University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

Gender Justice in Sports: Analyzing Macro-Management Barriers Using the DEMATEL Method

Maryam Rahbar[1]✉, **Saeed Sadeghi Boroujerdi**[2]

1. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran. E-mail: M.Rahbar@alzahra.ac.ir
2. Department of Physical Education and Sport Science, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. E-mail: sboroujerdi@uok.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:
Received:
…….18 March 2022
Received in revised form:
…….10 June 2022
Accepted:
…….16 June 2022
Published online:
…….25 June 2022

Keywords:
Barriers,
DEMATEL,
Gender Justice,
Senior Management,
Women's sports

ABSTRACT

Introduction: Gender equity in decision-making structures is a key indicator of sustainable development and a reflection of a society's level of social maturity. Accordingly, this study aimed to analyze the barriers to women's participation in senior sports management.

Methods: This research is quantitative and applied in nature. The study participants consisted of 14 female experts in sports management, selected through purposive and convenience sampling. Data were collected using a matrix questionnaire, which was developed based on a prior qualitative study employing thematic analysis. The questionnaire's validity was confirmed through expert evaluation. Reliability was assessed using the test-retest method and the instability index, indicating acceptable consistency in expert judgments. The DEMATEL method was utilized for data analysis, and all procedures were conducted using Excel software.

Results: The results identified the following causal barriers: Technological transformation of societies and industrial development, Male dominance in managerial positions, A patriarchal educational system, and Personal interpretation of religion. Meanwhile, the consequential barriers were: Economic and social development, The subordinate position of women, The weakness of the system in appointing women to managerial positions, and Weak socio-cultural foundations.

Conclusion: The findings indicated that economic and social barriers have the greatest impact on women's participation in senior sports management. To address these challenges, it is recommended that targeted financial support, gender quota policies, cultural awareness programs, supportive networks, transparent promotion processes, and the use of technology to enhance gender equity be implemented.

Cite this article: Rahbar, M. & Sadeghi Boroujerdi, S. (202۰). Gender Justice in Sports: Analyzing Macro-Management Barriers Using the DEMATEL Method. *Sport Management Journal*, 56 (1), 1-20. DOI: http//doi.org/000000000000000000

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.

In Press

University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

Extended Abstract

Introduction

The presence of women in senior sports management is not only a social necessity but also a reflection of a society's overall development and maturity. Despite global improvements in gender equity, women still face major barriers when aspiring to hold top-level management positions in sports organizations. These challenges are deeply embedded in cultural, educational, economic, and organizational systems, which often limit women's access to leadership roles. In this context, the present study aimed to analyze the fundamental barriers to women's participation in senior sports management, particularly in the Iranian sports system, using a quantitative approach. Recognizing these barriers and understanding their causal relationships is a necessary step towards promoting gender justice and enhancing women's representation in sports governance.

Methods

This study adopted a quantitative, applied research design. Data were collected using a matrix questionnaire developed based on a prior qualitative study employing thematic analysis. The qualitative phase, conducted as part of a postdoctoral research project, identified the key barriers to women's leadership in Iranian sports organizations. These identified barriers formed the basis for the structure and content of the matrix questionnaire used in this study. A total of 14 female experts in sports management were selected through purposive and convenience sampling. Data analysis was performed using the DEMATEL (Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory) technique, which is designed to identify and map cause-effect relationships among complex variables. All calculations and matrix operations were conducted using Excel software.

Results

The findings revealed a set of both causal and consequential barriers affecting women's presence in senior sports management. The causal factors included: Technological transformation of societies and industrial development, Male dominance in managerial positions, Patriarchal educational systems, and Personal interpretation of religion. On the other hand, consequential factors were identified as: Economic and social development, The subordinate position of women, The weakness of the appointment system for women in leadership roles, and Weak socio-cultural foundations. The analysis further highlighted that "Economic and social development" had the highest combined influence (D+R) in the system, suggesting it both influences and is influenced by other barriers. Meanwhile, "Weak socio-cultural foundations" exhibited the least interaction with the other barriers. The research confirmed a cyclical relationship between the barriers, with social, economic, and organizational systems reinforcing one another in maintaining the status quo, preventing women from attaining top management roles.

Conclusion

The research emphasizes the need for structural changes in sports organizations, particularly through supportive policies such as gender quotas and dedicated budget allocation for women's empowerment. Cultural change campaigns, leadership training, and revisions of educational curricula to eliminate gender biases are essential for removing both direct and indirect barriers. By addressing the root causes identified in this study, sports institutions can create inclusive environments that encourage women's equal participation at senior decision-making levels. Ultimately, the inclusion of women in sports governance will foster improved organizational performance, social justice, and sustainable development.

Keywords

Barriers, DEMATEL, Gender Justice, Senior Management

In Press

University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:
The study adhered to ethical standards, and all participants provided informed consent.

Funding:
This research did not receive any specific grant or financial support from funding agencies, commercial entities, or academic institutions.

Authors' contribution:
All authors discussed the results and contributed to the final manuscript.

Conflict of interest:
The authors declare no conflicts of interest regarding the publication of this paper.

Acknowledgments:
The author(s) sincerely thank all individuals who contributed to the completion of this research.

In Press

مدیریت ورزشی
شاپا الکترونیکی: ۲۶۷۶-۴۲۷X
دانشگاه تهران
دانشکده علوم ورزشی و تندرستی

عدالت جنسیتی در ورزش: تحلیل موانع کلان مدیریتی با روش دیمتل

مریم رهبر[۱]✉ ، سعید صادقی بروجردی[۲]

۱. نویسنده مسؤول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران. رایانامه: M.Rahbar@alzahra.ac.ir

۲. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی – مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه، کردستان، سنندج، ایران. رایانامه: sboroujerdi@uok.ac.ir

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
تاریخ بازنگری:
تاریخ پذیرش:
تاریخ انتشار:

کلیدواژه‌ها:
عدالت جنسیتی
دیمتل
مدیریت کلان
موانع
ورزش زنان

چکیده

مقدمه: عدالت جنسیتی در ساختارهای تصمیم‌گیر، یکی از شاخص‌های مهم توسعه پایدار و نشانه‌ای از بلوغ اجتماعی جوامع است. بر همین اساس، این پژوهش با هدف تحلیل موانع مشارکت زنان در مدیریت ارشد ورزشی انجام شده است.

