



Original Article

Identification of the Consequences and Strategies for Addressing Gender Inequality in Promotions and Appointments Within Sports Organizations

Fatemeh Enayati Najafabadi¹ , Meysam Rahimizadeh², Masoumeh Shahbazi³

1. MSc in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education, Shahid Rajaee University, tehran, Iran.
2. Assistant Professor in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education, Shahid Rajaee University, tehran, Iran.
3. Assistant Professor in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education, Shahid Rajaee University, tehran, Iran.

Received: 11/08/2024, Revised: 17/11/2024, Accepted: 08/01/2025

Abstract

The aim of this research is to identify the consequences and propose solutions for reducing gender inequality in promotions and appointments within sports organizations. This study employs a qualitative approach using grounded theory, with a statistical population that includes senior managers from the Ministry of Sports, university faculty members, presidents and secretaries of sports federations, and managers of reputable league clubs in the country.

Sampling was conducted using a snowball method through interviews with 31 experts in the field of sports. Data analysis was carried out in three stages: open coding, axial coding, and selective coding, which led to the identification of 101 concepts that were grouped into 18 categories. Ultimately, this process determined two main dimensions: the consequences and solutions for gender inequality.

The findings indicate that gender equality is a complex issue influenced by multiple factors that exacerbate inequality and leave significant negative impacts on organizations, especially in sports organizations. The consequences include organizational backwardness, the inactivity of capable women, and a decrease in their motivation, among others. Proposed solutions derived from the interviews include revising regulations, adopting global models, promoting meritocracy, and training skilled individuals.

Therefore, to achieve gender justice in these organizations, there is a need for fundamental reforms in management and cultural structures. It is recommended that the proposed solutions be utilized as tools to harness all available potentials, which could lead to sustainable and effective development within sports organizations.

Key words: Gender Inequality, Consequences and Solutions, Managerial Obstacles, Sports Organizations, Women's Management

* Corresponding Author: Fatemeh Enayati Najafabadi, Tel: 09928576830, E-mail: f.enayatina2001@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-8411-1498>

How to Cite: Enayati Najafabadi, F. (2025). Development of a Model for Women's Sport-for-All in Kerman Province. *Research on Women's Sport*, 1(2), 311-328. In Persian.



Extended Abstract

Background and Purpose

The presence of women as a significant part of the human capital in any society can influence the development of countries. In societies where a desirable and fair balance between the participation of women and men in economic, social, and cultural activities has not yet been established, and where opportunities for the expression of creativity and human potential, regardless of gender, are not available, the development process has not been as successful as expected. Sustainable and accelerated development will occur when women and men shoulder the responsibilities of development side by side. Wherever the environment is conducive for women's social activities, their capabilities are more likely to flourish. Despite the fact that women have outperformed men in terms of educational advancement, they still hold fewer high-paying positions and face an unclear barrier in attaining higher positions within specific organizations and in social and political life (Drouk & Pasteur, 2022). In reality, women often encounter more limitations and obstacles within organizations. Discrimination against women manifests in various areas such as occupational segregation, wage gaps, sexual violence, and hindrances to career advancement. Women aspiring for leadership positions typically face significant barriers both inside and outside their organizations, which can lead to discouragement. These obstacles have even diminished women's hopes for deputy and mid-level positions.

The professional advancement of women is consistently more challenging than that of men—a bitter reality that can be observed in nearly every country (Miller, 2021).

Methods

This research is categorized as applied research in terms of its objectives. The approach of this study is qualitative and conducted using grounded theory. It is

situated within the framework of society and employs a qualitative method based on grounded theory (data-driven). The population for this study includes all managers in the Ministry of Sports, provincial sports and youth offices, university faculty members, presidents, vice presidents, and secretaries of 53 sports federations, as well as all sports clubs participating in recognized leagues across the country. The sample size consisted of 38 individuals, out of which only 31 agreed to participate in interviews.

In qualitative research, the sample size is not predetermined and may vary according to the research process. For selecting the sample population in this study, a snowball sampling method (theoretical saturation) was employed. In this method, respondents guide the researcher to other individuals who could potentially contribute to the research topic, allowing the researcher to reach theoretical saturation by avoiding repetitive answers. After conducting interviews with 29 individuals, theoretical saturation was achieved, and to ensure reliability, interviews were conducted with 2 additional cases, bringing the total number of interviews to 31.

Results

Through coding all interview texts in the open coding phase, 101 concepts or initial codes were identified. After consolidating similar codes and eliminating those unrelated to the research topic, this number was reduced to 18 codes, which included: organizational backwardness and lagging behind in development; passivity of capable women; creation of frustration and loss of confidence and self-belief; decreased motivation among capable women; reduced productivity and efficiency levels within organizations; stagnation of creativity and dynamism; emergence of cultural and social issues for capable individuals and deserving

women; harm to female athletes; emergence of conflicts and loss of trust in organizations; reconsideration of existing laws and establishment of new laws to achieve gender justice; imitation of global models; meritocracy and utilization of individuals' potential regardless of gender; training capable individuals; proving women's capabilities based on documents.

Regulations, support for women in the workplace, and cultural and social changes can serve as strategies to achieve gender justice, thereby reducing gender inequality and creating fairer work environments. These changes benefit not only women but also the entire organization and society, as gender diversity can lead to increased innovation, productivity, and employee satisfaction.

Key words: Gender inequality, consequences and solutions, managerial obstacles, sports organizations, women's management

Ethical Considerations

Compliance with Ethical Guidelines

This study is written based on all ethical **Principles.**

Funding: This study received no funding from the public, commercial, or non-profit sectors.

Authors' contribution: Both researchers have contributed equally.

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

Acknowledgments: The researchers are grateful to all the people who participated in the research



پژوهش در ورزش زنان

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



نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی پیامد و ارائه راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در ارتقا و انتصابات سازمانی سازمان‌های ورزشی

فاطمه عنایتی نجف‌آبادی^۱ , میثم رحیمی‌زاده^۲، معصومه شهبازی^۳

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه شهید تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران
۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه شهید تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.
۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه شهید تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۱، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۰۸/۲۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۹

