



## نظریه سقف شیشه‌ای در حوزه ورزش بانوان: مقایسه تطبیقی و ارائه یک مدل کمی

اکرم مهدی‌زاده<sup>۱\*</sup>، فاطمه عبدوی<sup>۲</sup> و مصطفی افشاری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری دانشگاه تبریز

۲. استادیار دانشگاه تبریز

۳. استادیار پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۰۱

### چکیده

**هدف:** هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی نظریه سقف شیشه‌ای در حوزه ورزش بانوان، مقایسه تطبیقی و ارائه یک مدل کمی بود.

**روش‌شناسی:** تحقیق از نوع کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات آمیخته بود. جامعه آماری مدیران و کارشناسان خبره ورزشی در حوزه بانوان، ورزشکاران و اعضای هیئت‌علمی بودند که به‌صورت هدفمند برای مصاحبه‌های کیفی انتخاب و با نمونه‌گیری گلوله‌برفی و انتخاب خبرگان با حداکثر نوسان برای رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. جامعه آماری در بخش کمی کلیه مدیران زن وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، ادارات کل ورزش و جوانان و کارشناسان خبره زن وزارت ورزش و جوانان بودند که با نمونه‌گیری کل شمار تعداد ۹۴ پرسشنامه و ۱۹ نفر به روش در دسترس و هدفمند انتخاب شدند. پرسشنامه موانع مدیریت زنان دارای ۶۰ گویه بوده و ۸ مؤلفه که روایی و پایایی آن در تحقیق حاضر تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های فریدمن، تی‌تک‌نمونه‌ای، تی مستقل و تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار اسپاس و ایموس نسخه ۲۲ استفاده گردید.

**یافته‌ها:** اولویت‌بندی موانع مدیریتی برای زنان در سطوح ارشد مدیریتی ورزش ایران نشان داد بالاترین اولویت مربوط به موانع مدیریتی و پایین‌ترین اولویت مربوط به موانع فردی است؛ همچنین نتایج تحقیق نشان داد مدل موانع مدیریت زنان از برآزش مطلوبی برخوردار است. نتایج نشان داد بین موانع فرهنگی ( $t=21/55$ )، موانع اجتماعی ( $t=17/26$ )، موانع سازمانی ( $t=29/98$ )، موانع مدیریتی ( $t=11/72$ )، موانع قانونی ( $t=22/92$ )، موانع سیاسی ( $t=17/63$ ) و همچنین میزان احساس سقف شیشه‌ای ( $t=24/019$ ) در مدیران ورزشی زن ایران و سایر کشورها تفاوت معنی‌داری وجود دارد و در تمامی موارد میانگین موانع احساس‌شده در مدیران ورزشی زن ایرانی بالاتر بود ( $p=0/01$ )، اما بین موانع فردی و خانوادگی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج تحقیق مبتنی بر اینکه موانع درونی و بیرونی در مدیریت زنان دخیل‌اند، زنان باید ضمن باور داشتن به توانایی‌ها و نشان دادن حساسیت به مسائل خود تلاش کنند که از طریق قانون و منطق مطالبات خود را در سازمان‌های ورزشی مطرح و پیگیری کنند.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان‌های ورزشی، سقف شیشه‌ای، مدیریت زنان.

## مقدمه

تحولات بنیادین در فرایندها و محصولات آموزش عالی در جهان صورت گرفته است. انفجار اطلاعات، توسعه ارتباطات، تحولات در نظام‌های اداره حکومت، تحولات فرهنگ و به هم پیوسته جوامع جهان، نگاه و نیاز به نیروهای فعال و کارآزموده را افزایش داده است. زنان از جمله نیروهایی هستند که گرچه با رشد فزاینده تحصیلات عالی خود، گوی سبقت را از مردان ربوده‌اند اما در همه مناطق جهان به یک اندازه از مشارکت در امور اجتماع و سیاسی برخوردار نبوده‌اند. آمارهای مختلف از وضعیت زنان در ایران و جهان حاکی از آن است که زنان با وجود تحصیلات عالی دانشگاهی حتی در عرصه‌های مختلف مدیریت نیز از وضعیت در حال رشد شغل و متناسب با مردان برخوردار نیستند و این در حالی است که میزان و درجه توسعه‌یافتگی هر اجتماع بشری به مشارکت همه جانبه و خودآموزی اجتماع و مدنی کامل افراد بستگی دارد (محدثی خالصی، ۱۳۹۶).

اخیراً حضور زنان در رده‌های مدیریت چشمگیرتر شده است و ورود آنان به رده‌های بالای سازمان مسائل بسیاری را با خود به همراه داشته است. با وجود اینکه تعداد زنان در نیروی کار رو به افزایش است اما پیشرفت آنها در مشاغل مدیریتی محسوس نبوده است. این در حالی است که تحقیقات انجام شده برای شناخت برتری مردان در مدیریت، وجه تمایزی را برای مدیر بودن انحصاری مردان قائل نیست. پژوهش‌ها نشان می‌دهند مدیریت آینده نیازمند استفاده بیشتر و کارآمد از نیروی بالقوه زنان در مدیریت است (سلیمان پورعمران و همکاران، ۱۳۹۵). امروزه در هزاره جدید بیش از هر چیز تمرکز بر سرمایه‌های انسانی، به‌عنوان عمده‌ترین دارایی‌هایی نامشهود به صورت یک باور مشترک درآمده است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۷). در تقسیم نیروی انسانی سازمان‌ها، زنان به حاشیه رانده می‌شوند و پیشرفت آنان برای سایر افراد بی‌اهمیت تلقی می‌شود و حتی گاهی دستیابی آنان به درجه‌های بالاتر، عجیب و دور از تصور انگاشته می‌شود، زیرا تصور غالب این است که آنان باید در حاشیه باشند و هرگز نباید در رأس قرار بگیرند. مرور نوشته‌های تحقیقی درباره استعاره سقف شیشه‌ای نشان می‌دهد که این مفهوم دلالت بر وجود مانعی غیر قابل نفوذ دارد که در اکثر سازمان‌ها، بدون اعتبار قانونی و صرفاً بر حسب توافق‌های ضمنی و نانوشته از ارتقای زنان در سازمان، ممانعت به عمل می‌آورد (کوآکلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). این در حالی است که زنان تقریباً نیمی از افراد هر جامعه را تشکیل می‌دهند و پرورش‌دهندگان نسل‌های آینده محسوب می‌شوند. آنها منبع انسانی بالقوه مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند، از این رو توجه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آنها ضرورت دارد (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۸). اندیشه استقلال و قدرت تصمیم‌گیری به نوعی در زنان امروز دنیا شکل گرفته است که دخالت در امور اجتماعی و شرکت در فعالیت‌های زندگی از تقاضاهای اولیه آنان است، به گونه‌ای که اندیشه دستیابی به قدرت اجتماعی، اقتصادی و سیاسی از ویژگی‌های بارز زنان امروز به‌شمار می‌رود (بنار و همکاران، ۱۳۹۲).

