

معماری حکمرانی تنوع جنسیتی در نظام ورزش قهرمانی ایران

نوع مقاله:

پژوهشی اصیل

مشخصات نویسندگان:

۱. سمیه سلاطی: دانشجوی دکترای گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران
۲. محمد نیکروان*: گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران
۳. حمید فروغی پور: گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

* پست الکترونیکی نویسنده مسئول: m.nikravan@iau.ac.ir

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۱۰/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۲۸

تاریخ چاپ: ۱۴۰۵/۰۳/۳۱

© ۱۴۰۵ تمامی



حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با

گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

شیوه استناددهی: سلاطی، سمیه، نیکروان، محمد، و فروغی پور، حمید. (۱۴۰۵). معماری حکمرانی تنوع جنسیتی در نظام ورزش قهرمانی ایران. حکمرانی و شهر هوشمند، ۲(۱)، ۱۷-۱.

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مفهومی معماری حکمرانی تنوع جنسیتی در نظام ورزش قهرمانی ایران بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. جامعه آماری شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزش قهرمانی، سیاست‌گذاری ورزشی، مطالعات جنسیت و حکمرانی بود که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند، ۱۷ نفر از مدیران ارشد ورزشی، اعضای هیئت علمی و متخصصان مرتبط انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری و پس از پیاده‌سازی، در سه مرحله تحلیل شد. برای افزایش اعتبار یافته‌ها از بازبینی مشارکت‌کنندگان، بررسی همکار و اشیاع نظری استفاده گردید. نتایج تحلیل داده‌ها به شناسایی مضامینی منجر شد که در قالب شش مضمون فراگیر شامل معماری نهادی حکمرانی جنسیتی، نظام شفافیت و پاسخ‌گویی سازمانی، توانمندسازی و ظرفیت‌سازی جنسیتی، تحول فرهنگی حکمرانی، سیاست‌گذاری و محیط نهادی پشتیبان و حکمرانی مشارکتی و شبکه‌ای قرار داشتند. یافته‌ها نشان داد مسئله تنوع جنسیتی در ورزش قهرمانی ایران صرفاً به میزان حضور زنان در مناصب مدیریتی محدود نیست، بلکه به نحوه توزیع قدرت، سازوکارهای تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، نظام‌های ارزیابی و تعامل ذی‌نفعان وابسته است. بر این اساس، تحقق حکمرانی جنسیتی نیازمند رویکردی سیستمی و چندسطحی است که اصلاح ساختارهای نهادی، توسعه سرمایه انسانی، ارتقای شفافیت و پشتیبانی سیاستی را به صورت هم‌زمان دنبال کند. مدل مفهومی حاصل از پژوهش، چارچوبی تحلیلی برای فهم و بازطراحی سازوکارهای حکمرانی تنوع جنسیتی در نظام ورزش قهرمانی ایران فراهم می‌کند و مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های آتی محسوب می‌شود.

واژگان کلیدی: حکمرانی ورزشی، تنوع جنسیتی، ورزش قهرمانی، حکمرانی مشارکتی، مدیریت ورزش.

Architecture of the Rule of Gender Diversity in the Iranian Championship

Article Type:
Original Research

Submit Date: 2026/01/07
Revise Date: 2026/02/07
Accept Date: 2026/03/19
Publish Date: 2026/06/21



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](#).

Authors' Information:

- 1. Somayeh Salati: Department of Sports Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran
- 2. Mohammad Nikravan*: Department of Sports Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran
- 3. Hamid Foroghi-pour: Department of Sports Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran

* Corresponding author's email: m.nikravan@iau.ac.ir

How to cite this article: Salati, S., Nikravan, M., & Foroghi-por, H. (2026). Architecture of the Rule of Gender Diversity in the Iranian Championship. *Governance and Smart City*, 2(1), 1-17.

Abstract

The purpose of the current study was to design a conceptual model for the gender diversity governance architecture in Iran's elite sports system. This qualitative research was conducted using the thematic analysis method. The statistical population included experts in the fields of elite sports management, sports policymaking, gender studies, and governance. Based on purposive sampling, 17 senior sports managers, faculty members, and relevant professionals were selected. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and, following transcription, were analyzed in three stages. To enhance the validity of the findings, strategies such as member checking, peer review, and theoretical saturation were employed. The data analysis led to the identification of themes categorized into six overarching themes: institutional architecture of gender governance, system of organizational transparency and accountability, gender empowerment and capacity building, cultural transformation of governance, policymaking and supportive institutional environment, and participatory and network governance. The findings indicated that the issue of gender diversity in Iran's elite sports is not solely limited to the number of women in managerial positions; rather, it depends on power distribution, decision-making mechanisms, organizational culture, evaluation systems, and stakeholder interactions. Accordingly, the realization of gender governance requires a systemic and multi-level approach that simultaneously pursues institutional structural reform, human capital development, transparency enhancement, and policy support. The conceptual model derived from this research provides an analytical framework for understanding and redesigning gender diversity governance mechanisms in Iran's elite sports system and serves as a foundation for future policymaking.

Keywords: Sports Governance, Gender Diversity, Heroism, Participatory Governance, Sport Management

تحولات چند دهه‌ای اخیر نشان می‌دهد نظام ورزش قهرمانی در سطح جهانی از ساختاری صرفاً رقابت‌محور به نظام حکمرانی پیچیده و چندسطحی‌ای تبدیل شده است که در آن، کیفیت تصمیم‌گیری، عدالت نهادی و میزان مشارکت ذی‌نفعان شاخص‌های اصلی کارآمدی سازمان‌های ورزشی شناخته می‌شوند (Huang, 2026). در این چارچوب، مفهوم حکمرانی ورزش فراتر از مدیریت اجرایی رویدادها قرار می‌گیرد و به مجموعه‌ای از سازوکارهای سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، پاسخ‌گویی و توزیع قدرت در سازمان‌های ورزشی اشاره دارد. یکی از مهم‌ترین محورهای تحول در این حوزه، توجه فزاینده به تنوع جنسیتی به مثابه‌ی مؤلفه‌ای بنیادین در حکمرانی مطلوب و توسعه‌ی پایدار ورزش است (Mohinder Pal Kaur, 2025). مطالعات جدید نشان می‌دهند حضور متوازن زنان و مردان در ساختارهای تصمیم‌گیری ورزشی می‌تواند به افزایش مشروعیت نهادی، بهبود کیفیت سیاست‌ها و ارتقای اعتماد عمومی منجر شود (Giess-Stueber et al, 2026).

تنوع جنسیتی در سال‌های اخیر از سطح مطالبه‌ای اجتماعی به مسئله‌ای راهبردی در حکمرانی سازمان‌ها تبدیل شده است، به گونه‌ای که بسیاری از نهادهای بین‌المللی ورزش آن را شاخص ارزیابی کیفیت حکمرانی تلقی می‌کنند (Owen et al, 2025). پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که از ترکیب متنوع‌تری در هیئت‌های مدیریتی برخوردارند، در فرایند تصمیم‌سازی کم‌تر دچار سوگیری‌های گروهی می‌شوند و توانایی بیش‌تری در مدیریت مسائل پیچیده دارند (Yu, 2025). این رویکرد، به‌ویژه در ورزش قهرمانی اهمیت بیش‌تری می‌یابد، زیرا تصمیمات مدیریتی در این حوزه به‌طور مستقیم بر تخصیص منابع، فرصت‌های حرفه‌ای ورزشکاران و جهت‌گیری توسعه ملی ورزش اثرگذار است (Akkaya & Alpulu, 2025). از این منظر، تنوع جنسیتی نه هدفی مستقل، بلکه ابزاری برای ارتقای کیفیت حکمرانی تلقی می‌شود.