روش پژوهش: این تحقیق از نوع کمی و کاربردی است. شرکت‌کنندگان شامل ۱۴ نفر از متخصصان زن در حوزه مدیریت ورزشی بودند که به‌صورت هدفمند و در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای ماتریسی بود که بر اساس یافته‌های حاصل از یک مطالعه کیفی به روش تحلیل تماتیک طراحی شد. روایی پرسش‌نامه از طریق تأیید خبرگان بررسی شد. پایایی ابزار نیز با استفاده از روش بازآزمایی و شاخص ناپایداری مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج حاکی از ثبات و انسجام مناسب در قضاوت‌های خبرگان بود. برای تحلیل داده‌ها از روش DEMATEL و نرم‌افزار Excel استفاده شد.

یافته ها: نتایج پژوهش موانع علّی زیر را شناسایی کرد: تحول تکنولوژیکی جوامع و توسعه صنعتی، سلطه مردان بر موقعیت‌های مدیریتی، نظام آموزشی مردسالار و تفسیر شخصی از دین. در مقابل، موانع معلولی شامل: توسعه اقتصادی و اجتماعی، موقعیت فرودست زنان، ضعف سیستم در انتصاب زنان در سمت‌های مدیریتی، و ضعف زیرساخت‌های اجتماعی–فرهنگی بودند.

نتیجه گیری: پژوهش نشان داد موانع اقتصادی و اجتماعی بیشترین تأثیر را بر حضور زنان در مدیریت کلان ورزش دارند. برای کاهش این موانع، پیشنهاد می‌شود حمایت‌های مالی هدفمند، سهمیه‌بندی جنسیتی، آموزش‌های فرهنگی، ایجاد شبکه‌های حمایتی، شفاف‌سازی فرآیند ارتقاء و بهره‌گیری از فناوری برای عدالت جنسیتی در دستور کار قرار گیرد.

استناد: رهبر، مریم؛ صادقی بروجردی، سعید (۱۴۰۱). عدالت جنسیتی در ورزش: تحلیل موانع کلان مدیریتی با روش دیمتل. نشریه *مدیریت ورزشی*، ۲ (۴)، ۲۰-۱.
DOI: http//doi.org/0000000000000000000000000

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

© نویسندگان.
CC BY NC

In Press

مقدمه

در دنیای امروز، مشارکت زنان در مسئولیت‌های خطیر مدیریتی به یکی از معیارهای توسعه‌یافتگی جوامع تبدیل شده است. کشورهایی که به حضور زنان در عرصه‌های مدیریتی اهمیت می‌دهند، به‌طور مستقیم از تأثیرات مثبت آن بر توسعه اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بهره‌مند می‌شوند (پیرینا[1] و همکاران، ۲۰۲۴؛ آدریانس[2]، ۲۰۱۸). زنان نه‌تنها نقش بسزایی در تحقق توسعه اجتماعی و سیاسی دارند بلکه به‌عنوان یک نیروی فعال و سازنده می‌توانند بر سرعت فزاینده توسعه اقتصادی و تسریع عدالت اجتماعی بیفزایند (جعفری و همکاران، ۲۰۲۰). به همین دلیل مشارکت زنان در عرصه‌های مختلف و هم‌تراز با مردان به یک ضرورت زمان حاضر تبدیل‌شده است و نیل به حل معضلات اجتماعی را به حل این مهم سوق داده است (هفرنان[3]، ۲۰۱۸). با وجود دستاوردهای چشمگیر زنان در عرصه‌های مختلف علمی، فرهنگی، ورزشی و اجتماعی، حضور آن‌ها در سطوح مدیریتی به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی همچنان محدود است. در ایران، عواملی مانند ساختارهای مردسالارانه، کلیشه‌های جنسیتی، خودباوری پایین زنان و تصورات غالب در مورد نقش‌های خانوادگی زنان، از جمله موانع اساسی در راه ارتقای جایگاه مدیریتی آن‌هاست (شایگان و همکاران، ۲۰۲۴). این موانع به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی نمود بیشتری دارد، زیرا نقش زنان در این عرصه اغلب به کلیشه‌هایی مانند خانه‌داری، فرزندپروری و کارهای پشتیبانی محدود شده است (حسین و کونینگهام[4]، ۲۰۲۴؛ سلارز[5] و همکاران، ۲۰۲۲؛ لطفی و همکاران، ۲۰۲۳). تحقیقات نیز نشان می‌دهند که حضور زنان در پست‌های مدیریتی ورزش در سطح جهانی همواره کمتر از مردان بوده و ساختارهای پدرسالارانه و فرهنگ سازمانی این نابرابری را تقویت می‌کند (ایوانز و پفیستر[6]، ۲۰۲۱). علی‌رغم اتفاق‌نظر در مورد این‌که تنوع جنسیتی می‌تواند تأثیر مثبتی در بهبود عملکرد سازمانی داشته باشد (واکوئرو–کریستوبل[7] و همکاران، ۲۰۲۴؛ وو[8] و همکاران، ۲۰۲۲؛ گالتا[9] و همکاران، ۲۰۲۲؛ الشیراح[10] و همکاران، ۲۰۲۲)، اما چنین روندهایی به‌کندی در حال تغییر است و مردان همچنان در بسیاری از زمینه‌های حاکمیت ورزشی در سمت‌های تصمیم‌گیری ارشد قرار دارند (مورفی[11] و همکاران، ۲۰۲۳؛ فراری و دیو[12]، ۲۰۲۳؛ لی و ثونگ[13]، ۲۰۲۳؛ انگوین و تاهی[14]، ۲۰۲۲).

مدیریت کلان، جایگاهی است که در آن تصمیم‌گیری‌های کلیدی و راهبردی انجام می‌شود و نقش تعیین‌کننده‌ای در سیاست‌گذاری، توسعه و آینده ورزش دارد. این سطح مدیریتی شامل سمت‌هایی مانند ریاست فدراسیون‌های ورزشی، معاونت‌های کلیدی و مدیران ارشد است که سیاست‌های کلان ورزشی را شکل داده و جهت‌گیری‌های آینده را مشخص می‌کنند (جاجدف[15] و همکاران، ۲۰۲۵). تصمیمات اتخاذ شده در این سطح، بر تمامی ابعاد ورزش، از توسعه زیرساخت‌ها تا برنامه‌ریزی برای ارتقای ورزشکاران و مدیریت رویدادهای بین‌المللی، تأثیر مستقیم دارد. باوجود افزایش حضور زنان در مدیریت ورزشی، این حضور عمدتاً در سطوح پایین و اجرایی محدود شده است. در حالی که زنان در نقش‌هایی مانند مدیریت میانی، مشاوره و سرپرستی فعالیت دارند، در سمت‌های تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار که اثرگذاری بیشتری بر برنامه‌های کلان دارند، کمتر دیده می‌شوند. این عدم حضور باعث

---

1. Pirina
2. Adriaanse
3. Heffernan
4. Hussain & Cunningham
5. Sellars
6. Evans & Pfister
7. Vaquero-Cristóbal
8. Wu
9. Galletta
10. Alshirah
11. Murphy
12. Ferrary & Déo
13. Lee & Thong
14. Nguyen & Thai
15. Jugdev

In Press

می‌شود که صدای زنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری کلان شنیده نشود و تأثیر آن‌ها بر سیاست‌گذاری‌های ورزشی کم‌رنگ باشد (اسوینسون[1] و همکاران، ۲۰۲۲).