براساس آنچه گفته شد باید توجه داشت که کسب مشاغل چالشی در سازمان‌ها اهمیت فراوانی در پیشرفت کاری و بهبود سطح انگیزه کاری افراد سازمان دارد. از نظر کانتر<sup>۲</sup>، زنان در سازمان‌ها دارای مشاغل چالشی نیستند، درحالی‌که کشورها برای رشد و توسعه حداکثری، نیازمند استفاده از تمام ظرفیت منابع انسانی‌اند (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۱). نهایت آن که معیارهای نظام ارزیابی شغلی برای تبیین ارزش کار، بر کیفیات و ویژگی‌هایی متکی است که عموماً به مردان نسبت داده می‌شود (کار<sup>۳</sup>، ۱۳۸۴). با افزایش نیاز به تنوع در محیط کار، برخی از محققان در مطالعات خود نشان دادند که همزمان با تقاضای بیشتر از سوی زنان برای برابری در محیط کار، همچنان تعداد زنان نگه‌داشته‌شده در موقعیت‌های زیرین و میانی مدیریت در حال افزایش است و در واقع نسبت زنانی که به موقعیت‌های بالای مدیریتی رسیده‌اند نسبتاً کوچک به حساب می‌آید که این امر بر وجود موانعی بر سر

1. Coakley  
2. Conter  
3. Cure

راه زنان برای ارتقاء در کار اشاره می‌کند (بایرون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). تعصبات خودآگاه و ناخودآگاه، عدم وجود ذهنیت برای رهبر بودن و نبود سیاست‌های پشتیبان، تعادل بین کار و زندگی می‌تواند از جمله موانع مشارکت زنان در رهبری سازمان باشد (کانین و سیدول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). مطالعات نشان می‌دهد علیرغم اینکه تعداد زنان مدیر شاغل در سطوح مدیریتی افزایش یافته است اما نسبت به مردان خیلی پایین است (کار، ۱۳۸۴؛ میرکمالی و ناستی زایی، ۱۳۸۸؛ سراج‌زاده و جواهری، ۱۳۹۰؛ مومفورد<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴ و باس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰). این مسائل در کشور ما نیز نمود دارد. اگرچه بر اساس گزارش توسعه انسانی سازمان ملل، از لحاظ مشارکت سیاسی، ایران جزء کشورهای است که در جهان سوم نسبتاً زود (از سال ۱۹۶۳) حق انتخاب کردن و انتخاب شدن را برای زنان ایجاد کرد اما این سال فاصله زیادی را با کشورهای توسعه‌یافته مانند نروژ (۱۹۰۷)، سوئد (۱۹۲۱)، کانادا (۱۹۱۷) و غیره دارد (نیری، ۱۳۹۴). به هر حال، ارتقاء زنان به مشاغل مدیریتی خصوصاً در سطوح بالا به دلیل وجود موانع متعدد، چالشی جدی تلقی می‌شود (کاتر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۱؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۸؛ ضرغامی‌فر و همکاران، ۱۳۹۳؛ پورعزت و همکاران، ۱۳۸۶ و بولتون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). نتایج حاصل از تحقیقات نشان می‌دهد که در ایران افزایش دسترسی زنان به آموزش و اخذ مدارک عالی دانشگاهی و نیز افزایش متخصصان زن در جامعه به ارتقای موقعیت آنان در بازار کار نشده و نرخ مشارکت زنان و مردان در این زمینه به‌نحو چشمگیری متفاوت است (شیعه زاده، ۱۳۹۰).

این رویکرد مردسالاری در مدیریت، در بیشتر مشاغل از جمله ورزش به‌عنوان یک پدیده فراگیر که خود شعار عدم تبعیض را یدک می‌کشد نیز رواج دارد. به‌طوری‌که تحقیقات نشان می‌دهد محدودیت در زمینه مربیگری از چالش‌هایی است که مربیان ورزشی زن دارند و نیز زنان در حرکت از نردبان سلسله مراتبی در سازمان با مشکل روبرو هستند (ساروجال وویاس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). چنانچه پیشینه حضور زنان در ورزش نشان می‌دهد از سال ۱۹۰۰ به بعد حضور زنان در بازی‌های المپیک رشد چشمگیری یافت، به‌طوری‌که در بازی‌های ۲۰۰۴ آتن، ۴۶ درصد از ۱۰۸۶۴ شرکت‌کننده، زن بودند. بنابراین درحالی‌که برابری واقعی در رقابت‌ها بین زنان و مردان به هم نزدیک می‌شود، تعداد زنانی که در مسئولیت‌های رهبری تیم‌ها هستند، هنوز محدود است. برای مثال در بازی‌های سیدنی ۸ درصد از زنان رهبری تیم‌ها را بر عهده داشتند و فقط یک زن در مقایسه با ۲۵ مدیر مرد وجود داشت و نیز خاطر نشان می‌شود که در اکثر هیئت‌مدیره‌ها در یک سازمان ملی ورزش، مردان تمام مقام‌های مهم را در دست دارند (شهری و همکاران، ۱۳۹۳). در کشور ما نیز، نقش و تأثیر زنان در فعالیت‌ها به‌خصوص در سال‌های اخیر چشمگیر بوده است؛ اما هنوز هم ظرفیت‌های بالقوه بسیاری در زمینه فعالیت‌های مدیریتی حوزه ورزش وجود دارد که به دلایل گوناگون بدون استفاده مانده‌اند، نمونه این وضعیت در فدراسیون‌های ورزشی کشورمان که بانوان به عنوان نایب‌رئیس فعالیت می‌کنند مشاهده می‌شود و به ندرت زنان مسئولیت‌های مدیران صنفی را بر عهده دارند (شیعه زاده، ۱۳۸۷).