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی پیامدها و ارائه راهکارهای کاهش نابرابری جنسیتی در ارتقا و انتصابات سازمانی در سازمان‌های ورزشی است. این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش گراند تئوری انجام شده و جامعه آماری آن شامل مدیران ستادی وزارت ورزش، هیئت علمی دانشگاه‌ها، رؤسا و دبیران فدراسیون‌های ورزشی و مدیران باشگاه‌های لیگ معتبر کشور است. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی از طریق مصاحبه با ۳۱ نفر از متخصصان حوزه ورزش صورت گرفته است. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی منجر به شناسایی ۱۰۱ مفهوم و تجمیع آن‌ها در ۱۸ مقوله شد که در نهایت دو بعد اصلی پیامد و راهکار نابرابری جنسیتی را تعیین کرد. یافته‌ها نشان می‌دهند که برابری جنسیتی یک موضوع پیچیده است که عوامل متعددی به نابرابری آن دامن می‌زنند و آثار منفی زیادی در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های ورزشی، به جا می‌گذارند. پیامدها شامل عقب‌ماندگی سازمان، انفعال زنان توانمند و کاهش انگیزه آن‌ها و موارد دیگر است. همچنین، راهکارهای پیشنهادی حاصل از مصاحبه‌ها شامل بازنگری در قوانین، تقلید از الگوهای جهانی، شایسته‌سالاری و آموزش افراد توانمند و غیره است. بنابراین، برای دستیابی به عدالت جنسیتی در این سازمان‌ها، نیاز به اصلاحات اساسی در ساختارهای مدیریتی و فرهنگی احساس می‌شود. پیشنهاد می‌شود که راهکارهای ارائه‌شده به‌عنوان ابزاری برای بهره‌برداری از تمام پتانسیل‌های موجود مورد استفاده قرار گیرد. این امر می‌تواند منجر به توسعه پایدار و مؤثر سازمان‌های ورزشی گردد.

کلیدواژه‌ها: نابرابری جنسیتی، پیامد و راهکار، موانع مدیریتی، سازمان‌های ورزشی، مدیریت زنان

* Corresponding Author: Fatemeh Enayati Najafabadi, Tel: 09928576830, E-mail: f.enayatina2001@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-8411-1498>

How to Cite: Enayati Najafabadi, F. (2025). Development of a Model for Women's Sport-for-All in Kerman Province. *Research on Women's Sport*, 1(2), 311-328. In Persian.



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

مقدمه

منابع انسانی از اصلی‌ترین عوامل توسعه و رشد کشورهاست و کمبود این سرمایه در کشورهای در حال توسعه، فرایند رشد و توسعه را به تأخیر می‌اندازد (جوآزاده، ۱۳۹۴). با توجه به اهمیت نقش منابع انسانی در فرآیند توسعه پایدار و این‌که زنان و مردان با هم، منابع انسانی سازمان‌ها را می‌سازند، می‌توان گفت که زنان در افزایش بهره‌وری و توسعه اجتماعی و اقتصادی کشورها نقشی بنیادی دارند (صداقت‌زادگان و همکاران، ۱۳۹۶). تردیدی نیست که ارائه الگوی مطلوب توسعه، بدون لحاظ کردن نقش و جایگاه زنان، نمی‌تواند نمادی از الگوی کامل توسعه باشد. بنابراین، سازمانی در مسیر توسعه و پیشرفت موفق خواهد بود که از تمام توان و پتانسیل خود در جهت بهره‌وری استفاده کند (حقایق و خوارزمی، ۱۳۹۸). این در حالی است که در تقسیم طبیعی نیروی انسانی سازمان‌ها، آگاهانه یا ناآگاهانه زنان به حاشیه رانده می‌شوند و نابرابری‌های شرایط میان زنان و مردان در عرصه‌های مختلف جامعه قابل رؤیت است. تاکنون تدابیر و برنامه‌ریزی‌های لازم جهت تسهیل شرایط ورود برای حضور و بقای زنان به‌عنوان نیمی از جمعیت هر جامعه‌ای عملی نشده است (شیری، امامیان و همتی، ۲۰۱۸).

همواره پیشرفت حرفه‌ای بانوان چالش‌برانگیزتر از آقایان است؛ واقعیتی تلخ است که تقریباً در هر کشوری می‌توان نمونه‌هایی از آن را یافت (میلر، ۲۰۲۱). در زندگی اجتماعی و فعالیت‌های اوقات فراغت مانند ورزش، نابرابری جنسیتی در میان موقعیت‌های رهبری وجود دارد. برای مثال، بانوان در آلمان تنها ۷/۱۹ درصد و ۳/۱۳ درصد از اعضای هیئت‌مدیره در سازمان‌های ورزشی ملی و فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی را تشکیل می‌دهند (لش و همکاران، ۲۰۲۰).

بانوان بیش از مردان زیر بار وظایف مراقبت از کودکان خود، خانه‌داری و سایر کارهای زندگی خارج از محل کار قرار دارند.

به همین دلیل فرصت‌های کمتری در پست‌های رهبری نسبت به مردان پیدا می‌کنند. علاوه بر این مشکلات، آن‌ها باید سخت تلاش کنند و ارزش خود را به‌طور مکرر نشان دهند تا به سمت‌های ارشد سازمان ارتقا یابند. بانوان باید در محل کار بر چالش‌های اجتماعی و فرهنگی نیز غلبه کنند.

در محیط امروزی، موفقیت یک شرکت به شدت به مدیریت منابع انسانی آن بستگی دارد. با توجه به اینکه سرمایه انسانی کمیاب است، مؤثرترین راهبرد برای تضمین موفقیت بلندمدت یک شرکت، داشتن افرادی است که بسیار متعهد، فداکار، شاد و سازنده هستند. در هنگام ارزیابی قابلیت‌های منابع انسانی سازمان باید تنوع جنسیتی را نیز در نظر گرفت. امروزه در جای‌جای جهان، مشارکت بانوان در نیروی کار به تدریج در حال افزایش است (پالکومبورار و آنجالا، ۲۰۲۰).

حضور بانوان به‌عنوان بخشی مهم از سرمایه انسانی هر جامعه در توسعه‌ی هر کشوری مؤثر می‌باشد. در جوامعی که هنوز تعادل عادلانه و مطلوبی میان مشارکت زنان و مردان در فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی محیا نشده و فرصت منصفانه بروز خلاقیت و استعداد انسانی فارغ از جنسیت برقرار نشده است، فرایند توسعه آنطور که انتظار می‌رود موفق نبوده است.

تداوم و شتاب توسعه زمانی رخ می‌دهد که زنان و مردان دوشادوش یکدیگر مسئولیت پیشرفت و توسعه را برعهده بگیرند. هر جا که محیط برای فعالیت‌های اجتماعی بانوان مهیا باشد، قابلیت‌های آنان بیشتر نمایان می‌شود. بانوان خلاف این واقعیت که از نظر پیشرفت تحصیلی نسبت به مردان بهتر عمل کرده‌اند، اما در پست‌های پردرآمد کمتری حضور دارند و در تصرف مناصب برتر در یک سازمان معین و در زندگی اجتماعی و سیاسی مانعی نامشخص برای آن‌ها وجود دارد (دروک و پاستور، ۲۰۲۲).