در ایران، اگرچه زنان ورزشکار در عرصه بین‌المللی موفقیت‌های چشمگیری کسب کرده‌اند (مانند کسب ۱۰ سهمیه در المپیک توکیو و ۱۸ مدال از مجموع ۶۲ مدال در بازی‌های آسیایی ۲۰۱۸) (شایگان و همکاران، ۲۰۲۴)، سهم آنان در پست‌های مدیریتی ورزشی به شکل چشمگیری ناچیز است. مطالعات گذشته نشان داده‌اند که موانع متعددی مانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی ورزشی می‌شود. برای مثال در بین تحقیقاتی که در داخل کشور انجام شده است، محمدیان و همکاران (۲۰۲۴) موانع را در ابعاد سازمانی، جانشین‌پروری، اقتصادی، خانوادگی، فرهنگی، شخصی، سیاسی، نگرشی و اجتماعی شناسایی و اولویت‌بندی کرده‌اند. همچنین، شایگان و همکاران (۲۰۲۴) به نقش تعصبات سازمانی و ساختارهای قدرت مردانه در فدراسیون‌های ورزشی اشاره کرده‌اند. در بین تحقیقات خارجی نیز السروی[2] (۲۰۲۴) عوامل فرهنگی را به‌عنوان یکی از موانع اساسی برابری جنسیتی در مدیریت ورزش معرفی کرده است. حسین و کونینگهام (۲۰۲۴) نشان دادند که حضور زنان در بخش‌های مدیریتی به عنوان یکی از ابعاد سازمانی در سازمان‌های ورزشی به شدت تحت تأثیر وضعیت اقتصادی و اهداف اقتصادی قرار دارند. مورفی و همکاران (۲۰۲۳) و فراری و دیو (۲۰۲۳) نیز بر تسلط مردان بر سمت‌های ارشد تصمیم‌گیری در ورزش تأکید دارند و ایوانز و پفیستر (۲۰۲۱) به تأثیر فرهنگ‌سازمانی و شیوه‌های پدرسالارانه در تقویت نابرابری جنسیتی اشاره کرده‌اند. بررسی پیشینه پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اگرچه تاکنون مطالعات متعددی به شناسایی و تحلیل موانع کلی حضور زنان در عرصه مدیریت ورزشی پرداخته‌اند، اما این تحقیقات عمدتاً به‌صورت سطحی و بدون تفکیک لایه‌های مدیریتی صورت گرفته‌اند. به‌ویژه، سطح مدیریت کلان که جایگاه تصمیم‌گیری‌های کلیدی، سیاست‌گذاری‌های راهبردی و تعیین مسیرهای آتی ورزش کشور است، کمتر مورد توجه قرار گرفته است (جاجدف و همکاران، ۲۰۲۵). این غفلت پژوهشی در حالی رخ داده است که تصمیمات اتخاذ شده در این سطح، تأثیر مستقیم و گسترده‌ای بر تمامی ابعاد نظام ورزش از توسعه زیرساخت‌ها تا حمایت از ورزشکاران و مدیریت منابع انسانی دارد. در نتیجه، نبود تحلیل عمیق و ساختاریافته از موانع حضور زنان در این سطح حساس مدیریتی، موجب شده است که راهکارهای پیشنهادی در پژوهش‌های قبلی از جامعیت و کارآمدی لازم برای تغییرات اساسی در ساختارهای ورزشی برخوردار نباشند.

با توجه به اینکه حضور زنان در مدیریت کلان ورزشی همچنان با چالش‌های جدی مواجه است و این امر موجب شده که اثرگذاری آن‌ها در سیاست‌گذاری‌های ورزشی ناچیز باشد و تحقیقات گذشته نیز به صورت اختصاصی به چالش‌های حضور زنان در مدیریت کلان ورزشی نپرداخته‌اند، تحقیق حاضر با هدف شناسایی و تحلیل موانع اصلی حضور زنان در این سطح مدیریتی انجام شده است. این پژوهش تلاش دارد با استفاده از مدل دیمتل، روابط علت و معلولی بین موانع مختلف را بررسی کرده و راه‌کارهایی برای رفع این موانع ارائه دهد و نتایج این تحقیق می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی کمک کند تا با اصلاح ساختارها و سیاست‌ها، شرایطی را فراهم آورند که زنان بتوانند در مدیریت کلان ورزشی نقش مؤثرتری ایفا کنند. دستیابی به این هدف، زمینه‌ساز تغییرات بنیادین در سیاست‌گذاری ورزشی شده و به افزایش عدالت جنسیتی و توسعه پایدار ورزش در کشور کمک کند

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف بررسی و تحلیل موانع حضور زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش انجام شده است. روش تحقیق مورد استفاده در این مطالعه، کمی و از نوع کاربردی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک دیمتل *(DEMATEL)* استفاده شد که یکی از روش‌های مؤثر در شناسایی روابط علّی بین عوامل مختلف است. این تکنیک به دلیل توانایی در تحلیل روابط پیچیده