در این زمینه، متقی شهری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان مقایسه نقش و حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی نشان داد که تفاوت معناداری در مؤلفه‌های تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، حمایت خانواده و روابط در کار بین سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی وجود دارد. کفشدوز محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، تحقیقی کیفی با عنوان بررسی مفهوم سقف شیشه‌ای در مدیریت، کارآفرینی و اشتغال بانوان انجام دادند. در این تحقیق بیان شد که سقف شیشه‌ای مانع ارتقای شغلی زنان در سازمان‌ها می‌شود. سقف شیشه‌ای ممکن است در هر سطحی از هرم سازمانی عمل کند و

1. Byron
2. Cuneen and Sidwell
3. Mumford
4. Bass
5. Cotter
6. Bollton
7. Surujlal and Vyas

مانع حضور زنان در رده‌های مدیریت عملیاتی، میانی و یا عالی شود. فاسو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز در مقاله‌ای با عنوان علل و اثرات سقف شیشه‌ای برای زنان در جامعه نشان داد که سقف شیشه‌ای زنان در سطوح بالا و مدیریت متوسط در نهادهای عمومی شایع است و زنان و نهادهای عمومی نقش مهمی در کاهش سقف شیشه‌ای و کمک به تغییر نگرش، رفتار و ادراک مردم نسبت به زنان دارند. در همین راستا، حجازی و عبدالله (۲۰۱۴) نشان داد که سقف شیشه‌ای در کشور لبنان به صورت زیادی وجود دارد و این عامل دستمزد و ساعات کاری زنان و مردان را تحت تأثیر خود قرار داده است. وی عوامل فرهنگی و اجتماعی را مهم‌ترین عوامل پدیدآورنده سقف شیشه‌ای در لبنان بیان کرده است؛ همچنین، تیتراک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی به بررسی موانع رهبری زنان در ترکیه پرداختند و به این نتیجه رسیدند که زنان علاقه بسیاری به توسعه مهارت‌های شخصی خود جهت تبدیل شدن به رهبران در جامعه را دارند و به‌طور فزاینده‌ای بر این باورند که می‌توانند رهبران شایسته‌ای در جامعه باشند. با این وجود، زنان همچنان بر این باور بودند که موانع ویژه‌ای در ترکیه همچون محدودیت‌های فرهنگی-اجتماعی پیش روی آنها در جهت تبدیل شدن به یک مدیر (رهبر) وجود دارند.

در حوزه ورزش کشور مطالعات محدودی در زمینه سقف شیشه‌ای انجام یافته که از جمله آن می‌توان به تحقیقات اللهیاری و همکاران (۱۳۹۴)، براتی و همکاران (۱۳۹۵)، آزادان و همکاران (۱۳۹۴) اشاره کرد که هر کدام از یک منظر به این مقاله پرداخته‌اند؛ همچنین برخی محققان با طرح موضوع سقف شیشه‌ای در ورزش، به نقش عوامل فردی و محیطی در موانع ارتقاء زنان، اشاره می‌کنند (احسانی و همکاران، ۱۳۸۷). همچنین با بررسی تأثیر چهار بعد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و روانی در توانمندی زنان سرپرست خانوار، ملاحظه شده است که عواملی چون فقر اقتصادی، نگرش منفی نسبت به نقش زنان، عدم مشارکت در امور اجتماعی، عدم مشارکت سیاسی، عدم مبارزه برای کسب حقوق برابر با مردان، نداشتن عزت نفس، خود اثربخشی، استقلال کاری و احساس قدرت، باعث کاهش توانمندی زنان شده است (زارع و فرهادی، ۱۳۸۵). علاوه بر این، ادعا شده است عدم حضور زنان در پست‌های مدیریت اجرایی، به دلیل نداشتن مهارت مدیریت نیست، بلکه ناشی از عوامل محیطی و شرایط فرهنگ یا فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌های شدیداً مردسالار است (آزادان و همکاران، ۱۳۹۴). همچنین زنانی که در شرایط فعلی به مشاغل مدیریتی دست می‌یابند، به دلیل وجود مشکلات پیش گفته، نیازمند مهارت‌های خاصی برای دستیابی به موفقیت هستند؛ به ویژه زنان مدیر نیازمند مهارت‌های بسیار تخصصی و قابلیت تطبیق سریع با شرایط متفاوت هستند (مقتدایی و سیادت، ۱۳۹۷).

در نهایت با مطالعه تحقیقات مختلف می‌توان مشاهده کرد که موانع بسیاری وجود دارد که زمینه‌ساز بروز عارضه سقف شیشه‌ای در سازمان‌های کشور شده است. بر این اساس، محقق بر آن شد تا احساس سقف شیشه‌ای در زنان سطوح ارشد مدیریتی ورزش ایران و زنان سطوح ارشد مدیریتی ورزش کشورهای منتخب را مورد مقایسه قرار دهد. چرا که هر چه حضور زنان در اجتماع فعال‌تر و مؤثرتر باشد، کشور پیشرفته‌تر و توسعه یافته‌تر خواهد بود ولیکن میزان نقش و مشارکت زنان در هر جامعه به ویژه در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تا حد زیادی وابسته به برخورد و نگرش آن جامعه نسبت به زنان است.

## روش‌شناسی

با توجه به هدف تحقیق، پژوهش حاضر از لحاظ هدف از انواع تحقیقات کاربردی بوده و از نظر روش گردآوری اطلاعات با روش آمیخته انجام گرفته است. با توجه به کیفی بودن تحقیق و پدیده سقف شیشه‌ای و نیز با توجه به محدودیت‌های تحقیق مانند

1. Fosuah  
2. Titrek

دسترسی به افراد، جامعه آماری را مدیران و کارشناسان خبره ورزشی در حوزه بانوان، ورزشکاران، حقوق دانها و اعضای هیئت علمی تشکیل دادند که این افراد، به صورت هدفمند برای مصاحبه های کیفی در موضوع تحقیق انتخاب شدند و از نمونه گیری گلوله برفی و انتخاب خبرگان با حداکثر نوسان استفاده گردید که در نهایت نیز تا رسیدن محقق به حد اشباع نظری، افراد مورد مصاحبه قرار گرفتند. جهت انتخاب هدفمند مصاحبه شونده فهرستی از افراد توانمند در حوزه مدیریت ورزش توسط محقق تهیه و سپس با مراجعه به آنان در صورت تمایل مصاحبه انجام شد. در فرایند مصاحبه با افراد مورد نظر در صورتی که آنان فرد مورد نظر دیگری که تخصصی در زمینه مدیریت زنان داشت، معرفی کردند تا در صورت لزوم با وی نیز مصاحبه صورت گیرد. شایان ذکر است که در فرایند تحقیق کیفی جهت پربارتر شدن داده ها سعی می شود، گروه های متنوعی مورد مصاحبه قرار گیرند تا از سوگیری داده ها جلوگیری گردد.