مطالعات نشان می‌دهد که عدم فراهم‌سازی شرایط برای زنان مستعد در جهت عهده‌دار شدن مشاغل سازمانی، امکان استفاده حدود نیمی از ظرفیت دانش، مهارت و توانایی‌های در دسترس را از بین می‌برد (تقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). پژوهش‌های صورت‌گرفته در کشورهای مختلف نشان داده‌اند



عنایتی نجف آبادی

داشته‌اند (طالب‌پور، نظری آزاد و کاشانی، ۲۰۱۹). اما هنوز موانعی برای رسیدن زنان به مدارج بالای سازمانی وجود دارد. رسیدن زنان به جایگاه بالاتر سازمانی نیازمند بازنگری است؛ ارتقا پست افراد باید صرفاً براساس توانمندی‌های فردی آنان صورت گیرد نه مناسبات جنسیتی. هرچند اجرایی شدن این امر نیازمند فرهنگ‌سازی است که تغییر نگرش عموماً کار راحتی

که تاریخ جهان شاهد نقش بسیار عظیم و انکارناپذیر زنان در هر عرصه‌ای بوده است. عدم حضور شایسته زنان در پست‌های اجرایی و رده‌های تصمیم‌گیری ارشد سازمان‌ها یک پدیده جهانی است که امروزه به عنوان مانعی در جهت توسعه کشورهای جهان مطرح می‌باشد. نقش زنان در این فرایند به شدت مورد توجه قرار گرفته است (اسدی، تجاری و نیک‌آیین، ۲۰۲۱).

برگزاری جلسات، سمینارها و کنگره‌های متعدد درباره جایگاه زنان و نقش آنان در توسعه حکایت از این موضوع حیاتی دارد. با کمی دقت می‌توان دریافت که برگزاری این‌گونه برنامه‌ها نشان از موضوع نه‌چندان خوشایند دیگری نیز دارد: تاکنون یا دست‌کم در سده‌های اخیر نقش زنان به‌عنوان نیمی از جمعیت جهان در حال توسعه نادیده گرفته شده است؛ این امر نشان از وجود تبعیض‌ها و نابرابری‌های جنسیتی در زمینه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی دارد. جامعه انسانی از عدم حضور واقعی زنان در عرصه‌های گوناگون آسیب‌های جبران‌ناپذیری دیده است (نوروش‌پور و همکاران، ۲۰۱۷). بدین خاطر در دو دهه اخیر تلاش‌هایی برای جبران این نقیصه صورت گرفته است (شیرزاد ملاباشی، ۱۳۹۱).

محققان دریافتند که هرچه حضور زنان در اجتماع فعال‌تر و مؤثرتر باشد، کشورها پیشرفته‌تر و توسعه‌یافته‌تر خواهند بود؛ اما میزان نقش و مشارکت زنان در هر جامعه به‌ویژه در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تا حد زیادی وابسته به برخورد و نگرش آن جامعه نسبت به زن می‌باشد. در سال‌های اخیر زنان با وجود پیشرفت‌های محسوس در زمینه تحصیلات و مشارکت اجتماعی هنوز نسبت به مردان سهم بسیار کمتری نسبت به انتصابات سازمانی دارند (صداقت‌زادگان و همکاران، ۱۳۹۶). آمارها نشان می‌دهد رشد جمعیت زنان و همکاران، ۱۳۹۶). آمارها نشان می‌دهد رشد جمعیت زنان تحصیل کرده نسبت به مردان ۷ به ۳ است؛ یعنی از هر ۱۰ نفر ۷ زن به مدارج بالای تحصیلی دست پیدا کرده‌اند (مرکز آمار ایران). البته نوع فعالیت ورزشی زنان، تحصیلات آنان و استفاده از رسانه‌ها بر متغیر وابسته نابرابری جنسیتی تأثیر

نیست؛ اما باید برای گذار از آن فکری کرد (ابراهیم‌پور و همکاران، ۲۰۱۱). تا جایی که دیگر شاهد آن نباشیم که رشد و ترقی زنان برای سایر افراد سازمان بی‌اهمیت تلقی شود؛ حتی گاهی دستیابی آنان به درجات عالی عجیب یا غیرقابل تحمل انگاشته شود؛ چراکه تصور غالب این است که آنان باید در حاشیه باشند نه اینکه رأس قرار گیرند (شیری، امامیان و همتی، ۲۰۱۸).

این واقعیت که مطالعه تجربی هویت زنان ایرانی نشان می‌دهد بسیاری از آنان باورهای کلیشه‌ای مبنی بر اینکه مدیریت مختص مردان است را قبول ندارند؛ بلکه علیه آن مقاومت می‌کنند. از نظر آنان اشتغال برای زنان جهت نیل به استقلال و حفظ هویت ارزشمند است (احسانی و همکاران، ۲۰۰۸)؛ همچنین نقش‌های خانوادگی نیز اهمیت زیادی دارد؛ جامعه نباید با محدود کردن فرصت‌ها و آسیب زدن بر زمینه‌های فعالیت، آنان را از تحقق علایق و توانمندی‌هایشان محروم سازد (شیرزاد ملاباشی، ۱۳۹۱).

شمار اندکی از زنان به پست‌های مدیریتی بخش دولتی ایران گماشته شده‌اند؛ شمار آنان نیز در پست‌های مدیریتی سطح بالا کمتر است. همین تفاوت‌ها بعضاً پیامدهای غیرقابل جبرانی دارد که نهایتاً منجر به عقب‌ماندگی سازمان می‌شود و موانعی سر راه توسعه پیشرفت محسوب می‌شود. در این راستا، موفق و همکاران دریافته‌اند معیارهای انتخاب و احراز پست‌های مدیریت در جشنواره ورزشی منصفانه نیستند. آن‌ها پیشنهاد کردند معیارهای انتخاب باید طوری تنظیم شوند که سلسله مراتب لحاظ شود و توجه بیشتری نسبت به حضور بانوان در جشنواره‌های اجتماعی و فرهنگی داشته باشند (موفق، نظری و شهریاری، ۲۰۲۲).

به همین دلیل، با توجه به فقدان مطالعه‌ای در رابطه با شناسایی پیامدها و ارائه راهکار برای رفع نابرابری جنسیتی در سازمان‌های ورزشی، بر آن شدیم تا در این پژوهش با شناسایی پیامدهای حاصل از نابرابری جنسیتی در سازمان‌ها، راهکارهای رسیدن به عدالت جنسیتی را در کلیه مراحل ارتقا و انتصابات سازمانی، در سازمان‌های ورزشی ارائه دهیم.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی است. رویکرد پژوهش حاضر کیفی است که به روش گراند تئوری، از رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین انجام گرفته است. پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی و از منظر رویکرد، کیفی و به روش گراند تئوری که در بستر جامعه به کار می‌رود، جای می‌گیرد.

حجم جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، اداره کل ورزش و جوانان استان‌ها، هیئت علمی دانشگاه‌ها، رؤساء نائبرئیس‌ها و دبیران ۵۳ فدراسیون ورزشی و کلیه باشگاه‌های ورزشی شاغل در لیگ‌های معتبر کشور است. از این بین، ۳۸ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند که تنها ۳۱ نفر حاضر به مصاحبه شدند. در روش تحقیق کیفی، حجم نمونه از پیش تعیین شده نیست و با توجه به روند پژوهش، اندازه نمونه متغیر خواهد بود.