ادبیات حکمرانی جهانی ورزش نشان می‌دهد که طی سه دهه‌ی گذشته سیاست‌های برابری جنسیتی به تدریج در اسناد راهبردی نهادهای ورزشی تثبیت شده‌اند، اما همچنان شکاف قابل‌توجهی میان سیاست‌های اعلامی و اجرای واقعی آن‌ها وجود دارد (Huang, 2026). بسیاری از سازمان‌های ورزشی با وجود پذیرش رسمی اصول برابری، در عمل با تداوم الگوهای قدرت سنتی مواجه‌اند که مانع مشارکت مؤثر زنان در سطوح عالی تصمیم‌گیری می‌شود (Knoppers et al, 2021). پژوهش‌ها نشان می‌دهند مقاومت‌های فرهنگی، شبکه‌های غیررسمی قدرت و کلیشه‌های جنسیتی از مهم‌ترین موانع نهادینه‌سازی تنوع جنسیتی در حکمرانی ورزش محسوب می‌شوند (Lesch et al, 2022). در چنین شرایطی، سیاست‌های سطحی یا نمادین نمی‌توانند به تغییرات پایدار منجر شوند و نیاز به بازطراحی ساختارهای حکمرانی احساس می‌شود.

هم‌زمان، مطالعات حوزه‌ی راهبری شرکتی نیز شواهد گسترده‌ای درباره‌ی نقش تنوع جنسیتی در بهبود عملکرد حکمرانی ارائه کرده‌اند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند تنوع جنسیتی در هیئت‌مدیره‌ها با افزایش شفافیت، تقویت نظارت سازمانی و کاهش رفتارهای پرریسک مدیریتی همراه است (Volonté & Gantenbein, 2026). همچنین پژوهش‌های مرتبط با چارچوب‌های ESG بیانگر آن است که حضور زنان در ساختارهای راهبری می‌تواند پاسخ‌گویی اجتماعی و پایداری سازمانی را تقویت کند (Abdalla et al, 2026). این یافته‌ها نشان می‌دهند تنوع جنسیتی زمانی اثرگذار است که در قالب سازوکارهای نهادی و فرایندی سازمان ادغام شود و صرفاً در سطح افزایش عددی نمایندگان نباشد.



در حوزه‌ی حقوق ورزش نیز توجه به عدالت جنسیتی به‌طور محسوس‌ی افزایش یافته است. مطالعات حقوقی نشان می‌دهند که تحقق برابری جنسیتی مستلزم وجود قواعد الزام‌آور، نظام‌های نظارتی و سازوکارهای رسیدگی به تبعیض است (Nelson et al 2025). بدون چنین چارچوب‌هایی، سیاست‌های برابری اغلب در سطح توصیه باقی می‌مانند و توانایی ایجاد تغییر ساختاری را ندارند (Oye et al, 2025). رویکردهای جدید همچنین بر مفهوم تقاطع‌مندی تأکید دارند و نشان می‌دهند که تجربه‌ی نابرابری جنسیتی در ورزش با عوامل اجتماعی و نهادی دیگر درهم‌تنیده است (Oye et al, 2025)؛ بنابراین، حکمرانی تنوع جنسیتی نیازمند نگاهی سیستمی و چندبعدی است.

در ایران نیز تحولات اجتماعی و سیاستی سال‌های اخیر موجب افزایش توجه به مسئله‌ی برابری جنسیتی در ورزش شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مشارکت زنان در ورزش قهرمانی رشد قابل‌توجهی داشته، اما حضور آنان در سطوح مدیریتی و سیاست‌گذاری همچنان محدود باقی‌مانده است (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰). مطالعات داخلی بیانگر آن است که نابرابری جنسیتی در ورزش کشور بیش‌تر در ساختارهای نهادی، مسیرهای ارتقای شغلی و الگوهای تصمیم‌گیری ریشه دارد تا صرفاً نگرش‌های فردی (افروزه و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین بر نقش رسانه‌ها و نظام بازنمایی ورزشی در مشروعیت‌بخشی یا تضعیف جایگاه مدیریتی زنان تأکید شده است (احمدی و مولانا، ۱۴۰۳). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مسئله‌ی جنسیت در ورزش قهرمانی ایران ماهیتی ساختاری دارد.

از سوی دیگر، پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی مطلوب در ورزش ایران نشان داده‌اند که چالش‌هایی نظیر تمرکزگرایی مدیریتی، ضعف پاسخ‌گویی و محدود بودن مشارکت ذی‌نفعان از موانع اصلی توسعه‌ی حکمرانی کارآمد محسوب می‌شود (غلامی و همکاران، ۱۴۰۴). مطالعات مدل‌سازی حکمرانی ورزش نیز تأکید می‌کنند که ارتقای کیفیت حکمرانی نیازمند بازطراحی روابط نهادی و شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌سازی است (اخوان و همکاران، ۱۴۰۴). در همین راستا، برابری جنسیتی می‌تواند به‌مثابه‌ی یکی از اهرم‌های اصلاح حکمرانی عمل کند و به توزیع متوازن قدرت و افزایش پاسخ‌گویی سازمانی منجر شود (فرخ‌شاهی‌نیا، ۱۴۰۴).

در ادبیات توسعه‌ی پایدار ورزش نیز تأکید شده است که بدون مشارکت فعال زنان در سطوح راهبردی، دستیابی به توسعه‌ی متوازن و پایدار امکان‌پذیر نخواهد بود (Kumar & Kaur, 2025). تجربه‌های بین‌المللی نشان می‌دهند سیاست‌هایی مانند سهمیه‌ی جنسیتی زمانی موفق بوده‌اند که با آموزش مدیریتی، نظام ارزیابی عملکرد و سازوکارهای شفاف انتخاب مدیران همراه شده‌اند (Owen et al, 2025). همچنین مطالعات حکمرانی مشارکتی نشان می‌دهند حضور متنوع ذی‌نفعان می‌تواند ظرفیت یادگیری سازمانی و نوآوری سیاستی را افزایش دهد (Kurniawan et al, 2026)؛ بنابراین، مسئله‌ی اصلی دیگر صرف افزایش حضور زنان نیست، بلکه طراحی معماری حکمرانی‌ای است که امکان اثرگذاری واقعی آنان را فراهم آورد.

مرور پیشینه‌ی پژوهش نشان می‌دهد حسینی و همکاران (۱۴۰۰) دریافتند تحقق برابری جنسیتی در ورزش ایران نیازمند اصلاح هم‌زمان ساختارهای مدیریتی و سیاست‌های حمایتی است. موفق و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش به ضعف مسیرهای ارتقای حرفه‌ای و محدودیت فرصت‌های تصمیم‌گیری مرتبط است. افروزه و همکاران (۱۳۹۹) دریافتند تجربه‌ی زنان فعال در ورزش



کشور نشان‌دهنده وجود موانع نهادی و فرهنگی چندلایه است. احمدی و مولانا (۱۴۰۳) گزارش کردند که پوشش رسانه‌ای ورزش بانوان نقشی تعیین‌کننده در مشروعیت اجتماعی حضور مدیریتی زنان دارد. غلامی و همکاران (۱۴۰۴) نشان دادند اصول حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی بدون سازوکارهای اجرایی پایدار تحقق نمی‌یابد. اخوان و همکاران (۱۴۰۴) تأکید کردند که تحلیل روابط میان مؤلفه‌های حکمرانی می‌تواند به طراحی مدل‌های کارآمد مدیریتی منجر شود. در سطح بین‌المللی، Huang (2026) دریافت که مهم‌ترین چالش سیاست‌های جنسیتی در ورزش جهانی، فاصله‌ی میان سیاست و اجراست. Owen et al (2025) نشان دادند سهمیه‌های جنسیتی در صورت برخورداری از ضمانت اجرایی می‌توانند عدالت حکمرانی را تقویت کنند. Giess-Stueber (2026) بیان کردند عدالت جنسیتی زمانی تحقق می‌یابد که قواعد مشارکت و قدرت سازمانی بازطراحی شود. Knoppers et al (2021) نیز نشان دادند مقاومت‌های گفتمانی یکی از موانع اصلی تنوع جنسیتی در حکمرانی ورزش است.