در این مطالعه تعداد ۲۴ نفر (به مرور) انتخاب شده اند. در واقع از مصاحبه بی ستم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد اما برای اطمینان تا مصاحبه ۲۴ ادامه یافت و از مصاحبه ۲۰ به بعد داده ها کاملاً تکراری بوده و به اشباع رسیده بود. جمع آوری اطلاعات از مهرماه ۱۳۹۶ آغاز گردید. مصاحبه با طرح سؤال «وضعیت کنونی مدیریت ورزش زنان در ساختار ورزش کشور و در مقایسه با کشورهای پیش رو چگونه می بینید؟» آغاز می شد (مصاحبه باز) و باقی پرسش ها براساس پاسخ های مصاحبه شونده طرح می شد. مدت زمان هر مصاحبه از ۴۵ دقیقه تا ۲ ساعت بود (بسته به نظر فرد) و در بعضی موارد با توجه به نیاز به بحث مجدد و عدم جمع بندی مباحث، در دو جلسه انجام شد. تمامی مصاحبه ها ثبت و ضبط شده و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شونده ها به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. ویژگی های فردی مصاحبه شونده ها

جنسیت		محل اشتغال				مدرک تحصیلی	
زن	مرد	دانشگاه	فدراسیون	وزارت ورزش	باشگاه	کارشناسی ارشد	دکتری
۲۱	۳	۴	۵	۱۳	۲	۱۴	۱۰
۸۷/۵	۱۲/۵	۱۶/۷	۲۰/۸	۵۴/۲	۵/۳	۵۸/۳	۴۱/۷

همانطور که مشخص است اکثر نمونه های تحقیق زن بودند، که در چهار زمینه دانشگاه ۴ نفر، فدراسیون ۵ نفر، وزارت ورزش ۱۳ نفر، باشگاه ها ۲ نفر فعالیت داشتند. مدرک تحصیلی بیش از ۴۰ درصد آنها دکتری بود. همچنین جامعه آماری در بخش کمی کلیه مدیران زن وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون های ورزشی، ادارات کل ورزش و جوانان و کارشناسان خبره زن در وزارت ورزش و جوانان بودند. با توجه به محدود بودن تعداد نمونه ها، از روش نمونه گیری کل شمار در بخش کمی استفاده شد و تعداد ۹۴ پرسشنامه جمع آوری شد. در بخش کمی نمونه آماری، به صورت خوشه ای و هدفمند از بین جامعه آماری انتخاب گردید. همچنین ۱۹ نفر به روش در دسترس و هدفمند و از طریق ایمیل و واتساپ به عنوان مدیران زن خارج از کشور از کشورهای ترکیه، آذربایجان، آلمان و فرانسه انتخاب شدند و پرسشنامه را تکمیل کردند. بنابراین در این تحقیق بر مبنای همجواری و قرابت ویژگی های قومیتی، مذهبی، اعتقادی و فرهنگی، دو کشور ترکیه و آذربایجان در زمینه مطالعات انجام گرفته در حوزه سقف شیشه ای مدیریت زنان مورد بررسی قرار داده شده اند. همین طور سه کشور توسعه یافته آلمان، استرالیا، فرانسه به لحاظ توسعه یافته بودن و همچنین تعداد زیاد مطالعاتی که در این خصوص و در این کشورها انجام گرفته مدنظر قرار گرفته شده است. برای ساخت ابزار تحقیق داده های حاصل از مطالعات نظری و مصاحبه با صاحب نظران مورد تحلیل داده بنیاد قرار گرفت تا شاخص های به دست آمده از این طریق جهت طراحی مدل مطلوب مورد استفاده قرار بگیرد. داده های کمی مورد نیاز نیز از پرسشنامه محقق ساخته برآمده از بخش کیفی جمع آوری شد. پرسشنامه براساس طیف لیکرت ۵ گزینه ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) نمره گذاری شده و دارای ۶۰ گویه و ۸ مؤلفه است. برای محاسبه پایایی ابزار اندازه گیری در

بخش کمی ابتدا ۳۰ پرسشنامه توزیع و جمع آوری شد و سپس با استفاده از روش آلفای کرونباخ پایایی محاسبه گردید که بدین ترتیب مقدار آلفای به دست آمده برای پرسشنامه ۰/۸۹ محاسبه شد. روایی صوری پرسشنامه به تأیید ۶ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی رسیده و روایی سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. از آمار توصیفی میانگین، حداقل، حداکثر فراوانی، درصد فراوانی و انحراف استاندارد برای توصیف متغیرها در جامعه تحقیق استفاده شد. در سطح آمار استنباطی از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، آزمون فریدمن، آزمون تی تک‌نمونه‌ای، تی مستقل و تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار اسپاس و ایموس نسخه ۲۲ استفاده گردید.