[1]. Sveinson
[2]. Alsarve

In Press

و تعیین شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین عوامل، انتخاب شد. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان آگاه به موضوع پژوهش بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند در دسترس صورت گرفت که بر اساس معیارهای تجربه مدیریتی در سازمان‌های ورزشی و دانش و مطالعات تخصصی در این حوزه انتخاب شدند. در نهایت، ۱۴ نفر از زنان متخصص و صاحب‌نظر در حوزه مدیریت ورزشی به عنوان نمونه انتخاب شدند که در فرآیند تحلیل داده‌ها مشارکت داشتند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه‌ای ماتریسی بود که بر مبنای یافته‌های مطالعه کیفی رهبر و همکاران (۲۰۲۵) با عنوان *"چالش‌های رهبری زنان در سازمان‌های ورزشی ایران"* طراحی شد. در این مطالعه، مجموعه‌ای از موانع مربوط به سطح کلان مدیریت شناسایی شده بود که به‌عنوان مبنای مفهومی و محتوایی برای تدوین پرسشنامه ماتریسی تحقیق حاضر مورد استفاده قرار گرفت (جدول ۲) .این پرسشنامه به دو بخش اصلی تقسیم شد: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سؤالات مرتبط با پژوهش که بر اساس روش دیمتل طراحی شده بود. روایی پرسشنامه از طریق بررسی و تأیید نظرات خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. به‌منظور سنجش پایایی، از روش بازآزمایی و محاسبه شاخص ناپایداری استفاده شد. مقدار این شاخص برابر با ۰/۰۲۸ به دست آمد که با توجه به قرار گرفتن در محدوده قابل قبول (کمتر از ۰/۰۵)، بیانگر پایایی مناسب و ثبات قضاوت‌ها در ابزار گردآوری داده‌ها بود. این شاخص، میزان تفاوت نسبی بین قضاوت‌های خبرگان در دو نوبت (یا در بین چند خبره) را نشان می‌دهد و برای سنجش پایایی پاسخ‌ها در ماتریس‌های قضاوت زوجی مورد استفاده قرار می‌گیرد. پرسشنامه‌ها به دو شیوه حضوری و الکترونیکی در اختیار خبرگان قرار داده شد و نظرات آن‌ها در قالب ماتریس‌های مقایسه‌ای جمع‌آوری گردید. در بخش تجزیه و تحلیل کمّی پژوهش، از روش دیمتل استفاده شد و کلیه فرآیندهای تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار اکسل انجام پذیرفت.

یافته‌های پژوهش

در جدول شماره یک، ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
وضعیت تأهل	مجرد	۲	۱۴/۳
	متأهل	۱۲	۸۵/۷
تعداد فرزند	ندارم	۶	۴۲/۹
	یک فرزند	۳	۲۱/۴
	دو فرزند	۵	۳۵/۷
تحصیلات	کارشناسی‌ارشد	۴	۲۸/۶
	دکتری	۱۰	۷۱/۴
رشته تحصیلی	تربیت‌بدنی	۱۳	۹۲/۹
	غیرتربیت‌بدنی	۱	۷/۱
سن	۳۱ تا ۴۰ سال	۷	۵۰/۰
	۴۱ تا ۵۰ سال	۴	۲۸/۶
	۵۱ به بالا	۳	۲۱/۴
سابقه کاری	۱ تا ۵ سال	۴	۲۸/۶
	۵ تا ۱۰ سال	۵	۳۵/۷
	۱۱ تا ۱۵ سال	*	*
	۱۵ سال به بالا	۵	۳۵/۷

In Press

در این پژوهش، برای شناسایی الگوی روابط میان موانع از تکنیک دیمتل در ۵ مرحله استفاده شد. این موانع در جدول شماره دو معرفی شده است.

جدول ۲. موانع حضور زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش

ردیف	معرف	موانع
۱	S_1	توسعه اقتصادی و اجتماعی
۲	S_2	تحول تکنولوژی جوامع و توسعه صنعتی
۳	S_3	زن در جایگاه دوم (جنسیت ضعیف)
۴	S_4	مرد در جایگاه اول
۵	S_5	ضعف سیستم در واگذاری پست های مدیریتی به زنان
۶	S_6	سیستم تربیتی مردسالار
۷	S_7	تفسیر شخصی از دین
۸	S_8	ضعف زمینه‌های فرهنگی اجتماعی

در مرحله اول، با استفاده از میانگین نظرات ۱۴ خبره، ماتریس ارتباط مستقیم X تشکیل شد. در مرحله دوم، برای نرمال‌سازی، تمامی درایه‌های ماتریس بر بزرگ‌ترین مجموع سطر یا ستون k تقسیم شدند. در مرحله سوم برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا یک ماتریس همانی ۸×۸ تشکیل داده شد. سپس ماتریس همانی از ماتریس نرمال کسر شد و ماتریس حاصل معکوس گردید. در نهایت ماتریس نرمال در ماتریس حاصل ضرب شد و در نتیجه ماتریس ارتباط کامل تعیین گردید (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس ارتباط کامل

موانع	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8
S_1	۰/۵۲۴	۰/۵۲۸	۰/۵۷۱	۰/۵۰۶	۰/۵۳۲	۰/۴۹۲	۰/۵۰۱	۰/۳۵۵
S_2	۰/۵۹۹	۰/۳۹۵	۰/۵۳۸	۰/۴۸۲	۰/۵۱۵	۰/۴۶۷	۰/۳۳۱	۰/۴۳۹
S_3	۰/۶۴۷	۰/۵۱۵	۰/۴۴۳	۰/۵۲۸	۰/۵۲۴	۰/۳۶۶	۰/۴۱۴	۰/۴۰۳
S_4	۰/۶۴۴	۰/۵۱۳	۰/۵۸۳	۰/۳۷۸	۰/۴۵۱	۰/۴۳۶	۰/۴۱۳	۰/۴۰۵
S_5	۰/۶۱۶	۰/۴۹۱	۰/۵۵۸	۰/۳۶۱	۰/۳۸۸	۰/۴۱۷	۰/۳۹۵	۰/۳۸۷
S_6	۰/۵۷۸	۰/۴۶۴	۰/۳۸۳	۰/۴۰۳	۰/۴۳۹	۰/۳۲۵	۰/۳۷۴	۰/۴۰۶
S_7	۰/۵۷۰	۰/۳۷۱	۰/۵۱۲	۰/۴۲۰	۰/۴۹۴	۰/۴۴۸	۰/۳۱۲	۰/۴۲۰
S_8	۰/۳۸۶	۰/۳۸۴	۰/۴۰۸	۰/۳۶۰	۰/۴۳۰	۰/۳۹۴	۰/۳۲۹	۰/۲۶۰

در مرحله چهارم، مقدار آستانه با میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شد. مقدار به‌دست‌آمده (۰/۴۵۲) پس از گرد کردن، برابر ۱ در نظر گرفته شد. سپس تنها روابطی که مقدار آن‌ها بزرگ‌تر یا مساوی آستانه بود، در نقشه روابط NRM نمایش داده شد و سایر مقادیر به صفر تبدیل شدند (جدول ۴).

