11(58), 17-38 .(in persian)
20. Jokar, A. A., Taghi Amini, M., & Sadeghi, S. (2018) This study examined the relationship between strategic thinking and career plateau in the Education Department of Chaharmahal and Bakhtiari province. *Public Organization Management*, 6(2): 137-148. (in persian)
21. Lim, S., Min, B. H., & Berlan, D. G. (2024). The nonprofit role in building community social capital: A moderated mediation model of organizational learning, innovation, and shared mission for social capital creation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(1), 210-235.
22. Livingstone. D.W., Pollock. K., & Raykov. M. (2014). Family Binds and Glass Ceilings: Women Managers' Promotion Limits in a 'Knowledge Economy. *Crit Sociol* January 20(42): 1145-166.
23. Mazaheri, S., & Nazem, F. (2017). Identifying the effective factors of organizational silence from the point of view of experts in the field of educational management: a qualitative research, *Marine Science Education Quarterly*, 5(2). (in persian)
24. McCluney, C., Pullen, C., Sanchez-Reilly, D., & Talbot, A. (2021). Gender Differences in the Impact of COVID-19 on Remote Work. *Academy of Management Perspectives*, 56 (5).
25. Mohajeri. B. , Mokhtar. M. & Balash. F. (2015). Challenges Encountering the Participation of Women in Senior Administrative Status in Higher Education. *International Education Studies*, 8(13): 9-16. (in persian)
26. Moshkelgosha, E. (2023). An Overview of the Challenges and Perspectives of Women's Sports Participation with a Social Marketing Approach . *Journal of Sociological Strategic Studies in Sports*, 7(3): 124-132. (in persian).

27. Molaei, P., Alvani, M., Zahedi, S.H.S., & Alinezhad, A. (2020). A meta-analysis on the obstacles to women's promotion to the levels of governance in Iranian government agencies. *JOURNAL OF CAREER & Organizational Counseling*, 12(42): 199-224. SID. <https://sid.ir/paper/1035811/en>. (in persian)
28. Mozafari, A. (2015). THE Role of Mass Media in Sustainable Development with Empowering Women Approach. *Journal of Iranian Sosial Development Studeis (JISDS)*, 7(3 (27)), 123-137. SID. <https://sid.ir/paper/231828/en> (in persian)
29. Monazami, M., Sadjadi, S. N., Rajabi, H., & Jalali Farahani, M. (2017). Modeling Effective Factors on Women's Managerial Development in Sport, Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 16(35), 155-178. (in persian)
30. Nambira, G. Engelbrecht, A.D. (2020). Critical Factors Influencing Women Advancement To Managerial Positions In Corporate Business Industry At Standard Bank Khomas Region Namibia, *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, 4(5): 1-10
31. Neeley, T., & Ramarajan, L. (2020). How to Manage a Remote Workforce Effectively. *MIT Sloan Management Review*.
32. Ozbey, S. (2019). Metaphorical perception of sports management students on women in sport concept. *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 193-203.
33. Padma, Satuluri. (2016). Career Plateau- A Literature Review. *Amity Journal of Training and Development* 1(2): 44-52
34. Pourmohammad, R., Jahanbakhsh, E., & Mohammadi, A. (2017). A review of the role of religiosity in women's participation in sports activities (case example). *Journal of Social Sciences (Shoshtar Azad University)*, 38: 77-108. (in persian).
35. Redmond, J., Maryann, V., & Eileen, D. (2006). Literature review of issues related to work-life balance , workplace culture and maternity/childcare issues.
36. Rowley, C.H., Kang, H.R., & Lim, H.J. (2015). Female manager career success: the importance of individual and organizational factors in South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*; 54: 98-122
37. Rust, N. A., Ptak, E. N., Graversgaard, M., Iversen, S., Reed, M. S., de Vries, J. R., ... & Dalgaard, T. (2023). Social capital factors affecting uptake of sustainable soil management practices: a literature review. *Emerald Open Research*, 1(10).
38. Shakrifard, N., Sajjadi Hezaveh, S.H., & Ashraf Ganjooei, F. (2023). Presenting the Model of the Position of Women's Management System in Sports Associations Using the Foundation's Data Method, *Islamic Lifestyle Centered on Health*, 6(4): 196-207. magiran.com/p2620836. (in persian)
39. Singh, T. L., & Naidoo, L. D. (2017). Assessing gender inequality in South Africa: A case study of women in sports management. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 8(2), 1407-1428.
40. SeyedJavadin., SR. (2007). Principles of organization and management. *Neghah Knowledge*. 3:576. (in persian)
41. Tavakoli, Gh., Nazari, Y., Zarea, A., Farajee, M., & BarzegarMohammadi, M. (2018). Diagnosing and changing organizational culture: based on competitive values framework. *Mehraban Publishing Institute*, 1:288. (in persian)
42. TaghiKarami, M., & Karami, F. (2014). Investigating the conflict between women's family and social roles and providing a suitable model for working women's family life. *Women's Strategic Studies Journal*, 64:7-46. (in persian)
43. Valk, R., Van Engen, M.L., & Van Der Velde, M. (2014). International Careers and Career Success of Indian Women in Science and Technology: The Importance of Career Capital and Organizational Capital. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1 (2): 175-205.
44. Wynen, J., Op De Beeck, S., & Ruebens., S. (2015). The Nexus Between Gender and Perceived Career Opportunities Evidence From the U.S. Federal Government. *Ranking:Industrial Relations & Labor* 18 – 26