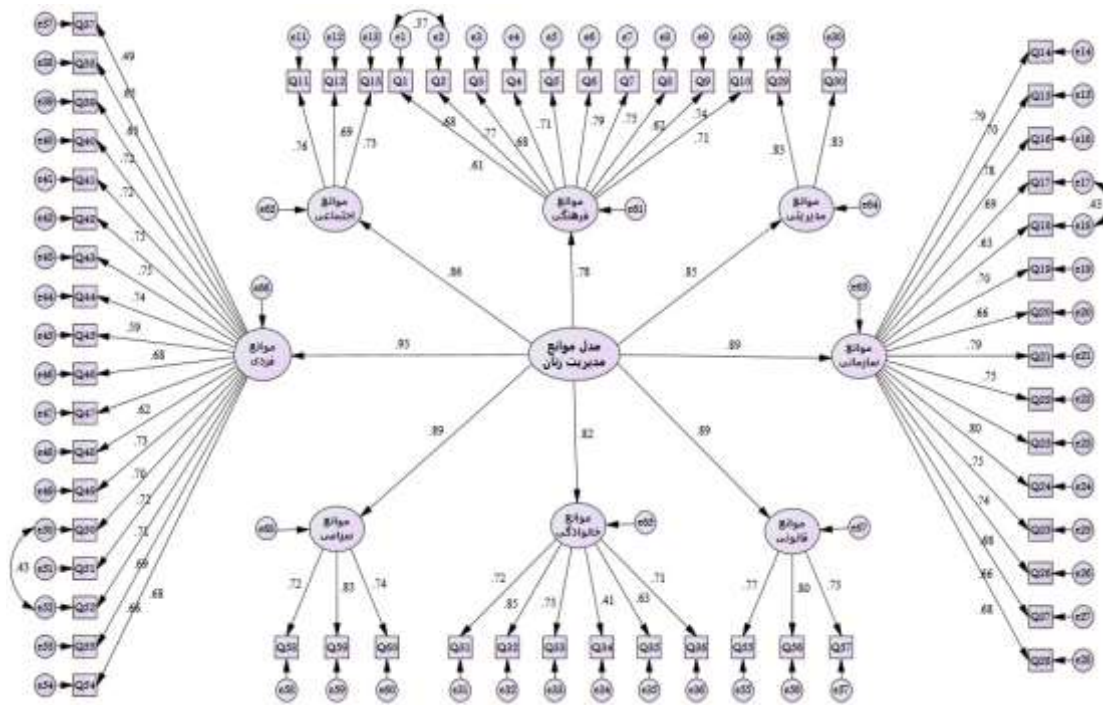
### یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های تحقیق نشان داد که ۳۵/۱ درصد از نمونه‌ها در رده سنی ۵۱ تا ۶۰ سال بوده‌اند و بیشترین سهم را به خود اختصاص می‌دهند. همچنین، مدرک تحصیلی ۶۴/۹ درصد از نمونه‌ها، کارشناسی ارشد بوده و سابقه کار ۴۵/۷ درصد از نمونه‌ها بیش از ۱۹ سال بود. در نهایت یافته‌های توصیفی نشان داد که سمت ۳۴/۶ درصد از نمونه‌ها کارشناس خبره وزارت ورزش، ۵/۳ درصد مدیر ستادی وزارت ورزش، ۲۷/۶ درصد مدیران ستادی ادارات کل استانی، ۱۹/۲ درصد مدیران فدراسیون‌های ورزشی و ۱۳/۸ درصد مدیر حوزه ورزش بودند. برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها ابتدا از آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها استفاده شد و نتایج نشان داد که داده‌ها در تمامی متغیرها از توزیع نرمالی برخوردارند.

جدول ۲. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

متغیرهای پژوهش	آماره آزمون	سطح معناداری	نوع توزیع
موانع فرهنگی	۱/۷۳	۰/۰۵	طبیعی
موانع اجتماعی	۱/۰۳	۰/۲۳	طبیعی
موانع سازمانی	۰/۸۹	۰/۴۱	طبیعی
موانع مدیریتی	۰/۷۸	۰/۵۷	طبیعی
موانع خانوادگی	۰/۹۳	۰/۳۴	طبیعی
موانع فردی	۱/۲۴	۰/۰۹	طبیعی
موانع قانونی	۱/۱۵	۰/۱۴	طبیعی
موانع سیاسی	۱/۲۴	۰/۰۸	طبیعی

بر اساس ۸ عامل شناسایی شده به عنوان موانع مدیریت زنان در کشور از دیدگاه خبرگان، مدل تأییدی تحقیق ارائه می‌گردد. در شکل ۱. مدل موانع مدیریت زنان متشکل از ۸ عامل، موانع فرهنگی، موانع اجتماعی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، موانع خانوادگی، موانع فردی، موانع قانونی و موانع سیاسی ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود تمامی مقادیر بارهای عاملی به دست آمده از مقدار قابل قبولی (بیشتر از ۰/۳) برخوردار (کلاین، ۲۰۱۱) بوده که نشان می‌دهد گویه‌های تحقیق، شاخص‌های مناسبی به منظور شناسایی موانع شناسایی شده مدیریت زنان (فرهنگی، اجتماعی، سازمانی، مدیریتی، خانوادگی، فردی، قانونی، سیاسی) به شمار می‌روند.



شکل ۱. مدل تأییدی موانع مدیریت زنان

برای آزمون اینکه مدل تأییدی موانع مدیریت زنان از برازش مناسبی برخوردار است، از شاخص‌های برازش استفاده شد. در مدل‌یابی تأییدی و معادلات ساختاری با تأکید بر نرم افزار ایموس باید برای تعیین برازش مدل از سه شاخص برازش مطلق<sup>۱</sup>، تطبیقی<sup>۲</sup> و مقتصد<sup>۳</sup> استفاده کرد. بر اساس نتایج جدول ۳، مقدار نسبت آماره کای اسکوار (χ<sup>2</sup>) برابر با ۳۴۴۷/۳۲۷ به درجه آزادی ۱۶۹۹ برابر با ۲/۰۲۹ است. با توجه به این که این مقدار کمتر از ۳ است، مطلوب بودن مقدار به دست آمده به منظور بررسی برازش و تأیید برازش مدل است. شاخص نیکویی برازش<sup>۴</sup> (GFI) ۰/۹۰۸ است که قابل قبول بودن این میزان برای برازش مطلوب مدل را نشان می‌دهد. مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)<sup>۵</sup> که شاخص دیگر نیکویی برازش است نیز ۰/۰۷۶ است که با توجه به کمتر بودن از ۰/۱، قابل قبول بوده (کلاپین، ۲۰۱۱) و نشان دهنده تأیید مدل پژوهش است. دیگر شاخص‌های نیکویی برازش برای معادلات ساختاری بدین صورت است که مقدار شاخص توکر- لویس (TLI)<sup>۶</sup> ۰/۹۱۷؛ شاخص برازش بنتلر- بونت (BBI)<sup>۷</sup> ۰/۹۱۱؛ شاخص برازش تطبیقی (CFI)<sup>۸</sup> ۰/۹۲۶ و شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)<sup>۹</sup> ۰/۶۰۲ است که همگی نشان‌دهنده برازش مطلوب و تأیید مدل تأییدی موانع مدیریت زنان است.