جدول ٤. نقشه شبکه روابط (سلول های با ارزش آستانه ۱)

موانع	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8
S_1	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
S_2	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰
S_3	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰
S_4	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰

In Press

S_5	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
S_6	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
S_7	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰
S_8	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

در مرحله اخر تحلیل دیمتل باید مجموع سطرها و ستون های ماتریس T مشخص شود. مجموع سطرها (D) و ستون ها (R) با توجه به فرمول های زیر به دست می آورده می شود.

۱)رابطه $D = \sum Tij\ n\ j{=}1$

۲)رابطه $R = \sum Tij\ n\ i{=}1$

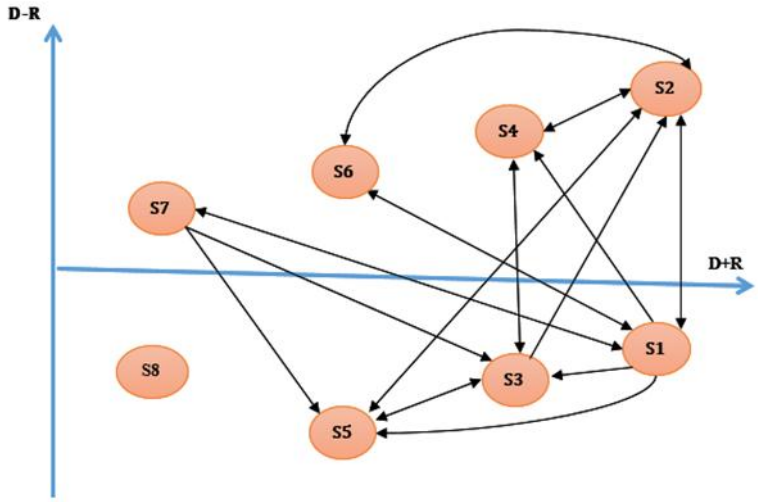
سپس با توجه به D و R ، مقادیر D+R و R-D به دست آورده می‌شود که به ترتیب نشان‌دهنده میزان تعامل و قدرت تأثیرگذاری عوامل هستند. خروجی نهایی روش دیمتل در جدول شماره پنج ارائه شده است.

جدول ۵. شدت روابط مستقیم و غیرمستقیم یا نمودار علی

معرف	موانع	Di	Ri	Di+Ri	Di-Ri
S_1	توسعه اقتصادی و اجتماعی	۴/۰۲۰	۴/۵۶۵	۸/۵۸۵	-۰/۵۴۶
S_2	تحول تکنولوژی جوامع و توسعه صنعتی	۳/۷۶۶	۳/۶۶۰	۷/۴۲۶	۰/۱۰۶
S_3	زن در جایگاه دوم (جنسیت ضعیف)	۳/۸۴۱	۳/۹۹۶	۷/۸۳۷	-۰/۱۵۶
S_4	مرد در جایگاه اول	۳/۸۲۲	۳/۴۳۸	۷/۲۶۰	۰/۳۸۴
S_5	ضعف سیستم در واگذاری پست های مدیریتی به زنان	۳/۶۱۳	۳/۷۸۳	۷/۳۹۶	-۰/۱۷۰
S_6	سیستم تربیتی مردسالار	۳/۳۷۲	۳/۳۴۳	۶/۷۱۶	۰/۰۲۹
S_7	تفسیر شخصی از دین	۳/۵۴۷	۳/۰۷۰	۶/۶۱۷	۰/۴۷۷
S_8	ضعف زمینه‌های فرهنگی اجتماعی	۲/۹۵۰	۳/۰۷۵	۶/۰۲۶	-۰/۱۲۵

براساس نتایج جدول مانع توسعه اقتصادی و اجتماعی با (Di=۴/۰۲۰)، بیشترین تأثیرگذاری و مانع ضعف زمینه‌های فرهنگی اجتماعی با (Di=۲/۵۰) کمترین تأثیرگذاری را بر حضور زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش دارند. همچنین مشخص شد مانع توسعه اقتصادی و اجتماعی (Ri=۴/۵۶۵) بالاترین تأثیرپذیری و تفسیر شخصی از دین با (Ri=۳/۰۷۰) پایین ترین تأثیرپذیری را در ارتباط با حضور زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش دارند. علاوه بر این براساس Di+Ri مشخص گردید مانع توسعه اقتصادی و اجتماعی بیشترین و مانع ضعف زمینه‌های فرهنگی اجتماعی کمترین تعامل را با سایر موانع مرتبط با حضور زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش دارند. سرانجام براساس Di-Ri مشخص شد موانع تحول تکنولوژی جوامع و توسعه صنعتی، مرد در جایگاه اول، سیستم تربیتی مرد سالار و تفسیر شخصی از دین جزء موانع علی و عامل‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی، زن در جایگاه دوم (جنسیت ضعیف)، ضعف سیستم در واگذاری پست‌های مدیریتی به زنان و ضعف زمینه‌های فرهنگی اجتماعی جزء موانع معلول هستند. در نهایت یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم شد. در این دستگاه محور طولی مقادیر D + R و محور عرضی براساس D - R می‌باشد. موقعیت هر عامل با نقطه‌ای به مختصات (D + R, D - R) در دستگاه معین می‌شود. به این ترتیب نمودار گرافیکی زیر بدست آمد.