در پژوهش فعلی به منظور انتخاب جامعه نمونه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی (اشباع نظری) استفاده شده است. در روش نمونه‌گیری گلوله برفی، پاسخ‌دهندگان و مشارکت‌کنندگان، محقق را به افراد دیگری که می‌توانند به‌طور بالقوه به موضوع تحقیق کمک کنند، راهنمایی می‌کنند تا محقق به پاسخ‌های تکراری که بارها و بارها شنیده است، یا در واقع، اشباع نظری برسد. در این پژوهش پس از انجام مصاحبه با ۲۹ نفر، به اشباع نظری رسیده و جهت اطمینان با ۲ مورد دیگر نیز مصاحبه انجام شد تا در مجموع کار با انجام مصاحبه با ۳۱ نمونه به اتمام برسد.

ابزار گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه نیمه‌ساختاریافته می‌باشد که بر خلاف مصاحبه ساختاریافته، که در آن پرسش‌های مشخصی از مصاحبه‌شونده پرسیده می‌شود و او را مجبور می‌کند که فراتر از چارچوب در نظر گرفته شده نرود؛ در مصاحبه نیمه‌ساختار یافته مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌کننده چندان در قید و بند چارچوب نیستند و می‌توانند پا را از این چارچوب فراتر بگذارند. بنابراین، در این نوع مصاحبه معمولاً

عنایتی نجف آبادی

پایایی از طریق ضریب هولستی بررسی شد. در تحقیقات مختلف میزان مورد قبول شاخص هولستی بالای ۰/۸ در نظر گرفته شده است.

پرسش‌ها و موضوع‌های کلی مطرح می‌شوند و مصاحبه‌شونده فرصت این را خواهد داشت که توضیح بیشتری راجع به پرسش‌ها دهد.

در این پژوهش روایی ابزار گردآوری داده‌ها (مصاحبه) ابتدا با استفاده از نظر متخصصین مورد ارزیابی قرار گرفت. سپس

جدول شماره ۱- پایایی تحقیق

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	اعتبار بازآزمون (درصد)
۱	۹۷	۳۷	$(2 \times 86) \div 198 = 0/86$
۲	۱۰۱	۴۹	
کل	۱۹۸	۸۶	

$$HOLSTI\ INDEX = \frac{2 * NA}{NC1 + NC2}$$

طبقات جدا یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. کار جمع‌آوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید و اصطلاحاً اشباع نظری صورت گرفته است.

پس از انجام ۳۱ مصاحبه در طی دوره هفت ماه، تحلیل داده‌ها بیانگر اضافه نشدن داده جدید به داده‌های پیشین بود؛ زیرا درصد بالایی از داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌های پایانی تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. در تحقیق حاضر، بر اساس کدگذاری داده‌ها به تجزیه و تحلیل آن پرداخته شد. اطلاعات مربوط به مشخصات فردی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های مرتبط با پژوهش در جدول زیر شرح داده شده است.

در ادامه، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و هدایت آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نظرات و نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، در جهت افزایش روایی درونی اقدام شد. علاوه بر این، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست‌آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود.

از آنجایی که مؤلفه پایایی اشاره به آن دارد که چقدر می‌توان به نتایج حاصل اطمینان کرد و همچنین به توافقات و تشابهات یافته‌های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی پژوهشگر به تشریح موضوع مورد مطالعه می‌پردازد. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری نیز شروع شد.

پس از استخراج کدها، هر کدام طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛

جدول ۲- مشخصات توصیفی مشارکت‌کنندگان تحقیق

ردیف	رسته شغلی	تحصیلات	سابقه علمی - پژوهشی	جنسیت
۱	نایب‌رییس کمیته ملی المپیک	دکتری تخصصی	*	زن
۲	مدیر کل ورزش بانوان و معاون اسبق سازمان تربیت بدنی	دکتری تخصصی	*	زن

جدول ۲- مشخصات توصیفی مشارکت کنندگان تحقیق

ردیف	رسته شغلی	تحصیلات	سابقه علمی - پژوهشی	جنسیت
	نایب‌رییس کمیته ملی المپیک نایب‌رییس کمیته پارالمپیک عضور هیئت اجرایی کمیته ملی المپیک			
۳	نماینده آسیای مرکزی در کمیته پارالمپیک آسیا رییس توسعه ورزش بانوان معلول در کمیته پارالمپیک	دکتری تخصصی	*	زن
۴	نایب‌رییس سازمان پارا والیبال آسیا و اقیانوسیه در امور بانوان	دکتری تخصصی	*	زن
۵	نایب‌رییس فدراسیون شمشیر بازی	فوق لیسانس روان‌شناسی ورزش	-	زن
۶	نایب‌رییس فدراسیون اتومبیل‌رانی	دکتری تخصصی	-	زن
۷	نایب‌رییس فدراسیون بیماری‌های خاص	فوق لیسانس	-	زن
۸	نایب‌رییس فدراسیون اسکی	فوق لیسانس	-	زن
۹	نایب‌رییس فدراسیون تیراندازی	فوق لیسانس	-	زن
۱۰	نایب‌رییس فدراسیون وزنه‌برداری	فوق لیسانس	*	زن
۱۱	نایب‌رییس فدراسیون کونگ‌فو	فوق لیسانس	-	زن
۱۲	نایب‌رییس سابق و خزانه‌دار فعلی فدراسیون سیاست‌گذاری	فوق لیسانس	-	زن
۱۳	سرپرست سابق دفتر سیاست-گذاری و توسعه	دکتری تخصصی	*	زن
۱۴	سرپرست دفتر سیاست‌گذاری و توسعه وزارت ورزش	دکتری تخصصی	*	زن
۱۵	کارشناس ارشد وزارت ورزش	فوق لیسانس	-	زن
۱۶	کارشناس ارشد وزارت ورزش	فوق لیسانس	-	زن
۱۷	سرپرست پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی	دکتری تخصصی	*	زن
۱۸	هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی	دکتری تخصصی	*	زن
۱۹	استاد دانشگاه الزهرا	دکتری تخصصی	*	زن
۲۰	هئیت علمی دانشگاه شهید رجایی	دکتری تخصصی	*	زن
۲۱	هیئت علمی پژوهشگاه تربیت	دکتری تخصصی	*	زن