1. Absolute Index
2. Comparative Index
3. Parsimonious Index
4. Goodness Fit Index
5. Root Mean Squared Error of Approximation
6. Tucker- Lewis Index
7. Bentler- Bonett Index
8. Comparative Fit Index
9. Parsimonious Normed Fit Index

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل تأییدی موانع مدیریت زنان

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
کای اسکوار ( $\chi^2$ )	۳۴۴۷/۳۲۷	-	-
درجه آزادی (df)	۱۶۹۹	-	-
نسبت کای اسکوار به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	۲/۰۲۹	کمتر از ۳	برازش مطلوب
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۰۸	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص توکر- لویس (TLI)	۰/۹۱۷	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش بنتلر- بونت (BBI)	۰/۹۱۱	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۲۶	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۶	کمتر از ۰/۱	برازش مطلوب
شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	۰/۶۰۲	بیشتر از ۰/۰۵	برازش مطلوب

با توجه به طبیعی بودن توزیع داده‌ها، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای بررسی وضعیت سقف شیشه‌ای برای زنان در سطوح ارشد مدیریتی ورزش ایران استفاده شد. نتایج در جدول ۴، نشان داده شده است. با توجه به نتایج جدول ۴، موانع فرهنگی ( $p=0/01$ )، موانع اجتماعی ( $t=12/96$ )، موانع سازمانی ( $t=13/50$ )، موانع سازمانی ( $t=18/76$ )، موانع مدیریتی ( $t=19/98$ )، موانع قانونی ( $t=8/90$ ) و موانع سیاسی ( $t=9/84$ ) به‌طور معنی‌داری بالاتر از میانگین قرار دارند. موانع فردی و موانع خانوادگی در حد متوسط قرار دارند. همچنین به‌طور معنی‌داری سقف شیشه‌ای بالاتر از متوسط قرار دارد ( $p=0/01$ )،  $t=6/18$ .

جدول ۴. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای

متغیر	میانگین	میانگین آماری	درجه آزادی	آماره تی	سطح معنی‌داری
موانع فرهنگی	۳/۶۲	۳	۹۳	۱۲/۹۶	۰/۰۱
موانع اجتماعی	۳/۶۸	۳	۹۳	۱۳/۵۰	۰/۰۱
موانع سازمانی	۳/۸۳	۳	۹۳	۱۸/۷۶	۰/۰۱
موانع مدیریتی	۳/۹۱	۳	۹۳	۱۹/۹۸	۰/۰۱
موانع خانوادگی	۳/۰۴	۳	۹۳	۰/۲۹	۰/۸۷
موانع فردی	۲/۸۹	۳	۹۳	-۱/۱۸	۰/۲۶
موانع قانونی	۳/۴۲	۳	۹۳	۸/۹۰	۰/۰۱
موانع سیاسی	۳/۵۵	۳	۹۳	۹/۸۴	۰/۰۱
سقف شیشه‌ای	۳/۳۸	۳	۹۳	۶/۱۸	۰/۰۱

از آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی موانع مدیریتی برای زنان در سطوح ارشد مدیریتی ورزش ایران استفاده شد. با توجه به جدول ۵، بین موانع مدیریتی برای زنان در سطوح ارشد مدیریتی ورزش ایران، اولویت معنی‌داری وجود دارد. بالاترین اولویت مربوط به «موانع مدیریتی» و پایین‌ترین اولویت مربوط به «موانع فردی» است.



جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره آزمون (خی دو)	میانگین رتبه	گویه
۰/۰۰۱	۷	۶۹/۰۷	۷/۱۲	موانع مدیریتی
			۶/۸۳	موانع سازمانی
			۶/۶۸	موانع اجتماعی
			۶/۴۳	موانع فرهنگی
			۶/۲۱	موانع سیاسی
			۵/۹۶	موانع قانونی
			۳/۷۹	موانع خانوادگی
			۳/۵۲	موانع فردی

همچنین، از آزمون تی مستقل با توجه به جدول ۶، برای بررسی تفاوت بین متغیرها در دو جامعه مورد بررسی استفاده شد. براساس نتایج، بین موانع فرهنگی مدیران ورزشی زن در ایران و سایر کشورها ( $t=21/55$ )، موانع اجتماعی مدیران ورزشی زن در ایران و سایر کشورها ( $t=17/26$ )، موانع سازمانی مدیران ورزشی زن در ایران و سایر کشورها ( $t=29/98$ )، موانع مدیریتی مدیران ورزشی زن در ایران و سایر کشورها ( $t=11/72$ )، موانع قانونی مدیران ورزشی زن در ایران و سایر کشورها ( $t=22/92$ )، موانع سیاسی مدیران ورزشی زن در ایران و سایر کشورها ( $t=17/63$ ) و همچنین میزان احساس سقف شیشه‌ای در مدیران ورزشی زن ایران و سایر کشورها ( $t=24/019$ ) تفاوت معنی‌داری مشاهده شد. با این تفسیر که در تمامی موارد میانگین موانع احساس شده در مدیران ورزشی زن ایرانی بالاتر بود، اما بین موانع فردی و خانوادگی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. همچنین با توجه به اینکه نتایج آزمون فریدمن در جدول ۵ نشان داد بالاترین اولویت مربوط به موانع مدیریتی و پایین‌ترین اولویت مربوط به موانع فردی است. بر مبنای میانگین نیز بالاترین اولویت در کشورهای خارجی مربوط به موانع مدیریتی و پایین‌ترین اولویت مربوط به موانع قانونی است.