In Press



شکل ۱. الگوی روابط موانع در تکنیک دیمتل

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی موانع حضور زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که مانع توسعه اقتصادی و اجتماعی (S1) بیشترین تأثیرگذاری و همچنین تأثیرپذیری را در ارتباط با حضور زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش دارند. این موضوع نشان می‌دهد که ضعف اقتصادی می‌تواند زنجیره‌ای از مشکلات را ایجاد کند: مثلاً، کمبود بودجه باعث می‌شود که سازمان‌ها کمتر به توسعه منابع انسانی و توانمندسازی زنان بپردازند، که خود منجر به ادامه تعصبات فرهنگی و کاهش اعتماد به نفس زنان در پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی می‌شود. از سوی دیگر، همین ضعف اقتصادی، نگاه سازمان‌ها را به سمت اولویت‌بندی مسائل مالی فوری سوق می‌دهد و مشارکت زنان را به‌عنوان یک موضوع ثانویه در نظر می‌گیرند. این تعامل متقابل بین عوامل اقتصادی و سایر موانع نشان‌دهنده یک چرخه معیوب است که باید با سیاست‌گذاری هدفمند شکسته شود. روابط متقابل میان عوامل اقتصادی و اجتماعی با ساختارهای مدیریتی و فرهنگی نشان می‌دهد که ضعف در توسعه اقتصادی می‌تواند به‌طور مستقیم باعث اولویت‌بخشی به مسائل کوتاه‌مدت در سازمان‌های ورزشی شود و از سرمایه‌گذاری بر برنامه‌های بلندمدت برای توانمندسازی زنان جلوگیری کند. به‌علاوه، نبود بودجه کافی برای اجرای سیاست‌های تغییر فرهنگی و مدیریت جنسیتی، ساختارهای مردسالارانه را تقویت می‌کند. در مقابل، ارتقای سطح اقتصادی و اجتماعی می‌تواند به تخصیص منابع به برنامه‌های آموزشی، تغییر نگرش‌های مدیریتی، و حمایت از حضور زنان در تصمیم‌گیری‌های کلان کمک کند. این نشان‌دهنده اهمیت روابط متقابل و تقویت همزمان عوامل فرهنگی و اقتصادی در بهبود شرایط مدیریتی زنان است. این یافته نشان می‌دهد که ایجاد سیاست‌های حمایتی نظیر الزامی کردن سهمیه‌بندی جنسیتی در مدیریت کلان و تخصیص منابع اقتصادی به شکل هدفمند برای تقویت حضور زنان می‌تواند تأثیر بسزایی در کاهش این موانع داشته باشد. این بخش از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات محمدیان و همکاران (۲۰۲۴) و شایگان و همکاران (۲۰۲۴) که هر دو در تحقیق خود عوامل اقتصادی و اجتماعی را از چالش‌های پیش روی زنان در تصدی پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی دانستند، همسو می‌باشد.

همچنین نتایج نشان داد که ضعف زمینه‌های فرهنگی اجتماعی (S8) کم‌ترین تأثیرگذاری و تفسیر شخصی از دین (S7) پایین‌ترین تأثیرپذیری را در ارتباط با حضور زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش دارند. این یافته‌ها نشان‌دهنده آن هستند که

In Press

اگرچه موانع فرهنگی و دینی می‌توانند در برخی جوامع بر تصمیمات و رفتارهای مدیریتی تأثیرگذار باشند، اما در این تحقیق، آنها از نظر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری نسبت به دیگر موانع در سطح پایین‌تری قرار دارند. در این تحقیق منظور از "تفسیر شخصی از دین" برداشت‌های نادرست و فردی از دین است که به نفع مردسالاری تفسیر شده و موجب محدودیت زنان در جامعه می‌شود. دین به‌طور ذاتی مانعی برای حضور زنان در مدیریت ورزشی ندارد، بلکه این تفاسیر نادرست بوده‌اند که موانع فرهنگی ایجاد کرده‌اند. اما به‌دلیل تغییر نگرش‌ها نسبت به حقوق زنان، افزایش آگاهی عمومی و تفسیرهای صحیح از دین که عدالت جنسیتی را تأکید می‌کنند، این موانع کاهش یافته‌اند. این موضوع می‌تواند به دلایل مختلفی نظیر تغییرات اجتماعی، فرهنگی و افزایش آگاهی عمومی مانند افزایش تحصیلات زنان، ارتقاء آگاهی حقوقی و اجتماعی و پیشرفت‌های فناوری اطلاعات باشد که باعث تغییرات در نگرش‌های عمومی و به تبع آن کاهش موانع فرهنگی می‌شود. به این ترتیب، ممکن است برخی از باورهای قدیمی و ساختارهای اجتماعی که بر نقش زنان در جامعه تأثیر می‌گذارند، در حال ضعف و تغییر باشند. این بخش از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات السروی (۲۰۲۴) و ایوانز و پفیستر (۲۰۲۱) همسو می‌باشد. السروی (۲۰۲۴) عوامل فرهنگی را به‌عنوان یکی از موانع اساسی برابری جنسیتی در مدیریت ورزش معرفی کرده است و ایوانز و پفیستر (۲۰۲۱) به تأثیر فرهنگ‌سازمانی و شیوه‌های پدرسالارانه در تقویت نابرابری جنسیتی اشاره کرده‌اند.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که مانع توسعه اقتصادی و اجتماعی (S1) بیشترین تعامل را با سایر موانع مرتبط با حضور زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش دارد، در حالی که ضعف زمینه‌های فرهنگی اجتماعی (S8) کمترین تعامل را به خود اختصاص داده است. نتایج این تحقیق به‌طور مستقیم تحت تأثیر عواملی مانند رکود اقتصادی، عدم حضور زنان در بخش‌های اقتصادی ورزش و محدود بودن فرصت‌های شغلی در این حوزه برای زنان قرار دارد. در این زمینه، عواملی همچون رکود اقتصادی و عدم فرصت‌های شغلی مناسب برای زنان باعث می‌شود که مردان به دلیل اولویت‌های اقتصادی و اجتماعی بیشتری که دارند، در مشاغل کلان مدیریتی ورزش جذب شوند. باورهای سنتی مانند نان‌آور بودن مردان و کم‌رنگ بودن حضور زنان در اقتصاد ورزش نیز مزید بر علت بوده و در کنار محدودیت‌های شغلی، موجب افزایش جذب مردان به موقعیت‌های مدیریتی می‌شود. این شرایط به‌ویژه در کشورهایی که فرصت‌های شغلی محدود هستند، باعث می‌شود تا مردان به عنوان اولویت اصلی در مشاغل کلان مدیریتی ورزش شناخته شوند. بنابراین، عامل اقتصادی نقش کلیدی در شکل‌دهی به ساختارهای مدیریتی در ورزش ایفا می‌کند و بر تعامل و به‌کارگیری مردان در سطوح بالای مدیریتی تأثیر می‌گذارد. این یافته‌ها با نتایج تحقیق حسین و کونینگهام (۲۰۲۴) همسو است که نشان داد تمامی ابعاد سازمانی در سازمان‌های ورزشی به شدت تحت تأثیر وضعیت اقتصادی و اهداف اقتصادی قرار دارند.