مسئله‌ی تنوع جنسیتی در ورزش قهرمانی ایران بیش از آن‌که صرفاً نتیجه‌ی کم بودن میزان حضور زنان در ساختارهای مدیریتی باشد، در نحوه‌ی توزیع قدرت، الگوهای تصمیم‌گیری و سازوکارهای نهادی حاکم بر نظام حکمرانی ورزش ریشه دارد. اگرچه طی سال‌های اخیر مشارکت زنان در عرصه‌های قهرمانی، مربی‌گری و برخی مسئولیت‌های اجرایی افزایش یافته است، این حضور عمدتاً در سطوح عملیاتی و اجرایی باقی مانده و دسترسی آن‌ها به موقعیت‌های راهبردی، سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی کلان همچنان محدود است. مسیرهای ارتقای مدیریتی برای زنان اغلب فاقد شفافیت نهادی است و انتصاب‌ها در بسیاری موارد متأثر از شبکه‌های غیررسمی قدرت، تجربه‌های مدیریتی مردمحور و الگوهای سنتی رهبری است. علاوه بر این، محدودیت فرصت‌های آموزش مدیریتی، ضعف نظام جانشین‌پروری، بازنمایی نابرابر رسانه‌ای، کم‌رنگ بودن نقش زنان در کمیته‌های تصمیم‌گیری و نبود شاخص‌های ارزیابی عدالت جنسیتی موجب شده است که مشارکت زنان بیش‌تر جنبه‌ی نمادین داشته باشد تا این‌که واقعاً اثرگذار باشد. از سوی دیگر، برخی موانع فرهنگی و نگرشی، تردید در مورد توانمندی مدیریتی زنان و نبود حمایت‌های ساختاری پایدار، فرایند تثبیت حضور آن‌ها را با چالش مواجه کرده است. در چنین وضعیتی، اقدامات پراکنده‌ای نظیر انتصاب‌های موردی یا سیاست‌های کوتاه‌مدت نمی‌تواند به تغییر پایدار در حکمرانی ورزش منجر شود، زیرا مسئله‌ی اصلی به نبود معماری منسجم حکمرانی بازمی‌گردد که مسیرهای ورود، ارتقا، مشارکت و اعمال نفوذ مدیریتی را به‌صورت نهادی تنظیم کند. ازاین‌رو، ضرورت دارد تنوع جنسیتی نه به‌عنوان یک مطالبه‌ی صرف اجتماعی، بلکه به‌مثابه‌ی مسئله‌ای حکمرانی‌محور مورد بازاندیشی قرار گیرد. بر این اساس، پرسش اساسی این پژوهش آن است که معماری حکمرانی تنوع جنسیتی در نظام ورزش قهرمانی ایران چگونه باید طراحی شود تا امکان مشارکت واقعی، پایدار و اثرگذار زنان در سطوح تصمیم‌گیری فراهم شود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام شده است و داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون بررسی شدند. هدف اصلی پژوهش، تبیین تجربیات، ادراکات و دیدگاه‌های خبرگان حوزه‌ی ورزش قهرمانی، سیاست‌گذاری ورزشی و حکمرانی در خصوص چگونگی شکل‌گیری و استقرار معماری



حکمرانی مبتنی بر تنوع جنسیتی و ارائه‌ی چارچوبی مفهومی برای بهبود وضعیت موجود بوده است. در این پژوهش، به‌جای سنجش کمی متغیرها، تلاش شد پیچیدگی‌های نهادی، تعاملات قدرت، موانع ساختاری و راهکارهای عملیاتی مرتبط با مشارکت جنسیتی در سطوح تصمیم‌گیری ورزش قهرمانی تحلیل شود.

جامعه‌ی آماری پژوهش شامل خبرگان و متخصصان آگاه به حوزه‌های مدیریت ورزش قهرمانی، حکمرانی ورزشی، سیاست‌گذاری ورزش، مطالعات جنسیت و مدیریت منابع انسانی ورزشی بود که تجربه‌ی علمی یا اجرایی مرتبط با ساختارهای مدیریتی ورزش کشور داشتند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و مبتنی بر معیار انجام شد؛ بدین معنا که افرادی انتخاب شدند که دانش تخصصی، تجربه‌ی مدیریتی یا سابقه‌ی پژوهشی مرتبط با موضوع حکمرانی و مشارکت جنسیتی در ورزش داشته باشند. در مجموع، ۱۷ نفر از خبرگان شامل مدیران ارشد فدراسیون‌های ورزشی، اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی، مدیران حوزه‌ی ورزش بانوان، سیاست‌گذاران ورزشی و کارشناسان حکمرانی انتخاب شدند. فرایند انتخاب مشارکت‌کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، به‌گونه‌ای که پس از انجام مصاحبه‌ی پانزدهم، داده‌های جدید به تولید مفهوم یا کد تازه‌ای منجر نشد؛ از این‌رو، پژوهش تا مصاحبه‌ی هفدهم ادامه یافت.

به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ی عمیق استفاده شد. سؤالات مصاحبه پیرامون محورهای نظیر وضعیت موجود مشارکت جنسیتی در مدیریت ورزش قهرمانی، موانع نهادی حضور زنان در ساختارهای تصمیم‌گیری، نقش سیاست‌ها و قوانین حکمرانی، سازوکارهای شفافیت و پاسخ‌گویی و راهکارهای طراحی معماری حکمرانی مبتنی بر تنوع جنسیتی تدوین شد. مدت‌زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه بود و تمامی مصاحبه‌ها پس از کسب رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط، پیاده‌سازی و به‌صورت مکتوب آماده‌ی تحلیل شد.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. این روش امکان شناسایی الگوهای معنایی و استخراج ساختار مفهومی از داده‌های کیفی را فراهم می‌کند. مراحل تحلیل مضمون در این پژوهش به شرح زیر انجام شد: در مرحله‌ی اول، متن مصاحبه‌ها به‌صورت خطبه‌خط مطالعه و مفاهیم اولیه‌ی مرتبط با حکمرانی، مشارکت جنسیتی، ساختار قدرت و سازوکارهای مدیریتی استخراج شد. خروجی این مرحله مجموعه‌ای از مضامین پایه بود که بیانگر معانی نهفته در داده‌ها محسوب می‌شدند. در مرحله‌ی دوم، کدهای مشابه یا مرتبط در قالب مضامین سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند و روابط مفهومی میان آن‌ها بررسی شد. این فرایند به شکل‌گیری ابعاد اصلی حکمرانی تنوع جنسیتی منجر شد. در مرحله‌ی نهایی، مضامین محوری در قالب مضامین فراگیر یکپارچه شدند و بر اساس آن‌ها، مدل مفهومی معماری حکمرانی تنوع جنسیتی در نظام ورزش قهرمانی ایران طراحی شد.

به‌منظور تأمین روایی و پایایی پژوهش، از راهبردهای اعتباربخشی مطالعات کیفی استفاده شد. نخست، بازبینی مشارکت‌کنندگان انجام شد، بدین‌صورت که خلاصه‌ی تحلیل‌ها و مضامین استخراج‌شده در اختیار برخی مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا صحت تفسیر پژوهشگر تأیید یا اصلاح شود. دوم، از بازبینی همکار پژوهشگر به کار گرفته شد و پژوهشگر دوم فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها را بررسی کرد. سوم، معیار اشباع نظری مبنای توقف نمونه‌گیری قرار گرفت. به‌منظور سنجش پایایی تحلیل کیفی، بخشی از مصاحبه‌ها به‌وسیله‌ی کدگذار دوم خبره



دوباره کدگذاری و میزان توافق میان دو کدگذار محاسبه شد. نتایج پایایی بین کدگذاران در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. بررسی پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها

کد مصاحبه‌شونده	تعداد کدهای اولیه استخراج شده	تعداد کدهای تأییدشده به وسیله کدگذار دوم	تعداد کدهای مشترک	درصد توافق بین دو کدگذار
P1	۴۳	۴۱	۳۸	۸۸٪
P2	۴۰	۳۹	۳۵	۸۷٪
P3	۴۶	۴۴	۴۱	۸۹٪
P4	۴۲	۴۰	۳۷	۹۰٪
مجموع	۱۷۱	۱۶۴	۱۵۱	۸۸٪/۵

برای محاسبه پایایی، از فرمول درصد توافق شامل نسبت تعداد کدهای مشترک به میانگین کل کدها ضرب در ۱۰۰ استفاده شد. میزان توافق

بین دو کدگذار برابر با ۸۸/۵ درصد به دست آمد که نشان‌دهنده سطح قابل قبول پایایی در پژوهش‌های کیفی است (Miles & Huberman, 2014).