عنایتی نجف آبادی

جدول ۲- مشخصات توصیفی مشارکت کنندگان تحقیق

ردیف	رسته شغلی	تحصیلات	سابقه علمی - پژوهشی	جنسیت
	بدنی و علوم ورزشی			
۲۲	هییت علمی دانشگاه شهید چمران	دکتری تخصصی	*	زن
۲۳	دکتری مدیریت و استاد دانشگاه طلوع مهر قم	دکتری تخصصی	*	زن
۲۴	هییت علمی دانشگاه آزاد اصفهان	دکتری تخصصی	*	زن
۲۵	رییس کمیته داوران انجمن موی تای، استاد دانشگاه آزاد نجف آباد	دکتری تخصصی	*	زن
۲۶	مربی تیم سپاهان و نایب رییس هییت فوتبال استان اصفهان	فوق لیسانس	-	زن
۲۷	مدیر تیم های سپاهان	فوق لیسانس	-	زن
۲۸	معاون بانوان اداره ورزش اصفهان	دکتری تخصصی	*	زن
۲۹	معاون اداره ورزش شهرستان نجف آباد	فوق لیسانس	*	زن
۳۰	مسئول امور مالی و معاون سابق توسعه اداره کل ورزش اصفهان	فوق لیسانس	-	زن
۳۱	کارشناس امور بانوان اداره ورزش استان اصفهان	دکتری تخصصی	*	زن

یافته های پژوهش

این تحقیق با هدف شناسایی پیامدها و راهکارها در مراحل ارتقا و انتصابات سازمانی سازمان های ورزشی صورت گرفته است و در این بخش به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شده است. مطالب قسمت پیش رو در یک بخش شامل (یافته های توصیفی کدگذاری آزاد (باز)، یافته های توصیفی کدگذاری محوری و داده های توصیفی کدگذاری انتخابی که به صورت جدول ارائه می شود) تنظیم شده اند. با اقتباس از متن همه مصاحبه ها در مرحله کدگذاری باز، ۱۰۹ مفهوم یا کد اولیه شناسایی شد که پس از تجمیع کدهای مشابه با هم و حذف کدهایی که با موضوع پژوهش همخوانی نداشتند، به ۱۸ کد کاهش پیدا کرد که شامل این موارد بود:

عقب ماندگی سازمان و جا ماندن از مسیر توسعه، انفعال زنان توانمند، ایجاد سرخوردگی و از دست رفتن اعتماد به نفس و خودباوری آنها، کاهش انگیزه زنان توانمند، کاهش بهره وری و سطح کارایی سازمان، رکود خلاقیت و پویایی و بروز مشکلات در سازمان، بروز مشکلات فرهنگی و اجتماعی برای افراد توانمند و زنان شایسته، آسیب به دختران و زنان ورزشکار، بروز تضادها و از دست رفتن اعتماد به سازمان، بازنگری در قوانین موجود و وضع قوانین جدید جهت رسیدن به عدالت جنسیتی، تقلید از الگوهای جهانی، شایسته سالاری و استفاده از پتانسیل و توانمندی افراد فارغ از جنسیت، آموزش افراد توانمند، اثبات توانمندی زنان بر اساس اسناد و ایجاد بستر توانمندسازی برای زنان شایسته، مطالبه عدالت و برابری جنسیتی، فرهنگ سازی در جامعه و سازمان و تصحیح باور زنان و مردان، ایجاد برابری در کلیه بخش های سازمان ها و حمایت مراجع بالادست و مدیران در جدول شماره ۲ نحوه فرایند کدگذاری مشخص شده است.

جدول ۳- نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
<p>عقب‌گرد مدام در مسیر توسعه</p> <p>عدم پیشرفت سازمان‌های ورزشی</p> <p>عدم رشد و توسعه سازمانی</p> <p>عقب‌ماندگی سازمان و توسعه نیافتگی</p> <p>متضرر شدن سازمان</p> <p>جا ماندن سازمان از توسعه</p> <p>ویران شدن سازمان و جاماندن از توسعه</p> <p>باقی‌ماندن افراد توانمند در حالت انجماد و عدم توسعه</p> <p>عدم استفاده از توانمندی زنان و پرورش آن</p> <p>استفاده از افراد ناکارآمد و جا ماندن از پیشرفت</p> <p>تاثیر جو حاکم بر ذهنیت زنان توانمند</p> <p>اسباب انفعال زنان</p> <p>نبود اعتمادبه نفس در زنان</p> <p>از دست رفتن خودباوری</p> <p>تضعیف نسل زنان</p> <p>سرخوردگی زنان</p> <p>افسردگی و انفعال بخش تاثیرگذاری از جامعه</p> <p>ایجاد سرخوردگی ناشی از پدیده سقف شیشه‌ای در بانوان</p> <p>عادت کردن زنان به جنس دوم بودن</p> <p>کاهش انگیزه در افراد متخصص و توانا</p> <p>کاهش انگیزه و رضایت شغلی در میان کارکنان زن در نتیجه مهیا نبودن شرایط برای پیشرفت</p> <p>کاهش تنوع و بهره‌وری در سازمان‌ها</p> <p>پایین آمدن سطح کارایی سازمان</p> <p>از بین رفتن پویایی</p> <p>رکود خلاقیت و کاهش نوآوری</p> <p>جلوگیری از رشد و پیشرفت</p> <p>محرومیت سازمان از نیروی فعال و توانمند</p> <p>کاهش اثربخشی و همچنین بهره‌وری زنان</p> <p>بروز و گسترش فساد سازمانی</p> <p>عدم رشد کارکنان سازمان</p> <p>فراگیری سکوت سازمانی</p>	<p>عقب‌ماندگی سازمان و جا ماندن از مسیر توسعه</p> <p>انفعال زنان توانمند، ایجاد سرخوردگی و از دست رفتن اعتمادبه نفس و خودباوری آن‌ها</p> <p>کاهش انگیزه زنان توانمند</p> <p>کاهش بهره‌وری و سطح کارایی سازمان</p> <p>رکود خلاقیت و پویایی و بروز مشکلات در سازمان</p>	<p>توانمندیها</p>

عنایتی نجف آبادی

جدول ۳- نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
تحقیر بیشتر زنان در صورت نرسیدن به نتیجه تلاش‌هایشان	بروز مشکلات فرهنگی و اجتماعی برای افراد توانمند و زنان شایسته	راهکارها
سرخوردگی زنان و بروز یاس و ناامیدی در آن‌ها		
آسیب‌های موجود در جامعه		
نگاه اشتباه جامعه به مسئولیت‌های زنان		
عادت کردن به نبود و یا کم بودن زن‌ها		
ایجاد و تثبیت تصور اشتباه مردانه بودن سازمان در جامعه		
افزایش نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی		
محروم کردن نیمی از جامعه		
آسیب به دختران ورزشکار	آسیب به دختران و زنان ورزشکار	
عدم حضور افراد با تجربه برای دختران نسل آینده		
عدم تربیت رهبری مدیریتی بانوان		
عدم استقلال و مسئولیت‌پذیری در بخش بانوان		
آسیب رسیدن به ورزش زنان در سطح ملی و کشوری		
به وجود آمدن تضادها و تناقض‌های سازمانی	بروز تضادها و از دست رفتن اعتماد به سازمان	
کاهش و از بین رفتن اعتماد به سازمان		
ترک سازمان بخاطر عدم اعتماد و وجود تضادها		
بازنگری در قوانین موجود و اصلاح آن		
وضع قوانین جدید برای انتصابات زنان و ارتقا		
وضع قوانین سلبی و ایجابی جهت رسیدن به برابری و عدالت		
وضع قوانین و بهره‌برداری از الگوهای جهانی	بازنگری در قوانین موجود و وضع قوانین جدید جهت رسیدن به عدالت جنسیتی	
اصلاح و ویرایش قوانین بازدارنده فعلی		
تصحیح بخشنامه‌های بالادستی برای احراز پست‌های مدیریت		
رفع مشابهاً و تضادهای قانونی		
تنظیم اساسنامه و بازنگری آیین‌نامه‌ها		
تدوین و بازنویسی شرح شغل و شرایط احراز		
در سازمان‌ها بدون توجه به جنسیت افراد		
ایجاد سهمیه جنسی برای پست‌های سازمانی		