نتایج تحقیق نشان داد که موانع تحول تکنولوژی جوامع و توسعه صنعتی (S2)، مرد در جایگاه اول (S4)، سیستم تربیتی مردسالار (S6) و تفسیر شخصی از دین (S7) جزء موانع علی (علت‌ساز) و عامل‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی (S1)، زن در جایگاه دوم (جنسیت ضعیف) (S3)، ضعف سیستم در واگذاری پست‌های مدیریتی به زنان (S5) و ضعف زمینه‌های فرهنگی اجتماعی (S8) جزء موانع معلول (نتیجه‌گیری) هستند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تغییرات سریع تکنولوژی و توسعه صنعتی، نگاه برتری‌جویانه مردان نسبت به زنان، مردسالار بودن سیستم تربیتی و آموزشی، و همچنین تفاسیر نادرست از مباحث دینی، عواملی هستند که در حضور محدود زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش ایران مؤثرند. این موانع علی، از طریق تقویت ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی که نقش زنان را در حوزه‌های مدیریتی نادیده می‌گیرند، باعث شده‌اند که زنان نتوانند به سطح‌های بالای مدیریتی دست یابند. به‌طور خاص، حاکمیت مردانه در تصمیم‌گیری‌ها، سیستم تربیتی مردسالار و تفاسیر غلط از دین در کنار تحولات اقتصادی و صنعتی باعث شده‌اند که حضور زنان در مدیریت ورزشی همچنان محدود باشد. نتیجه این موانع معلول، کاهش توسعه اقتصادی و اجتماعی، ضعیف‌انگاشته شدن زنان، و عدم باور به توانمندی‌های آنان در حوزه‌های مدیریتی

In Press

است. این کمبود حضور زنان در سطوح کلان مدیریتی، پیامدهای جدی در سازمان‌های ورزشی و جامعه به همراه دارد که شامل عملکرد نامناسب سازمانی، عدم توسعه و عقب‌ماندگی فرهنگی–اجتماعی و محدودیت فرصت‌های شغلی برای زنان است. به عبارت دیگر، این موانع نه تنها مانع توسعه و رشد زنان در عرصه‌های مدیریتی می‌شود، بلکه به طور مستقیم بر توسعه کلی جامعه و سازمان‌های ورزشی تأثیر منفی می‌گذارد و موجب کندی روند پیشرفت در این حوزه‌ها می‌شود. روابط متقابل میان موانع علی و معلول نشان‌دهنده یک چرخه معیوب است که در آن موانع علی (مثل تحولات اقتصادی، سیستم تربیتی مردسالار و تفاسیر نادرست از دین) باعث تقویت موانع معلول (مثل عدم واگذاری پست‌های مدیریتی به زنان و محدودیت در توسعه اجتماعی و اقتصادی) می‌شوند. این چرخه معیوب ادامه‌دار است و باعث می‌شود که دسترسی زنان به موقعیت‌های مدیریتی و فرصت‌های شغلی در ورزش به شدت محدود شود، در نتیجه، عملکرد سازمانی و توسعه کلی جامعه نیز با مشکل مواجه می‌شود. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات پیشین همچون شایگان و همکاران (۲۰۲۴)، مورفی و همکاران (۲۰۲۳)، فراری و دیو (۲۰۲۳) و ایوانز و پفیستر (۲۰۲۱) همسو است که بر چالش‌های ساختاری و فرهنگی تأکید دارند. شایگان و همکاران (۲۰۲۴) بر تأثیر عوامل اقتصادی در چالش‌های پیش روی زنان در تصدی پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی اشاره کرده‌اند، مورفی و همکاران (۲۰۲۳) و فراری و دیو (۲۰۲۳) بر تسلط مردان بر سمت‌های ارشد تصمیم‌گیری در ورزش تأکید دارند و ایوانز و پفیستر (۲۰۲۱) به تأثیر فرهنگ‌سازمانی و شیوه‌های پدرسالارانه در تقویت نابرابری جنسیتی اشاره کرده‌اند.

بر اساس نتایج تحقیق می‌توان چنین بیان کرد که حضور زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش ایران با موانع متعددی روبه‌رو است که برخی از آن‌ها به عنوان علت و برخی دیگر به عنوان معلول عمل می‌کنند که در این بین، توسعه اقتصادی و اجتماعی بیشترین تأثیرگذاری و همچنین تأثیرپذیری را در حوزه حضور زنان در سطح کلان مدیریتی در ورزش دارد و تعامل بسیار بالایی نیز با سایر موانع دارد که در این خصوص پیشنهاد می‌شود حمایت‌های مالی و اقتصادی هدفمندی برای کاهش این موانع انجام شود؛ از جمله تخصیص بودجه به برنامه‌های توانمندسازی زنان، ارائه مشوق‌های مالی به سازمان‌هایی که از حضور زنان در مدیریت کلان استقبال می‌کنند، و ایجاد شرایط برابر در تخصیص منابع مالی بین بخش‌های مردان و زنان. همچنین پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاری برای الزامی کردن سهمیه‌بندی جنسیتی در مدیریت کلان اجرا شود که می‌تواند نقش مهمی در ایجاد فرصت‌های برابر ایفا کند. از منظر فرهنگی، پیشنهاد می‌شود اقداماتی مانند ترویج آگاهی عمومی و اصلاح نگرش‌های سنتی با برگزاری کمپین‌های آموزشی و بازنگری در سیستم‌های تربیتی صورت گیرد. در کنار این اقدامات پیشنهاد می‌شود شبکه‌های حمایتی برای زنان مدیر ایجاد شود، فرآیندهای انتخاب و ارتقاء مدیران شفاف‌سازی شود و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین برای بهبود شفافیت و عدالت جنسیتی در مدیریت نیز پیشنهاد می‌شود، چرا که این رویکردها با تقویت تعامل میان عوامل اقتصادی، فرهنگی و ساختاری می‌توانند به شکستن چرخه معیوب موانع و افزایش مشارکت زنان در مدیریت کلان ورزشی کمک کنند. از جمله محدودیت‌های تحقیق حاضر می‌توان به تمرکز آن بر دیدگاه خبرگان مدیریتی در حوزه ورزش ایران اشاره کرد که ممکن است مانع از تعمیم‌پذیری کامل نتایج به سایر حوزه‌ها یا کشورهای دیگر شود. همچنین برای تحقیقات آتی، پیشنهاد می‌شود مطالعاتی با رویکرد تطبیقی بین‌المللی برای مقایسه موانع ساختاری، فرهنگی و سیاسی حضور زنان در مدیریت کلان ورزشی در کشورهای مختلف انجام شود. طراحی مدل‌های بومی برای توانمندسازی زنان، بررسی تأثیر برنامه‌های آموزشی و منتورینگ بر ارتقای شایستگی‌های مدیریتی، و تحلیل نقش رسانه در شکل‌گیری نگرش‌های جنسیتی نسبت به مدیریت زنان در ورزش، از دیگر موضوعات مهمی است که می‌تواند در تحقیقات آینده دنبال شود.