(2014).

نتایج

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد	جنسیت	سن (سال)	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سمت/حوزه فعالیت	سابقه کاری (سال)
P1	مرد	۵۲	دکتری	مدیریت ورزشی	مدیر ارشد فدراسیون ورزشی	۲۶
P2	زن	۴۵	دکتری	مدیریت ورزشی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۸
P3	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	مدیرکل ورزش استان	۲۲
P4	زن	۴۲	دکتری	جامعه‌شناسی ورزش	پژوهشگر سیاست‌گذاری ورزش	۱۶
P5	مرد	۵۵	دکتری	مدیریت ورزشی	معاون فدراسیون ورزشی	۳۰
P6	زن	۳۹	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	مدیر ورزش بانوان	۱۴
P7	مرد	۴۷	دکتری	مدیریت استراتژیک	مشاور حکمرانی ورزش	۲۰
P8	زن	۴۴	دکتری	مدیریت ورزشی	مدرس دانشگاه و مدیر ورزشی	۱۹
P9	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	رئیس هیئت ورزشی	۲۴
P10	زن	۳۷	دکتری	مطالعات زنان	کارشناس سیاست‌گذاری ورزشی	۱۲
P11	مرد	۵۳	دکتری	مدیریت ورزشی	مدیر سازمان ورزشی	۲۷
P12	زن	۴۱	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	نایب‌رئیس فدراسیون	۱۵
P13	مرد	۴۶	دکتری	مدیریت دولتی	کارشناس ارشد وزارت ورزش	۲۱
P14	زن	۳۸	دکتری	رفتار سازمانی	پژوهشگر حکمرانی	۱۳
P15	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	مدیر باشگاه حرفه‌ای	۲۵
P16	زن	۴۳	دکتری	مدیریت ورزشی	مدیر توسعه ورزش بانوان	۱۷
P17	مرد	۴۹	دکتری	سیاست‌گذاری عمومی	مشاور عالی ورزش قهرمانی	۲۳

در ادامه، نتایج تحلیل مضمون در جدول ۳ آورده شده است.



جدول ۳. نتایج تحلیل مضمون معماری حکمرانی تنوع جنسیتی در نظام ورزش قهرمانی ایران

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای مصاحبه شوندگان
معماری نهادی حکمرانی جنسیتی	ساختارهای نهادی مشارکت جنسیتی	فرصت برابر در انتصاب‌های مدیریتی	P1, P4, P9, P12
		شفافیت در فرایند انتخاب مدیران	P2, P6, P11
		حضور زنان در هیئت‌رئیس‌های فدراسیون‌ها	P3, P7, P14, P16
		مشارکت زنان در کمیته‌های تصمیم‌گیری	P5, P10
		سهم برابر در کمیسیون‌های تخصصی	P8, P13, P15
	مسیرهای توسعه رهبری مدیریتی	عدالت در مسیر ارتقای شغلی	P1, P6, P17
		حذف انتصابات غیرشفاف	P4, P9, P14
		کاهش تمرکز قدرت مدیریتی	P2, P7, P11, P15
		تنوع جنسیتی در سطوح راهبردی	P3, P10, P16
		حضور زنان در سیاست‌گذاری کلان	P5, P8, P12, P17
نظام شفافیت و پاسخ‌گویی	شفافیت و پاسخ‌گویی سازمانی	دسترسی برابر به اطلاعات مدیریتی	P1, P4, P13
		انتشار عمومی تصمیمات مدیریتی	P6, P9
		گزارش‌دهی عملکرد مدیران	P2, P7, P14, P16
		نظارت رسانه‌ای بر مدیران	P3, P10, P15
		پاسخ‌گویی در تخصیص منابع	P5, P11, P17
	حکمرانی مالی پاسخ‌گو	شفافیت مالی فدراسیون‌ها	P1, P8, P12
		نظارت بر بودجه ورزش بانوان	P4, P6, P13, P16
		عدالت در توزیع امکانات	P2, P9, P14
		دسترسی رسانه‌ها به داده‌ها	P3, P7, P15
		کاهش تعارض منافع مدیریتی	P5, P10, P17
توانمندسازی و ظرفیت‌سازی جنسیتی	توانمندسازی منابع انسانی جنسیتی	آموزش رهبری زنان	P1, P4, P11
		توسعه مهارت‌های مدیریتی زنان	P2, P6, P15, P16
		برنامه‌های منتورینگ مدیریتی	P3, P9
		شبکه‌سازی حرفه‌ای زنان	P5, P8, P12, P17
		ارتقای سرمایه اجتماعی زنان	P7, P10, P14
	توسعه شایستگی‌های مدیریتی	آموزش حکمرانی ورزشی	P1, P6, P13
		توسعه شایستگی تصمیم‌گیری	P4, P11, P17
		مهارت مذاکره‌ی مدیریتی	P2, P8, P14
		افزایش اعتماد سازمانی	P3, P9, P15
		کاهش کلیشه‌های مدیریتی	P5, P10, P12
تحول فرهنگی حکمرانی	نگرش‌های مدیریتی حامی تنوع	اصلاح نگرش مدیران ارشد به مدیریت زنان	P1, P4, P16
		پذیرش رهبری زنان در سطوح عالی ورزش	P2, P7, P11
		کاهش تبعیض جنسیتی در محیط سازمانی	P3, P6, P14, P15
		تقویت فرهنگ شایسته‌سالاری	P5, P9, P12
		تغییر نگرش رسانه‌ها به مدیریت زنان	P8, P10, P17
	بازنمایی اجتماعی و رسانه‌ای جنسیت	حمایت سازمانی از مدیران زن	P1, P12, P16
		معرفی الگوهای موفق مدیریتی زنان	P4, P7, P13
		افزایش اعتماد عمومی به مدیریت زنان	P2, P6, P11
		پذیرش اجتماعی نقش‌های مدیریتی زنان	P3, P9, P14
		کاهش مقاومت فرهنگی در سازمان‌های ورزشی	P5, P8, P15
سیاست‌گذاری و	سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری	قوانین حمایتی حضور زنان	P1, P4, P10



مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
محیط نهادی	جنسیتی	اصلاح آیین‌نامه‌های انتخاباتی	P2, P7, P13, P16
		سهمیه‌های مدیریتی	P3, P6, P14
		سیاست‌های عدالت جنسیتی	P5, P9, P15
		نظارت قانونی بر انتصابات	P8, P11, P17
		ارزیابی عملکرد جنسیتی	P1, P4, P12
		شاخص‌های حکمرانی برابر	P2, P6, P15
		تدوین سند ملی جنسیت در ورزش	P3, P7, P13
		استقلال نهادهای نظارتی	P5, P10, P14
		کاهش مداخلات سیاسی	P8, P9, P16
		مشارکت رسانه‌ها در نظارت	P1, P6, P11
نظام ارزیابی و پایش جنسیتی	جنسیتی	مطالبه‌گری افکار عمومی	P2, P7, P14
		شفاف‌سازی رسانه‌ای	P3, P9, P15
		تعامل رسانه و فدراسیون‌ها	P5, P10, P17
		انتشار داده‌های مدیریتی	P4, P8, P12
		نظارت اجتماعی دیجیتال	P1, P6, P13
		مشارکت ذی‌نفعان	P2, P11, P16
		حکمرانی باز در ورزش	P3, P7, P14
		تعامل نهادهای مدنی	P5, P9, P15
		پاسخ‌گویی عمومی مدیران	P8, P10, P17
		ارزیابی مستمر سیاست‌ها	P1, P4, P12
حکمرانی مشارکتی و شبکه‌ای	حکمرانی شبکه‌ای و مشارکتی	سنجش عدالت سازمانی	P2, P6, P13
		پایش مشارکت مدیریتی زنان	P3, P7, P15
		تحلیل پیامدهای سیاستی	P5, P9, P16
		بازخوردگیری نهادی	P8, P10, P17
		یادگیری و بهبود حکمرانی	
		جنسیتی	