جدول ۳- نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
<p>رده بالا</p> <p>حضور زنان در شوراهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری</p> <p>تقلید از الگوهای جهانی</p> <p>تغییر نگرش با الگوبرداری از مدل‌های جهانی</p> <p>نوشتن برنامه جهت استفاده از الگوهای جهانی</p> <p>به کارگیری افراد توانمند</p> <p>انتخابات براساس شایستگی</p> <p>انتصاب براساس شایستگی</p> <p>شناسایی افراد براساس توانمندی</p> <p>تغییر در فرهنگ سازمانی</p> <p>ایجاد بستر کارآمد برای رشد شایسته‌سالاری</p> <p>حذف امکانات نابرابر استخدام در سازمان‌ها</p> <p>اولویت قرار دادن تخصص و توانمندی</p> <p>استفاده از پتانسیل همه نیروها فارغ از جنسیت</p> <p>آموزش اعتمادبه‌نفس و خودباوری</p> <p>آموزش مسئولیت‌پذیری</p> <p>آموزش و پرورش افراد توانمند و فرهنگ‌سازی</p> <p>برگزاری دوره‌های آموزشی</p> <p>آموزش تقویت و توانمندسازی زنان</p> <p>ارائه آموزش‌ها و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای زنان</p> <p>فراهم کردن فرصت‌های برابر برای ارتقا آموزش</p> <p>تخصیص بودجه و اعتبارات برای آموزش زنان</p> <p>سرمایه‌گذاری بر روی توانمندی افراد فارغ از جنسیت</p> <p>تلاش برای اثبات توانمندی زنان با اسناد و مستندات</p> <p>اعتماد به توانمندی زنان</p> <p>ایجاد بستری برای تربیت و تقویت شایستگی‌ها</p> <p>توانمندسازی زنان و فرصت دادن به بانوان</p> <p>دفاع از توانمندی افراد فارغ از جنسیت</p> <p>تدوین برنامه‌ی قابل اجرا و استفاده از افراد</p>	<p>تقلید از الگوهای جهانی</p> <p>شایسته‌سالاری و استفاده از پتانسیل و توانمندی افراد فارغ از جنسیت</p> <p>آموزش افراد توانمند</p> <p>اثبات توانمندی زنان براساس اسناد و ایجاد بستر توانمندسازی برای زنان شایسته</p>	

عنایتی نجف آبادی

جدول ۳- نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
توانمند		
ایجاد بسترهای امن و برابر در جهت اثبات توانمندی‌های زنان		
بهره‌مندی از توانمندی فارغ از جنسیت		
مطالبه برابری براساس شایستگی		
مطالبه حقوق برابر از سیاست‌گذاران		
ایجاد کرسی‌های آزاداندیشی و شناخت خواسته‌ها برای زنان		مطالبه عدالت و برابری جنسیتی
تلاش برای فرهنگ‌سازی مبنی بر سنجش توانایی افراد فارغ از جنسیت		
افزایش آگاهی و تغییر نگرش‌های فرهنگی و سازمانی		
ترویج فرهنگ کاری منعطف برای تسهیل تعادل کار و زندگی		
اقدامات فرهنگی در جهت تغییر باورهای افراد و خصوصا زنان		فرهنگ‌سازی در جامعه و سازمان و تصحیح باور زنان و مردان
فرهنگ‌سازی اجتماعی برای مشارکت بانوان		
فرهنگ‌سازی و آموزش از خانواده و کوشش برای تغییر نگرش جامعه		
بازنگری اساسی در ارزش گذاری فرهنگی		
کنار گذاشتن تابوهای گذشته		
بازتعریف واژه‌های کلیدی		
تقسیم عادلانه پست‌های کلیدی		
برابری مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها		
حق رای برابر برای زن و مرد		ایجاد برابری در کلیه بخش‌های سازمان‌ها
یادگیری تقسیم عادلانه کار و حقوق		
برابری در عضویت کمیسیون‌ها		
افزایش توجه به شایستگی‌های شغلی و جانشین-پروری		
حمایت مراجع بالادست از مدیریت زنان		
تلاش برای ایجاد و اجرای سیاست‌های حمایتی		حمایت مراجع بالادست و مدیران
ایجاد شبکه‌های حمایتی و مربی‌گری برای زنان		
افزایش تعهد و حمایت مدیریتی برای پیشرفت زنان		

بحث و نتیجه‌گیری

در جامعه کنونی هرچند ادعای برابری دو جنس در حقوق اجتماعی و انسانی به نحو فراگیری در حال پذیرش است، اما بین پذیرش عقلانی و اجرای آن در عمل فاصله بسیاری وجود دارد. هنوز نگرش‌ها و ارزش‌های جامعه ما مردسالارانه است (نیازی و همکاران، ۲۰۲۳) و متأسفانه این ارزش‌ها تقریباً تمامی حوزه‌های حیات اجتماعی و فردی اعضای جامعه را تحت تأثیر خود قرار داده است. امروزه واقعیت‌ها نشان می‌دهد که نقش زنان در توسعه جوامع نادیده گرفته شده است، چراکه تبعیض، عقاید قالبی و پیش‌داوری‌ها موجبات ارزیابی نازل از توانایی‌های زنان را فراهم کرده است (نظری و لطیفی، ۲۰۱۸). همین مسئله به یکی از موضوعات مهم دنیا مبدل شده است و دلیلی شده تا بانوان بیش از گذشته نگران پیشرفت خود شوند و این درحالی است که در عصر کنونی بیش از گذشته فرصت‌های زیادی در جهت ارتقاء برای آنان فراهم شده است (حسین‌پور، رضایی و خدایی، ۲۰۲۱).

اما بنا به گزارش بردبار، روند رو به افزایش رشد زنان به سطوح بالای سازمان همچنان پایین است و نابرابری در فرصت‌های شغلی مدیریتی همچنان باقی است (بردبار، ۱۳۹۴). ملایی و همکاران (۲۰۲۰)، در یک فراتحلیل بر شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران، با بررسی ۳۲ اثر پژوهشی از سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۷ به این نتیجه رسیدند که در دهه ۲۰۰۰، بیشتر پژوهش‌ها موانع فردی و خانوادگی را به عنوان مهم‌ترین مانع ارتقاء زنان معرفی کرده‌اند.