تقدیر و تشکر

نویسندگان صمیمانه از تمامی افرادی که در انجام این پژوهش نقش داشته‌اند، قدردانی می‌کنند.

In Press

References

Adriaanse, J. A. (2018). **"Europe in world perspective: The Sydney Scoreboard Global Index for women in sport leadership".** In Gender diversity in European sport governance (pp. 11-19). Routledge.

Alsarve, D. (2024). **"Achieving gender equity: Barriers and possibilities at board level in Swedish sport"**. European Sport Management Quarterly, 24(1), 286-302.

Alshirah, M. H., Alfawareh, F. S., Alshira'h, A. F., Al-Eitan, G., Bani-Khalid, T., & Alsqour, M. D. (2022). **"Do corporate governance and gender diversity matter in firm performance (ROE)? Empirical evidence from Jordan"**. Economies, 10(4), 84.

Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (Eds.). (2018). **"Gender diversity in European sport governance"**. Routledge.

Evans, A. B., & Pfister, G. U. (2021). **"Women in sports leadership: A systematic narrative review"**. International review for the sociology of sport, 56(3), 317-342.

Ferrary, M., & Déo, S. (2023). **"Gender diversity and firm performance: when diversity at middle management and staff levels matter"**. The International Journal of Human Resource Management, 34(14), 2797-2831.

Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Vermiglio, C. (2022). **"Gender diversity and sustainability performance in the banking industry"**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(1), 161-174.

Heffernan, C. D. (2018). **"Gender allyship: Considering the role of men in addressing the gender-leadership gap in sport organizations"** (Doctoral dissertation, University of Minnesota).

Hussain, U., & Cunningham, G. B. (2024). **"The Muslim community and sport scholarship: a scoping review to advance sport management research"**. European Sport Management Quarterly, 24(2), 536-558.

Jafari, E., Sharifi Far, F. and 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)

Jami Abed Moghadam, Z., Fahim Devin., H., Peymanizad, H., Esmailzadeh Ghandehari, M. R. (2021). **"Meta-analysis of four decades of research on barriers and challenges for the promotion of women in sports management positions in the country"**. Sport Management Journal, 1-22. (In Persian)

Jugdev, K., Müller, R., & Hutchinson, M. (2025). **"Future trends in project management: A macro-environmental analysis"**. Project management circa, 229-240.

Kara, F. M., Çolakoğlu, T., & Ogut, E. E. E. (2016). **"Career barriers of women managers in sports organisations"**. International Journal of Sport Exercise and Training Sciences-IJSETS, 2(3), 82-92.

Keaton, A. C. I. (2022). "**Black women diversity leaders' perceptions of organizational inclusivity in college sports"**. Frontiers in Sports and Active Living, 4, 923649.

Lee, K. W., & Thong, T. Y. (2023). **"Board gender diversity, firm performance and corporate financial distress risk: international evidence from tourism industry"**. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 42(4), 530-550.

Lotfy, C., Bennani, Y. B., & Cornet, A. (2023). **"A meta-analysis of women professional evolution in sports leadership"**. Problems and Perspectives in Management, 21(4), 38-51.

In Press

Mohamadian, F., Nobakhat, Z. and shayegan, J. (2024). "**Challenges of women in the field of sports management in the country"**. Contemporary Studies on Sport Management, (), -. (In Persian)

Movafagh, M., Nazari, R., Hahriary, 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)

Murphy, S., Trussell, D. E., Petrie, M., Groves, B., & Kerwin, S. (2023). "**Women and members of socially diverse groups in a sport management program: Key lessons from creating and leading a student-led equity, diversity, and inclusion club".** Sport Management Education Journal, 1(aop), 1-11.

Nguyen, T. T. P., & Thai, H. M. (2022). **"Effects of female directors on gender diversity at lower organization levels and CSR performance: Evidence in Japan"**. Global Finance Journal, 53, 100749.

Pirina, M. G., Farooq, M., Solinas, R., Andreu, M. J. M., Calero, C. D. Q., Gallardo, A. M., & Cano, L. A. (2024). "**Bibliometric analysis of sports management competencies in women's semi-professional sport: A comprehensive analysis at the literature with data visualization software"**. Procedia Computer Science, 239, 1568-1577.

Rahbar, M., Sadeghi Boroujerdi, S., & Hancock, M. G. (2025). **"Challenges of women's leadership in Iranian sports organizations".** *Gender in Management: An International Journal*.

Sellars, N., Jacobs, B. L., & Wendry, B. (2022). "**Using Social Cognitive Career Theory to explore the underrepresentation of women in Sport Management degree programs"**. Managing Sport and Leisure, 1-12.

Shayegan, J., Mohammadian, F., Nobakht Ramazani, Z. (2023). **"Investigating the social-cultural challenges of women in managing sports federations of the country"**. journal of motor and behavioral sciences, 6(3), 1-11. (In Persian)

Shayegan, J., Mohammadian, F., Nobakht Ramazani, Z. (2024). **"Obstacles facing women in holding the post of head of sports federations of Iran"**. Innovation in Sports Management, 2(4), 115-129. (In Persian)

Shin, N., Xue, H., Kim, A., & Kim, A. C. H. (2024). **"Are we (in) visible? Toward a critical understanding of Asian women faculty experiences in US sport management"**. European Sport Management Quarterly, 24(6), 1257-1277.

Sveinson, K., Taylor, E., Keaton, A. C., Burton, L., Pegoraro, A., & Toffoletti, K. (2022). **"Addressing gender inequity in sport through women's invisible labor"**. Journal of Sport Management, 36(3), 240-250.

Thomson, A., Hayes, M., Hanlon, C., Toohey, K., & Taylor, T. (2023). **"Women's professional sport leagues: A systematic review and future directions for research"**. Sport Management Review, 26(1), 48-71.

Valiente, C. (2022). **"The impact of gender quotas in sport management: The case of Spain"**. Sport in Society, 25(5), 1017-1034.

Vaquero-Cristobal, R., Mateo-Orcajada, A., Dağlı Ekmekçi, Y. A., Pereira, A., Amin, S., Meroño, L & Albaladejo-Saura, M. (2024). **"Gender equity in sport from the perspective of European women athletes and sport managers, physical education teachers and sport coaches"**. Frontiers in psychology, 15, 1419578.

Wu, J., Richard, O. C., Triana, M. D. C., & Zhang, X. (2022). **"The performance impact of gender diversity in the top management team and board of directors: A multiteam systems approach"**. Human resource management, 61(2), 157-180.

In Press

In Press