نتایج تحلیل مضمون نشان داد معماری حکمرانی تنوع جنسیتی در نظام ورزش قهرمانی ایران پدیده‌ای چندبعدی است و تحقق آن صرفاً با افزایش حضور عددی زنان در مناصب مدیریتی امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند بازطراحی هم‌زمان ساختارهای نهادی، مدیریتی، فرهنگی و سیاستی است. یافته‌ها بیان می‌کنند که تنوع جنسیتی در این پژوهش به‌مثابه‌ی ابزاری برای ارتقای کیفیت حکمرانی و بهبود کارآمدی نظام مدیریت ورزش تفسیر می‌شود.

در بعد معماری نهادی حکمرانی جنسیتی، نتایج نشان داد مهم‌ترین مانع مشارکت زنان به نحوه‌ی توزیع قدرت و فرایندهای انتصاب مدیریتی بازمی‌گردد. تمرکز قدرت، نبود شفافیت در انتخاب مدیران و محدود بودن مسیرهای ارتقای حرفه‌ای از عوامل اصلی نابرابری جنسیتی در سطوح تصمیم‌گیری محسوب می‌شود؛ بنابراین، ایجاد قواعد شفاف و رقابتی برای ورود و ارتقای مدیران، پیش‌شرط تحقق حکمرانی جنسیتی است.

یافته‌ها در بعد شفافیت و پاسخ‌گویی سازمانی نشان دادند دسترسی برابر به اطلاعات، نظارت رسانه‌ای و شفافیت مالی می‌تواند زمینه‌ی کاهش تبعیض و افزایش اعتماد سازمانی را فراهم کند. شفافیت مدیریتی علاوه بر کنترل روابط قدرت غیررسمی، بستری برای تحقق عدالت جنسیتی



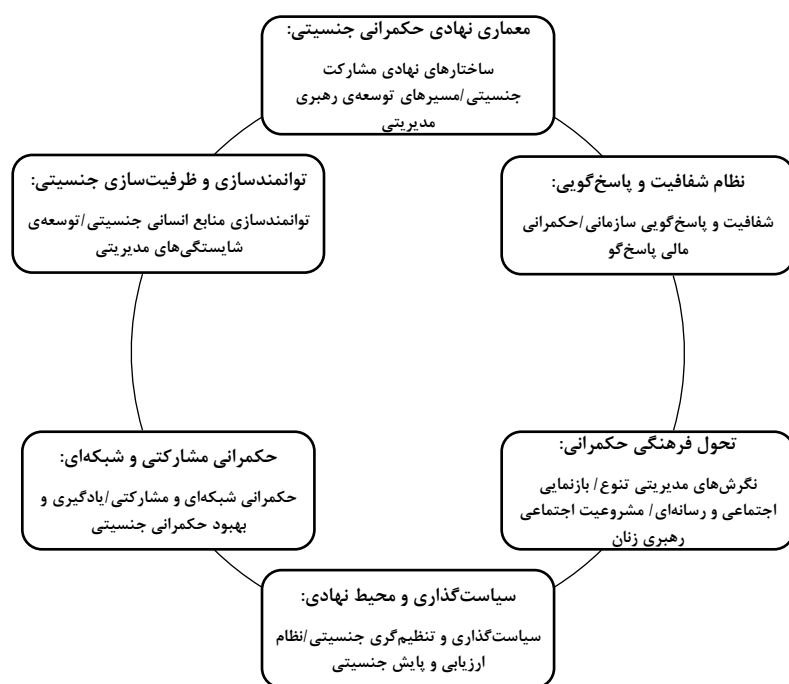
در حوزه‌ی توانمندسازی و ظرفیت‌سازی جنسیتی، نتایج حاکی از آن بود که کمبود آموزش‌های مدیریتی، ضعف شبکه‌های حرفه‌ای و محدودیت تجربه‌ی اجرایی از موانع مشارکت اثرگذار زنان است. توسعه‌ی آموزش‌های حکمرانی، برنامه‌های منتورینگ و تقویت سرمایه‌ی اجتماعی، نقش واسط میان سیاست‌های رسمی و تحقق عملی برابری جنسیتی ایفا می‌کند.

همچنین یافته‌ها نشان دادند بسیاری از چالش‌های مشارکت زنان ریشه‌ی فرهنگی دارد. نگرش مدیران، بازنمایی رسانه‌ای و میزان پذیرش اجتماعی رهبری زنان بر موفقیت سیاست‌های جنسیتی تأثیر مستقیم دارد؛ از این‌رو، تحول فرهنگی سازمان‌ها شرط اساسی اصلاح حکمرانی محسوب می‌شود.

در بعد سیاست‌گذاری و محیط نهادی نیز تأکید شد که وجود قوانین حمایتی، شاخص‌های ارزیابی جنسیتی و استقلال نهادهای نظارتی برای نهادینه‌سازی مشارکت برابر ضروری است. در نهایت، نتایج نشان داد حکمرانی جنسیتی در تعامل با رسانه‌ها، نهادهای مدنی و ذی‌نفعان شکل می‌گیرد و حرکت به سمت حکمرانی مشارکتی و شبکه‌ای می‌تواند تحقق عدالت جنسیتی را تسهیل کند.

به‌طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهند معماری حکمرانی تنوع جنسیتی حاصل تعامل هم‌زمان عوامل نهادی، انسانی، فرهنگی و سیاستی است و تحقق آن به رویکردی سیستمی و چندسطحی در مدیریت ورزش قهرمانی نیاز دارد.

در ادامه، در شکل ۱، مدل معماری حکمرانی تنوع جنسیتی در نظام ورزش قهرمانی ایران آورده شده است.



شکل ۱. مدل معماری حکمرانی تنوع جنسیتی در نظام ورزش قهرمانی ایران



بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد معماری حکمرانی تنوع جنسیتی در ورزش قهرمانی ایران را نمی‌توان به مداخلات تک‌بعدی مانند افزایش حضور عددی زنان در چند جایگاه مدیریتی محدود کرد، بلکه با الگویی چندسطحی مواجه‌ایم که باید هم‌زمان به اصلاح قواعد ورود و ارتقا، بازتوزیع قدرت تصمیم‌گیری، استقرار شفافیت و پاسخ‌گویی، توانمندسازی سرمایه انسانی، تحول فرهنگی و پشتیبانی سیاستی توجه کند. این برداشت با پژوهش حسینی و همکاران (۱۴۰۰) هم‌خوان است که بر ضرورت اصلاح هم‌زمان ساختارهای مدیریتی و سیاست‌های حمایتی برای تحقق برابری جنسیتی تأکید داشتند و همچنین با پژوهش موفق و همکاران (۱۴۰۱) هم‌سوست که نشان دادند نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش، به ضعف مسیرهای ارتقای حرفه‌ای و محدودیت فرصت‌های تصمیم‌گیری گره خورده است. در سطح بین‌المللی نیز این نتیجه با پژوهش Huang (2026) هم‌خوان است که شکاف میان سیاست‌های اعلامی و اجرای واقعی را مهم‌ترین چالش سیاست‌های جنسیتی در حکمرانی ورزش معرفی می‌کند.