بی‌شک نابرابری جنسیتی در سازمان‌های ورزشی پیامدهای منفی متعددی دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که پیامدهای حاصل از نابرابری جنسیتی در مراحل ارتقا و انتصابات سازمانی سازمان‌های ورزشی شامل موارد زیر می‌باشد: عقب‌ماندگی سازمان و جا ماندن از مسیر توسعه، انفعال زنان توانمند، ایجاد سرخوردگی و از دست رفتن اعتمادبه‌نفس و خودباوری آن‌ها، کاهش انگیزه زنان توانمند، کاهش بهره‌وری و سطح کارایی سازمان، رکود خلاقیت و پویایی و بروز مشکلات در سازمان، بروز مشکلات فرهنگی و اجتماعی برای افراد توانمند و زنان

شایسته، آسیب به دختران و زنان ورزشکار و بروز تضادها و از دست رفتن اعتماد به سازمان.

نتایج ذکر شده با تحقیقات سیدان (۱۳۸۷) و نیازی و همکارانش (۲۰۲۳) که نقش عوامل نابرابری جنسیتی را در بروز بی‌اعتمادی در زنان مسلم دانستند، همسویی دارد. کجیاف (۱۳۸۷) نیز پس از بررسی نتایج تحقیقاتش معتقد بوده که انفعال زنان در نهایت منجر به عقب‌ماندگی سازمان می‌شود که با نتایج فوق همسویی دارد. در واقع عدم استفاده از تمامی ظرفیت‌های موجود و انتصابات بر اساس شایستگی سبب عدم توسعه سازمانی می‌شود. مسلماً در کشورهای پیشرفته انتصابات فارغ از جنسیت و بر اساس شایستگی افراد، یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه پایدار کشور محسوب می‌شود و سبب رشد و پیشرفت افراد شاغل در سازمان و در نهایت اعتلای سازمان می‌شود.

موسوی‌راد، فراهانی و بیات (۲۰۱۶)، در مقاله خود به اولویت‌بندی موانع مدیریتی زنان در ورزش پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی ورزشی، «نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد در سازمان‌ها» و «عدم اعتماد به زنان در فرهنگ ایران» بود. زنان عامل فرهنگی را بیشتر دخیل می‌دانستند، اما مردان عوامل فردی را عامل اولیه موانع مدیریتی زنان قلمداد کردند.

به‌طور کلی و بر اساس تحقیقات صورت‌گرفته، نابرابری جنسیتی در ارتقاء و انتصابات سازمانی باعث از بین رفتن پویایی، رکود خلاقیت و نوآوری، کاهش انگیزه و در نهایت کاهش بهره‌وری سازمان می‌شود و بی‌شک اصلی‌ترین پیامد نابرابری جنسیتی مورد آسیب قرار گرفتن سازمان و افراد شایسته می‌باشد.

با مطرح کردن این پرسش از افراد مصاحبه‌شونده که چه راهکارهایی در جهت کاهش نابرابری جنسیتی در ارتقا و انتصابات سازمانی در سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌کنید به راه‌حل‌های عملی و کارسازی رسیدیم؛ نتایج نشان داد که برای کاهش نابرابری جنسیتی در مراحل ارتقا و انتصابات سازمان‌های ورزشی نیازمند اقدامات جامع و هماهنگ در سطوح مختلف می‌باشد. برخی از راهکارها برای رفع این

عنایتی نجف آبادی

مورین (۱۹۸۸) همسو می‌باشد. همه‌ی آن‌ها معتقدند که مجموعه‌ای از عوامل سبب نابرابری جنسیتی می‌شود. علاوه بر آن هر عامل در درازمدت سبب بروز پیامدهای جبران‌ناپذیری می‌شود. لازمه‌ی رسیدن به عدالت جنسیتی پذیرش نابرابری‌ها و تلاش در جهت ایجاد تغییرات همه‌جانبه در سطوح مختلف می‌باشد. تغییر نگرش مدیران، بازنگری در قوانین و مقررات، حمایت از زنان در محیط کار، تغییرات فرهنگی و اجتماعی می‌تواند به‌عنوان راهکارهایی برای رسیدن به عدالت جنسیتی به کاهش نابرابری جنسیتی کمک کند. این تغییرات نه تنها به نفع زنان بلکه به نفع کل سازمان و جامعه خواهد بود زیرا تنوع جنسیتی می‌تواند به افزایش نوآوری، بهره‌وری و رضایت کارکنان منجر شود.

به طور کلی با توجه به فقدان تجربیات، کمبود اعتمادبه‌نفس و همچنین راهکارهای ذکر شده توسط متخصصین، تاکید موکد ایشان بر بحث آموزش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها با برگزاری دوره‌های آموزشی برای افزایش مهارت‌ها، تخصص‌ها، ریسک‌پذیری اعتمادبه‌نفس را افزایش دهند.

همچنین با توجه به الزامات سازمان‌های جهانی حوزه مدیریت ورزشی نظیر کمیته بین‌المللی المپیک و فدراسیون‌های جهانی در سال‌های اخیر درباره رسیدن به برابری جنسیتی مهم‌تر از آن اثرات ناشی از نابرابری جنسیتی در سازمان‌ها، قراردادان راهکارهای عنوان شده که حاصل نظرات متخصصین این حوزه می‌باشد؛ سازمان را از انفعال و عقب‌ماندگی نجات داده و مسیردر توسعه را هموارتر کرده و با پویایی بیشتر همراه خواهد کرد.

تقدیر و تشکر:

بدین وسیله از همه افرادی که در اجرای این پژوهش با بنده همکاری داشتند به ویژه اساتید بزرگوارم و متخصصین حوزه مدیریت ورزشی، صمیمانه تشکر و قدردانی به عمل می‌آورم و این مقاله را با افتخار به تمامی زنان پرافتخار سرزمینم تقدیم می‌کنم.

مشکل عبارتند از: بازنگری در قوانین موجود و وضع قوانین جدید جهت رسیدن به عدالت جنسیتی.

به‌طور مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: «قوانین استخدامی باید به گونه‌ای تغییر یابند که فرصت‌های برابر برای زنان و مردان فراهم شود. به‌ویژه در مشاغل مدیریتی باید معیارهای انتخاب بر اساس شایستگی و تجربه باشد، نه جنسیتی؛ تقلید از الگوهای جهانی یعنی قوانینی را که در کشورهای دیگر مؤثر بوده‌اند بررسی و تطبیق دهیم».