جدول ۶. نتایج آزمون تی مستقل

متغیر	ملیت	آزمون لوین		درجه آزادی	آماره تی	سطح معناداری
		میانگین	آماره آزمون			
موانع فرهنگی	ایرانی	۳/۶۲	۰/۲۲	۹۲	۲۱/۵۵	۰/۰۰۱
	غیر ایرانی	۲/۲۷	۰/۶۵			
موانع اجتماعی	ایرانی	۳/۶۸	۰/۱۱	۹۲	۱۷/۲۶	۰/۰۰۱
	غیر ایرانی	۲/۸۹	۰/۸۹			
موانع سازمانی	ایرانی	۳/۸۳	۱/۳۵	۹۲	۲۹/۹۸	۰/۰۰۱
	غیر ایرانی	۲/۱۲	۰/۱۸			
موانع مدیریتی	ایرانی	۳/۹۱	۰/۰۹	۹۲	۱۱/۷۲	۰/۰۰۱
	غیر ایرانی	۳/۱۲	۰/۹۲			
موانع خانوادگی	ایرانی	۳/۰۴	۰/۱۷	۹۲	۱/۳۷	۰/۴۵
	غیر ایرانی	۲/۸۳	۰/۷۳			
موانع فردی	ایرانی	۲/۸۹	۰/۰۱	۹۲	۱/۱۲	۰/۵۱
	غیر ایرانی	۲/۷۱	۰/۹۹			
موانع قانونی	ایرانی	۳/۴۲	۱/۷۶	۹۲	۲۲/۹۲	۰/۰۰۱
	غیر ایرانی	۱/۹۸	۰/۰۸			
موانع سیاسی	ایرانی	۳/۵۵	۰/۴۳	۹۲	۱۷/۶۳	۰/۰۰۱
	غیر ایرانی	۲/۶۳	۰/۶۵۱			
سقف شیشه‌ای	ایرانی	۳/۳۸	۰/۱۴	۹۲	۲۴/۱۹	۰/۰۰۱
	غیر ایرانی	۲/۲۳	۰/۸۲			

## نتیجه گیری

امروزه توانمند سازی زنان و مشارکت کامل آنان بر پایه برابری، در همه زمینه‌ها از جمله در فرآیند تصمیم‌گیری و مدیریت جامعه یکی از پیش‌نیازهای توسعه پایدار است که کشور ما سخت بدان نیازمند است. نتایج تحقیق نشان داد که زنان در سطوح ارشد مدیریتی ورزش ایران با موانع متعددی از جمله موانع فرهنگی، موانع اجتماعی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، موانع خانوادگی، موانع فردی، موانع قانونی و موانع سیاسی مواجه‌اند. در واقع، با استفاده از تئوری سقف شیشه‌ای مشخص شد که عوامل بازدارنده فوق در سطوح ارشد مدیریتی ورزش زنان ایران وجود دارد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتیجه تحقیقات فاطمی صدر (۱۳۸۰)، زاهدی (۱۳۸۲)، میرغفوری (۱۳۸۵)، کجباف و کاظمی (۱۳۸۷)، حسینی لرگانی و همکاران (۱۳۸۷)، شهیدی (۱۳۸۷)، میرکمالی و ناستی زایی (۱۳۸۸)، هزارجریبی و پیله‌وری (۱۳۹۱)، تقی زاده و همکاران (۱۳۹۱)، حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۱)، کهنعلی و همکاران (۱۳۹۲) و متقی شهری و همکاران (۱۳۹۳) همسو بود.

نتایج تحقیق نشان داد که موانع فرهنگی، موانع اجتماعی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، موانع قانونی و موانع سیاسی به‌طور معنی‌داری بالاتر از میانگین قرار دارند اما موانع فردی و موانع خانوادگی در حد متوسط قرار دارند. همچنین به‌طور معنی‌داری سقف شیشه‌ای بالاتر از متوسط قرار داشت ( $t=6/18, p=0/01$ ). نتیجه به‌دست‌آمده با نتیجه تحقیقات فیضی و همکاران (۱۳۹۴)، حجازی (۲۰۱۴)، فاسو و همکاران (۲۰۱۷) و رمینگتون و لانچ (۲۰۱۷) همسو بود. در همین رابطه، رمینگتون و لانچ (۲۰۱۷) نشان دادند که زنان در مسائل مدیریت با مشکلات در سطح بالایی مواجه می‌شوند. در پدیدآوری توسعه پایدار یک

کشور، چندین عامل تأثیرگذار است و در گردآوری برنامه‌های توسعه باید این عواملها شناسایی و با تقویت آنها فرایند توسعه ساده سازی شود. یکی از مهمترین عامل‌هایی که در فرایند توسعه نقش تعیین‌کننده دارد منابع انسانی کشورهاست. بنا بر تجربه‌های بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، منابع انسانی اثربخش‌ترین عامل پیشرفت این کشورها شمرده می‌شود.

نتایج آزمون فریدمن مربوط به فرضیه دوم تحقیق نشان داد که بین موانع مدیریتی برای زنان در سطوح ارشد مدیریتی ورزش ایران اولویت معنی‌داری وجود دارد. به طوری که بالاترین اولویت مربوط به «موانع مدیریتی» و پایین‌ترین اولویت مربوط به «موانع فردی» بود. نتیجه به‌دست‌آمده با بخشی از نتیجه تحقیق کاظمی و دهقانپور (۱۳۹۲) همسو و با نتیجه تحقیقات فاطمی صدر (۱۳۸۰)، میرغفوری (۱۳۸۵)، کجباف و کاظمی (۱۳۸۷)، کهنعلی و همکاران (۱۳۹۲)، چاق و ساگال (۲۰۱۰) و حجازی (۲۰۱۴) ناهمسو بود. کاظمی و دهقانپور (۱۳۹۲) به این نتیجه دست یافتند که مردان موانع فردی را مهم‌ترین مانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی می‌دانند در حالی که زنان موانع فردی را کم‌اهمیت‌ترین مانع می‌دانند. فاطمی صدر (۱۳۸۰) و میرغفوری (۱۳۸۵) به این نتیجه رسیدند که موانع فرهنگی مهم‌ترین مانع بازدارنده پیشرفت بانوان در سلسله مراتب سازمانی و پست‌های مدیریتی محسوب می‌شوند. کجباف و کاظمی (۱۳۸۵) و حجازی (۲۰۱۴) نیز دریافتند که عوامل اجتماعی و فرهنگی موانع ارتقای زنان به جایگاه‌های مدیریتی هستند. در تحقیق کهنعلی و همکاران (۱۳۹۲) موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی به ترتیب شامل موانع شخصی، موانع سازمانی، موانع اجتماعی و موانع سیاسی بود. در همین راستا، چاق و ساگال دریافتند که رفتارهای جنسیتی مانع اصلی پیشرفت زنان در پست‌های مدیریتی است. جوامع متفاوت این تحقیقات می‌تواند عامل این ناهم‌سویی باشد. به طور کلی مشخص شد که زنان در سطوح ارشد مدیریتی ورزش کشور با مشکلات و موانعی مواجه‌اند اما به نظر می‌رسد که اهمیت این موانع به یک اندازه نباشد و بالطبع برخی از موانع اهمیت بیشتری از سایر موانع دارند.