در بعد معماری نهادی، داده‌های مصاحبه‌ها نشان دادند مسئله‌ی اصلی، فقدان قواعد شفاف و قابل‌پیگیری برای انتصاب‌ها و نیز محدود بودن دسترسی زنان به موقعیت‌های تصمیم‌ساز است، به‌گونه‌ای که حتی در صورت افزایش مشارکت زنان در سطوح میانی، در سطوح راهبردی همچنان الگوی تمرکز قدرت و بازتولید شبکه‌های غیررسمی پابرجا می‌ماند. این نتیجه با پژوهش غلامی و همکاران (۱۴۰۴) هم‌خوان است که نشان دادند حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی بدون سازوکارهای اجرایی پایدار محقق نمی‌شود و تمرکزگرایی و ضعف پاسخ‌گویی ظرفیت تحول را محدود می‌کند. همچنین با پژوهش اخوان و همکاران (۱۴۰۴) هم‌سوست که تأکید کردند تحلیل روابط میان مؤلفه‌های حکمرانی و بازطراحی پیوندهای نهادی می‌تواند مسیر طراحی مدل‌های کارآمد مدیریتی را فراهم آورد. در این پژوهش نیز روشن شد که سیاست‌های جزیره‌ای، مثل حمایت‌های موردی یا انتصاب‌های محدود تا زمانی که قواعد بازی نهادی تغییر نکنند، به تغییر پایدار منجر نخواهد شد.

در بعد شفافیت و پاسخ‌گویی، یافته‌ها نشان دادند دسترسی برابر به اطلاعات مدیریتی، انتشار عمومی تصمیمات، گزارش‌دهی عملکرد مدیران و نظارت رسانه‌ای نقشی دوگانه دارد: هم امکان برابری فرصت را تقویت می‌کند و هم شبکه‌های غیررسمی قدرت و تعارض منافع را قابل‌رؤیت و قابل‌کنترل می‌کند. این نتیجه با پژوهش احمدی و مولانا (۱۴۰۳) هم‌خوان است که نشان دادند بازنمایی و پوشش رسانه‌ای می‌تواند به مشروعیت اجتماعی و تثبیت جایگاه زنان در عرصه‌ی ورزش قهرمانی کمک کند و بالعکس، غیبت رسانه‌ای یا سوگیری‌های بازنمایی می‌تواند موقعیت مدیریتی زنان را تضعیف کند. در سطح بین‌المللی، این تفسیر با پژوهش Liu Ren (2025) هم‌سوست که اثر سرریزی تنوع جنسیتی بر حکمرانی و افشای مسئولانه را نشان دادند؛ به این معنا که وقتی سازوکارهای شفافیت و پاسخ‌گویی تقویت می‌شود، تنوع جنسیتی از سطح حضور نمادین عبور و به تغییر در کیفیت نظارت و تصمیم‌گیری کمک می‌کند. همچنین با پژوهش Talbi et al (2026) هم‌خوان است که تعامل میان حکمرانی پایدار و تنوع جنسیتی را در شکل‌دهی به نتایج پایدار و کاهش رفتارهای پرریسک برجسته کرده‌اند.

در بعد توانمندسازی و ظرفیت‌سازی جنسیتی، مضامین استخراج‌شده نشان دادند یکی از موانع اصلی مشارکت اثرگذار زنان، نه فقط محدودیت



ورود به ساختارها، بلکه ضعف سازوکارهای رشد حرفه‌ای، منتورینگ، شبکه‌سازی و آموزش مهارت‌های حکمرانی و مذاکره است. این نتیجه با پژوهش غلامی و همکاران (۱۴۰۴) هم‌خوان است که بر نقش برنامه‌های آموزشی در دستیابی به برابری جنسیتی و جلوگیری از بازتولید الگوهای تبعیض‌آمیز تأکید داشتند. همچنین با پژوهش سلیمان‌بیگی و همکاران (۱۴۰۱) هم‌سوست که نشان دادند نهادینه‌سازی برابری جنسیتی نیازمند سازوکارهای سازمانی پایدار و فراتر از اقدامات مقطعی است. در ادبیات بین‌المللی نیز این برداشت با پژوهش Muhammad (2025) هم‌خوان است که نشان می‌دهد تنوع جنسیتی زمانی به تغییرات راهبردی منجر می‌شود که درون سازوکارهای حکمرانی و فرایندهای تغییر سازمانی ادغام شود.

در بعد تحول فرهنگی حکمرانی، تحلیل‌ها نشان دادند حتی در صورت وجود قواعد رسمی، نگرش مدیران ارشد، بازنمایی رسانه‌ای و میزان پذیرش اجتماعی رهبری زنان می‌تواند اجرای سیاست‌های جنسیتی را تسهیل یا مسدود کند. این یافته با پژوهش افروزه و همکاران (۱۳۹۹) هم‌خوان است که تجربه‌ی زیسته‌ی زنان فعال در ورزش را حاکی از وجود موانع نهادی و فرهنگی چندلایه دانستند. همچنین با پژوهش جواهری و همکاران (۱۳۹۹) هم‌سوست که نشان دادند برخی رویکردهای نظری و گفتمانی می‌تواند به بازتولید چالش‌های برابری جنسیتی منجر شود و مسیر اصلاح را پیچیده کند. در سطح بین‌المللی نیز این نتیجه با پژوهش Knoppers et al (2021) هم‌خوان است که مقاومت‌های گفتمانی را مانعی جدی برای تنوع جنسیتی در حکمرانی ورزش معرفی کردند و نشان دادند ویژه‌انگاری حوزه‌ی ورزش می‌تواند به توجیه استمرار الگوهای قدرت سنتی منجر شود. افزون بر این، با پژوهش Muthuswamy Savithri (2025) هم‌سوست که نقش عوامل فرهنگی و سازمانی را در موفقیت یا شکست تنوع جنسیتی در رهبری برجسته کرده‌اند.

در بعد سیاست‌گذاری و محیط نهادی، یافته‌ها بیانگر آن بود که قوانین حمایتی، اصلاح آیین‌نامه‌های انتخاباتی، شاخص‌های حکمرانی برابر، نظارت قانونی بر انتصابات و استقلال نهادهای نظارتی، ستون‌های تثبیت تغییرات در حکمرانی جنسیتی به شمار می‌روند. این نتیجه با پژوهش سیدحاتمی و مصفا (۱۳۹۹) هم‌خوان است که نشان دادند تحقق برابری نیازمند تعهدات مشخص و سازوکارهای الزام‌آور است. همچنین با پژوهش Moonosamy (2025) هم‌سوست که برابری در حکمرانی را وابسته به قواعد رسمی، نظام ارزیابی و سازوکار پاسخ‌گویی می‌داند. در سطح سازمانی نیز این برداشت با پژوهش Meliana Abdurrahman (2025) هم‌خوان است که نشان دادند سازوکارهای حکمرانی و تنوع جنسیتی وقتی با چارچوب‌های مسئولیت‌پذیری و نظارت همراه شوند، اثرگذاری معنادارتری پیدا می‌کنند.

در بعد حکمرانی مشارکتی و شبکه‌ای، یافته‌ها نشان دادند مشارکت رسانه‌ها در نظارت، مطالبه‌گری افکار عمومی، تعامل نهادهای مدنی و سازوکارهای نظارت اجتماعی دیجیتال می‌تواند فشار اصلاح‌گرانه‌ای ایجاد کند که سازمان‌های ورزشی را به سمت پاسخ‌گویی و عدالت سوق دهد. این نتیجه با پژوهش Kurniawan et al (2026) هم‌خوان است که نشان دادند حکمرانی مشارکتی در اجرای طرح‌های ورزشی، ظرفیت یادگیری سازمانی و نوآوری سیاستی را افزایش می‌دهد. همچنین با پژوهش Samour et al (2025) هم‌سوست که اهمیت زمینه‌های حکمرانی و پاسخ‌گویی را در نتایج مرتبط با تنوع جنسیتی و کارکردهای حکمرانی نشان داده‌اند. در این پژوهش نیز روشن شد که معماری حکمرانی تنوع جنسیتی، زمانی پایدار می‌شود که پایش و ارزیابی مستمر و بازخوردگیری نهادی به‌صورت چرخه‌ای درون سیستم قرار گیرد و سازمان



بتواند خوداصلاح‌گر عمل کند.

درمجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان دادند معماری حکمرانی تنوع جنسیتی در ورزش قهرمانی ایران، الگویی شبکه‌ای و چندسطحی است که از پیوند میان نهادسازی مشارکت جنسیتی، شفافیت و پاسخ‌گویی، توانمندسازی منابع انسانی، تحول فرهنگی، تنظیم‌گری و سیاست‌گذاری و حکمرانی مشارکتی شکل می‌گیرد. این چارچوب با بخش مهمی از پژوهش‌های داخلی هم‌خوان است که بر ساختاری بودن مسئله‌ی نابرابری جنسیتی و ضرورت اصلاح سازوکارهای مدیریتی و نهادی تأکید داشته‌اند و درعین‌حال با ادبیات بین‌المللی نیز هم‌سوست که موفقیت سیاست‌های جنسیتی را وابسته به پیوند آن‌ها با سازوکارهای حکمرانی، ارزیابی و پاسخ‌گویی می‌داند. این جمع‌بندی نشان می‌دهد مسیر گذار از برابری نمادین به برابری اثرگذار در ورزش قهرمانی، نیازمند طراحی قواعد بازی و سازوکارهای اجرایی پایدار است.

با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود سند ملی حکمرانی تنوع جنسیتی در ورزش قهرمانی تدوین شود و در آن شاخص‌های قابل‌سنجش، سازوکار گزارش‌دهی عمومی و الزامات اجرایی مشخص شود؛ آیین‌نامه‌های انتخاب و انتصاب مدیران و همچنین فرایندهای انتخابات مدیریتی در فدراسیون‌ها با تأکید بر شفافیت، رقابت حرفه‌ای و کاهش تعارض منافع بازنگری شود؛ مسیرهای رسمی جانشین‌پروری و بانک استعدادهای مدیریتی زنان طراحی و با برنامه‌های منتورینگ، شبکه‌سازی حرفه‌ای و آموزش مهارت‌های حکمرانی و مذاکره پشتیبانی شود؛ نظام ارزیابی عملکرد جنسیتی در فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی مستقر شده، بخشی از تخصیص منابع و امتیازات حکمرانی به نتایج این ارزیابی پیوند داده شود؛ برنامه‌ی تحول فرهنگی حکمرانی با محوریت آموزش مدیران ارشد، الگوسازی زنان مدیر، اصلاح روایت‌های رسانه‌ای و تقویت مشروعیت اجتماعی رهبری زنان طراحی و اجرا شود؛ بسترهای داده‌باز و داشبوردهای شفافیت برای انتشار تصمیمات، بودجه‌ها و شاخص‌های عدالت توزیعی ایجاد شود تا نظارت رسانه‌ای و اجتماعی تقویت و سازوکار مشارکت ذی‌نفعان (ورزشکاران، مربیان، رسانه‌ها و نهادهای مدنی) در سیاست‌گذاری و پایش به‌صورت نهادمند تعریف شود و درنتیجه، حکمرانی جنسیتی از حالت پروژه‌ای به وضعیت پایدار و خوداصلاح‌گر گذار کند.

تعارض منافع

درانجام معالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

نگارندگان بر خود واجب می‌دانند از تمامی افرادی که به تیم پژوهش کمک کردند و نظرات ارزشمندشان را در مورد متن مقاله‌ی حاضر ارائه دادند، سپاسگزاری کنند. این مقاله برگرفته از رساله دانشجویی مقطع دکتری می‌باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.



این پژوهش با رعایت تمامی اصول اخلاق در پژوهش‌های انسانی انجام شده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abdalla, Y., Jafeel, A. Y., & Al Mahameed, M. (2026). ESG, gender diversity and market stability: How sustainable governance reduces stock volatility. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-02-2025-0127>
- Afrouzeh, H., Shafiee, Sh., & Rahmati, M. (2021). Phenomenological understanding of gender inequalities in national sports. *Human Resources Management in Sports*, 17, 211–191. (Persian). <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11403.2411>
- Ahmadi, M., & Molana, Y. (2023). Presenting a conceptual model of media coverage of women's championship sports in Iran. *Sports Management*, 15 (62), 192–176. (Persian). <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.331555.2825>
- Akhavan, A., Ashraf-Ganjoyi, F., & Haji-Anzahui, Z. (2023). Explaining the optimal governance model of the Iranian sports system using fuzzy DEM. *Strategic Studies of Sports and Youth*, 66, 40–13. (Persian). <https://doi.org/10.22034/ssys.2024.3240.3367>
- Akkaya, G., & Alpullu, A. (2025). An examination of good governance principles in municipal sports institutions. *Journal of Recreation and Leisure Studies*. <https://doi.org/10.70736/jrolss.531>
- Farokhshahiniya, R. (2024). Women's Sports and Sustainable Development: Explaining the Role and Position of Key Drivers of Gender Equality in the Future of Iranian Sports. *Sustainable Development Management in Sports*, 13, 114–91. (Persian). [10.22054/QRSMD.2024.82764.160](https://doi.org/10.22054/QRSMD.2024.82764.160)
- Gholami, A., Amirnezhad, S., Sayarnejad, J., & Emami, F. (2024). Optimal governance in the structure of national championship sports with a data-based theory approach. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 63, 196–179. (Persian). <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1610.2121>
- Giess-Stueber, P., Fedorchenko, A., & Fink, N. (2026). Doing justice to gender diversity in sport. In *Sport, inclusion and education*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-49419-3_8
- Hosseini, S., Razavi, S., Amirnezhad, S., & Hosseini, S. (2022). Designing a Gender Equality Model in Iranian Sports with an Emphasis on Championship and Professional Sports. *Sports Management and Development*, 29, 207–189. (Persian). <https://doi.org/10.22124/jsmd.2022.6295>
- Huang, A. X. (2026). Global sports governance: Three decades of gender equality, diversity and inclusion policies in the Olympic movement. *Equality, Diversity and Inclusion*. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2025-0404>
- Javaheri, A., Raghfar, H., & Abazari, Y. (2021). A critical analysis of theories of gender equality in sport and the challenges ahead. *Sociological Review*, 27 (2), 111–131. <https://doi.org/10.22059/jsr.2021.81420>
- Knoppers, A., Spaaij, R., & Claringbould, I. (2021). Discursive resistance to gender diversity in sport governance: Sport as a unique field? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 485–501. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1915848>
- Kumar, S., & Kaur, N. (2025). Policy, governance, and pedagogical strategies for integrating sports into sustainable development. *Conference Proceedings on Sport Governance*. <https://doi.org/10.52783/cana.v32.5615>
- Kurniawan, A. W. D., Mustofa, A., & Pramudiana, I. D. (2026). Collaborative governance in the implementation of regional sports design: Realizing sustainable sports governance in East Java. *Governance Studies Journal*. <https://doi.org/10.62872/vzvqgt88>
- Lesch, L., Kerwin, S., & Wicker, P. (2022). State politics and gender diversity in sport governance. *European Sport Management Quarterly*, 22(5), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10101-022-00275->
- Liu, W., & Ren, T. (2025). Board gender diversity and ESG disclosure: The spillover effect of governance. *Accounting Research Journal*. <https://doi.org/10.1108/ARA-05-2024-0165>
- Meliana, F., & Abdurrahman, A. (2025). Corporate governance mechanisms, gender diversity, and firm value: Environmental social governance as moderating variable. *Binus Business Review*, 16(3). <https://doi.org/10.21512/bbr.v16i3.13573>



- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.1080/10572252.2015.975966>.
- Mohinder Pal Kaur. (2025). Policy, governance, and pedagogical strategies for integrating sports into sustainable development. *Canadian Journal of Applied Sciences*, 32, 1–15. <https://doi.org/10.52783/cana.v32.5615>
- Moonoosamy, R. C. D. M. (2025). Gender parity in governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5170783>
- Movafagh, M., Mushkil-Ghasha, E., & Nazari, R. (2023). Presenting a model and explaining strategies for reducing gender inequality in Iranian sports management. *Women in Development and Politics*, 83, 836–808. (Persian). [10.22059/JWDP.2023.354500.1008306](https://doi.org/10.22059/JWDP.2023.354500.1008306)
- Muhammad, H. (2025). Strategic change through governance: A gender diversity perspective. *Business Strategy and Development*. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70206>
- Muro, L., & Saona Hoffmann, P. (2026). Gender diversity on corporate boards: A strategic lever for inclusive governance. In *Encyclopedia of Sustainable Governance*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51650-4_194-1
- Muthuswamy, V. V., & Savithri, J. J. (2025). The impact of cultural and organizational factors on gender diversity in leadership: A governance perspective in Saudi public organizations. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 21(2). <https://doi.org/10.22495/cbv21i2art4>
- Nelson, J., Taylor, G., & Michael, S. (2025). Gender discrimination in sports governance: Legal remedies and policy approaches. *Sport Law Review*. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
- Owen, A., Robert, E., & Morgan, H. (2025). The impact of gender quotas on equity and performance in sports governance. *International Journal of Sport Policy*. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q
- Oye, E., Scott, R., & Smith, Z. (2025). Intersectionality in sports law: Addressing gender disparities in athlete representation. *Sport Law Journal*. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
- Samour, A., AlGhazali, A., & Gharbi, I. (2025). Corporate governance and financial inclusion across European countries: Does board gender diversity matter? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2024-0313>
- Seyedhatami, M., & Mosaffa, N. (2020). State commitments to establishing gender equality in education. *Quarterly Journal of Public Law Studies*, University of Tehran, 50 (4), 1401–1421. <https://doi.org/10.22059/jpls.2019.281639.2013>
- Soleimanbeigi, T., Mahtab, N., & Hemati, J. (2022). Presenting a model for institutionalizing gender equality in Iranian sports. *Journal of Knowledge Management in Sport*, 2(4), 59–69. (Persian)
- Talbi, N. B. M., Gallas, S., & Chouchene, M. R. (2026). Market liquidity and sustainable governance: Evidence from ESG and gender diversity interactions. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-08-2025-0620>
- Volonté, C., & Gantenbein, P. (2026). The role of board gender diversity in corporate governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.6100285>
- Yu, Z. (2025). The impact of gender diversity on board decision-making quality. *Advances in Economics and Management Research*. 197(1): 67-70. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.LH26586>



Extended Abstract

Introduction

Developments in the last few decades show that the world-class sports system has transformed from a purely competition-based structure to a complex and multi-level governance system in which the quality of decision-making, institutional justice, and the level of stakeholder participation are recognized as the main indicators of the effectiveness of sports organizations. In this framework, the concept of sports governance goes beyond the executive management of events and refers to a set of mechanisms for policy-making, regulation, accountability, and distribution of power in sports organizations. Regarding women's managerial capabilities and the lack of sustainable structural support, the process of establishing their presence has been challenged. In such a situation, scattered measures such as ad hoc appointments or short-term policies cannot lead to sustainable change in sports governance, because the main problem lies in the lack of a coherent governance architecture that institutionalizes the paths of entry, promotion, participation, and exercise of managerial influence. Therefore, it is necessary to rethink gender diversity not as a mere social demand, but as a governance-oriented issue. Accordingly, the fundamental question of this research is how the governance architecture of gender diversity in the Iranian championship sports system should be designed to enable real, sustainable, and effective participation of women at decision-making levels.

Methodology

The present study was conducted with a qualitative approach and the data were analyzed using thematic analysis. The main objective of the study was to explain the experiences, perceptions, and perspectives of experts in the field of championship sports, sports policy-making, and governance regarding the formation and establishment of a governance architecture based on gender diversity and to provide a conceptual framework for improving the current situation. In this study, instead of quantitatively measuring variables, an attempt was made to analyze institutional complexities, power interactions, structural barriers, and operational solutions related to gender participation at the decision-making levels of championship sports.

The statistical population of the study included experts and specialists knowledgeable in the fields of championship sports management, sports governance, sports policy-making, gender studies, and sports human resource management who had scientific or executive experience related to the country's sports management structures. Sampling was purposeful and criterion-based; meaning that individuals were selected who specialized knowledge, managerial experience, or research background had related to the issue of governance and gender participation in sports. In total, 17 experts were selected, including senior managers of sports federations, sports management faculty members, women's sports managers, sports policymakers, and governance experts. The process of selecting participants continued until theoretical saturation was achieved, such that after the fifteenth interview, new data did not lead to the generation of new concepts or codes; therefore, the research continued until the seventeenth interview.

Results

The results of the data analysis led to the identification of themes that were grouped into six overarching themes, including institutional architecture of gender governance, transparency and organizational accountability system, gender empowerment and capacity building, cultural transformation of governance, policy-making and supportive institutional environment, and participatory and networked governance. The findings showed that the issue of gender diversity in Iranian championship sports is not limited to the presence of women in management positions, but also depends on the distribution of power, decision-making mechanisms, organizational culture, evaluation systems, and stakeholder interaction. Accordingly, the realization of



gender governance requires a systemic and multi-level approach that simultaneously pursues reform of institutional structures, development of human capital, promotion of transparency, and policy support. The conceptual model resulting from the research provides an analytical framework for understanding and redesigning gender diversity governance mechanisms in the Iranian championship sports system and is considered a basis for future policy-making.

Discussion and Conclusion

The findings of this study showed that the governance architecture of gender diversity in Iranian championship sports cannot be limited to single-dimensional interventions such as increasing the numerical presence of women in several management positions, but rather we are faced with a multi-level model that must simultaneously pay attention to reforming the rules of entry and promotion, redistributing decision-making power, establishing transparency and accountability, empowering human capital, cultural transformation, and policy support. Considering the results, it is suggested that a national document on gender diversity governance in championship sports be developed and that measurable indicators, a public reporting mechanism, and implementation requirements be specified in it; the regulations for selecting and appointing managers, as well as the processes of managerial elections in federations, be revised with an emphasis on transparency, professional competition, and reducing conflicts of interest; formal succession paths and a women's managerial talent bank be designed and supported with mentoring programs, professional networking, and training in governance and negotiation skills; A gender performance assessment system should be established in sports federations and boards, and part of the allocation of governance resources and privileges should be linked to the results of this assessment; a governance cultural transformation program should be designed and implemented, focusing on training senior managers, role models for women managers, reforming media narratives, and strengthening the social legitimacy of women's leadership; open data platforms and transparency dashboards should be created to publish decisions, budgets, and distributive justice indicators, so that media and social monitoring can be strengthened and the mechanism for stakeholder participation (athletes, coaches, media, and civil society organizations) in policymaking and monitoring should be institutionalized, and as a result, gender governance should transition from a project to a sustainable and self-correcting state.

Keywords: Sports Governance, Gender Diversity, Heroism, Participatory Governance, Sport Management.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this study.

Acknowledgment

The authors would like to express their sincere gratitude to all individuals who assisted the research team and provided valuable feedback on the manuscript of this article. This study is derived from a doctoral dissertation.

Author Contributions

All authors contributed equally to the preparation of this manuscript.

Ethical Considerations

This study was conducted in accordance with all ethical principles for human research.

Data Transparency

The data and references supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request, provided that copyright and privacy policies are respected.

Funding

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