شایسته‌سالاری و استفاده از پتانسیل و توانمندی افراد فارغ از جنسیت، آموزش افراد توانمند، اثبات توانمندی زنان بر اساس اسناد و ایجاد بستر توانمندسازی برای زنان شایسته، مطالبه عدالت و برابری جنسیتی، فرهنگ‌سازی در جامعه و سازمان و تصحیح باور زنان و مردان، ایجاد برابری در کلیه بخش‌های سازمان‌ها و حمایت مراجع بالادست و مدیران. تحقیقات الهام جعفری و همکاران (۱۳۹۷) موردی و همکاران (۲۰۱۱) نیز با نظرات حاصل از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها همسو می‌باشد.

بی‌شک با حمایت مدیران بالادستی و وضع قوانین در جهت شایسته‌سالاری، استفاده از افراد توانمند، تقویت توانمندی آنان، نظارت صحیح بر اجرای قوانین و پذیرش نقش عدالت جنسیتی در توسعه سازمان، جلوگیری از تظاهرات و انتصاباتی که بر اساس جبر صورت می‌گیرد که کارایی چندانی ندارد، می‌توانیم همسو با الگوهای جهانی در جهت توسعه سازمانی ثابت قدم باشیم.

به‌طور کلی نتایج این پژوهش بیانگر این بود که نابرابری جنسیتی در سازمان‌ها به مجموعه‌ای از عوامل مختلف وابسته می‌باشد که هر عامل به‌صورت زنجیروار پدیدآور عامل دیگر است. در این راستا نیز نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات پیشین از جمله ایمه و همکاران (۲۰۲۱)، دهقان بنادکی و همکاران (۱۴۰۱)، شریفی و همکاران (۲۰۲۳)، موفق، نظری و شهریاری (۲۰۲۲)، جواهری و همکاران (۱۳۹۹)، طالب‌پور، نظری آزاد و کاشانی (۲۰۱۹)، ملایی و همکاران (۲۰۲۰)، موسوی‌راد، فراهانی و بیات (۲۰۱۶)، دانیل آلساروه (۲۰۲۴) و

منابع

- Organization. *Applied Researches in Sports Management*, 4(1 (consecutive 13)).
9. Hosseinpour, M., Rezaei, B. and Khodaei, A. (2021). The spouse's role in the women entrepreneurship ecosystem with a meta-synthesis approach. *Woman in Development & Politics*, 19(3), 351-377. (In Persian)
 10. Sharifi, B., Ghadimi, B., Hojjat, S., Aslankhani, M. A., & Shojaei, M. (2022). Explanation and analysis of social factors on the nature of gender inequalities in professional sports in Iran. *Social and Cultural Changes*, 19(4), 97-115. (In Persian)
 11. Sedaghati Fard, Mojtabi, and Sahamhar, Mitra. (2012). The effect of gender inequality on women's social participation. *Sociology of youth studies*, 4, 43-
 12. Movafagh, M., Nazari, R. and shahriary, N. (2022). Explaining the Dimensions of Glass Ceiling over Women's Management in Sports (Qualitative Approach: Meta Synthesis). *Woman in Development & Politics*, 20(1), 109-130. (In Persian)
 13. Mousavi rad, S. T., Farahani, A. and Bayat, P. (2016). Prioritization of Women Management Barriers in Sports by Analytical Hierarchy Process (AHP). *Applied Research in Sport Management*, 5(1), 111-119. (In Persian)
 14. Molaie, P., Alvani, S. M., zahedi, S. S. and Alinejad, A. (2020). A meta-analysis on the obstacles to women's promotion to the levels of governance in Iranian government agencies. *Career and Organizational Counseling*, 12(42), 199-224. (In Persian)
 15. Nejati Ajibisheh, Mehran, and Jamali, Reza. (1386). Identifying and ranking obstacles to women's career advancement and examining its relationship with dimensions of organizational justice: women working in Yazd University. *Journal of Women's Research*, 1(3), 56-91
 16. Nazari, R. and Latifi, A. (2018). The Analysis of Glass Ceiling Effect on Improving the Management Position of Women in Sport Organizations in Isfahan Province. *Sport*
 1. Ebrahimpour, H., Mokabberi, A. H., Riva, D. and Roshandel Arbatani, T. (2011). The media and glass ceiling: Explanation of television impact on the women promotion to the managerial levels. *Journal of Public Administration*, 3(6), 1-18. (In Persian)
 2. Ehsani, M., Shetab-Boushehri, S. N., Kozeh-Chian, H., & Mosbaki-Esfahani, A. (2008). Examining and ranking factors preventing women's promotion to managerial positions in sports boards of Khuzestan province. *Research in Sport Sciences*, 6(19), 171-189. (In Persian)
 3. Ahmadi, Siros; Freedom, Messenger; Kihani, Maryam (2018) The effect of glass rock on the performance of female managers and employees of the Ministry of Sports and Youth, with the mediating role of organizational silence, *Sociology and Lifestyle Management Quarterly*,
 4. Azadarmaki, Taghi, and Ghafornia, Nafiseh. (1380). Gender equality in the political sphere. *Women in development and politics (women's research)*, 6(9).
 5. Asadi, N., Tojari, F. and Nikaee, Z. (2021). Analytical Study of Iran's Law in Women Sports Activities. *Sport Management Journal*, 13(2), 565-580. (In Persian)
 6. Esmailpour, Reza, and Kozati, Hamidreza. (2016). Qualitative study of barriers to career and managerial promotion of women. *Women in Development and Politics (Women's Research)*, 15(2), 169-185
 7. Azami, Nasima (2019). Examining the barriers to women's progress and the relationship between social factors and their promotion to the position of management in the organization. *Two quarterly journals of sociology and lifestyle management*. 6(15), 33-58.
 8. Allahyari, Fatemeh, Bayati, Hadi, Sajjadi, Seyyed Nasraleh, Gudarzi, Mahmoud, and Ali Dost Ghafarakhi, Ibrahim. (2014). The role of the glass ceiling on the empowerment of women in Tehran Municipal Sports

- Management Journal, 10(3), 477-465. (In Persian)
17. Talebpour, A., Nazari Azad, M., & Kashani, M. (2019). Sociological Analysis of Gender Inequality in Sport (The Perspective of Female National Hero Athlete). Quarterly Journal of Woman and Society, 10(40), 289-316. (In Persian)
 18. Noroshpour, F., Yazdani, N., Azmi, A., & Pour Emamgholi, A. (2017). The Islamic model of women's employment. International Congress on the Role of Women in Family and Community Health, 2. (In Persian)
 19. Niazi, M. , Farhadian, A. , Ayouzi, F. and Khoshbayani Arani, F. (2023). Designing the Pattern and Dimensions of Gender Inequality using a Meta-Thynthesis Approach. Ferdowsi University of Mashhad Journal of Social Sciences, 20(4), 105-137. (In Persian)
 20. Neiri, Shahrazad. (2018). Antecedents of gender stereotypical attitudes towards women in management positions. Organizational resource management researches, 12-6
 21. Hemti, Reza, and Maktobian, Maryam. (2012). Examining the status of gender inequality among selected countries of the Middle East: emphasizing the position of Iran. Research Journal of Women, 4(2), 115-142.