یافته تحقیق نشان داد که بین موانع فرهنگی، موانع اجتماعی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، موانع قانونی، موانع سیاسی و همچنین میزان احساس سقف شیشه‌ای در مدیران ورزشی زن ایران و سایر کشورها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ با این تفسیر که در تمامی موارد میانگین موانع احساس شده در مدیران ورزشی زن ایرانی بالاتر بود. اما بین موانع فردی و خانوادگی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد.

در توضیح و تفسیر نتیجه به‌دست‌آمده مبتنی بر اختلاف بین میانگین موانع فرهنگی بایستی توجه داشت که فرهنگ و شرایط حاکم بر جامعه ایران با بسیاری از کشورها متفاوت است. یکی از این تفاوت‌های فرهنگی را می‌توان در فرهنگ مردسالاری شدید ایران در مقایسه با برخی کشورها به‌ویژه کشورهای غربی دانست. فرهنگ مردسالاری از مهم‌ترین موانع بیرونی است که بر عدم ارتقاء زنان در محیط کار اثر می‌گذارد. مردسالاری نامی است برای نظام و ساختاری که از راه نهادهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی خود، زنان را زیر سلطه دارد. میزان قدرت مردان نسبت به زنان در جوامع مختلف، متفاوت است. باین‌حال در تمام این جوامع مرد سالار، مردان سهم بیشتری از مزایای اجتماعی همچون قدرت، ثروت و احترام دارند. در بیشتر جوامع در حال توسعه، خانواده‌ها به تحصیل دختران کمتر از پسران ارج می‌نهند. تبعیض بین زن و مرد می‌تواند به‌صورت ساختارهای سازمانی، خط‌مشی‌ها، شبکه‌های غیر رسمی و فرهنگ سازمانی باشد که آن‌قدر مرد سالار هستند که مانعی برای زنان می‌شوند تا در سازمان‌ها ارتقاء یابند. این فرهنگ را از فعالیت‌های بلندپروازانه اقتصادی و دستیابی به آرزوهای بزرگتر منع می‌کند.

همچنین در ارتباط با موانع اجتماعی نیز جامعه مرد سالار با کمبود اعتمادبه‌نفس در زنان، عدم تشویق زنان توسط خانواده‌ها، فقدان انگیزه مشارکت در کارها، نگرش محافظه‌کارانه، مقاومت در برابر تغییر، تبعیض در نوع تربیت، مخالفت با کارآفرینی زنان شناخته می‌شود و محدودیت‌های اقتصادی زنان را تشویق می‌نمایند. الگوهای موفق از مدیران زن در جامعه به زنان اعتمادبه‌نفس بیشتری می‌دهد و رفتار صحیح در محیط کاری با شبیه‌سازی از مدیران، سطح کارایی آن‌ها را افزایش می‌دهد اما

زنان غالباً گروه مرجعی را که بتوانند برای الگوهای شغلی خود از آن ایده بگیرند، نمی‌شناسند زیرا تعداد مدیران زن اندک است. علاوه بر موضوع مردسالاری، کلیشه‌های جنسیتی و شدت آنها در کشور نیز می‌تواند دلیل نتیجه به دست آمده باشد. یکی از این کلیشه‌های جنسیتی را تقسیم‌بندی مشاغل به مشاغل زنانه و مشاغل مردانه تشکیل می‌دهد. اعتقاد به اینکه برخی مشاغل زنانه و برخی مردانه هستند، در میان افراد بسیاری از جوامع مرسوم است؛ درحالی‌که توزیع شغل‌های مختلف در کشورهای دنیا نشان می‌دهد هیچ چیزی ذاتاً زنانه یا مردانه در شغل‌های مختلف وجود ندارد و آنچه به چشم می‌خورد فقط کلیشه‌های جنسیتی است که به شغل‌های گوناگون نسبت داده شده و آن نیز از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. با تفکر در این دو مقوله یعنی فرهنگ مردسالاری و کلیشه‌های جنسیتی به نظر می‌رسد این دو مقوله در کشور ایران در مقایسه با اغلب کشورهای پیشرو در مدیریت منابع انسانی پررنگ‌ترند، لذا نتیجه به دست آمده مبنی بر تفاوت معنادار در میزان احساس سقف شیشه‌ای در مدیران ورزشی زن ایران و سایر کشورها به طوری که در تمامی موارد میانگین موانع احساس شده در مدیران ورزشی زن ایرانی بالاتر باشد، امری منطقی به نظر می‌رسد.

در زمینه موانع سازمانی می‌توان گفت زنان با موانع سازمانی مختلفی نیز دست‌وپنجه نرم می‌کنند که از جمله آنها می‌توان به موانع موجود در جذب زنان در پست‌های مدیریتی، محدودیت‌های آموزش، مشکلات ارزیابی، تبعیض جنسیتی و نبود الگو اشاره کرد. در بسیاری از سازمان‌ها جذب زنان در پست‌های مدیریتی به سختی صورت می‌گیرد؛ در ارزیابی آنان نیز سلیقه‌ای عمل می‌کنند و تبعیض جنسیتی قائل می‌شوند. برای رفع این موانع لازم است که در سازمان‌ها قانون حاکم باشد و از اعمال سلیقه خودداری شود.

موانع مدیریتی نیز یکی دیگر از موانع پیش روی پیشرفت زنان در سازمان‌های ورزشی بود. مهم‌ترین مانع مدیریتی در سازمان همانا مدیران بالادستی و اعمال نظرات و سلیقه شخصی آنان در سازمان است که زمینه تبعیض جنسیتی را فراهم می‌آورد؛ چرا که امروزه تقریباً در تمام سازمان‌های ورزشی کشور مسئولیت اصلی سازمان و به تعبیری دیگر، بالاترین سطوح مدیریتی سازمان را مدیران مرد تشکیل می‌دهند که این موضوع می‌تواند فرهنگ مردسالاری در سازمان را تقویت کند و لذا، از پیشرفت زنان در سازمان و در سطوح مدیریتی جلوگیری نماید. علاوه بر موانع یاد شده، موانع قانونی و موانع سیاسی نیز به طور معنی‌داری بالاتر از میانگین قرار داشتند که از دیگر مسببان احساس سقف شیشه‌ای در سطوح مدیریت ارشد ورزش کشور بود. متأسفانه در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی اغلب سازمان‌های کشور از جمله سازمان‌های ورزشی ضعف‌هایی وجود دارد که بسیاری از این ضعف‌ها به ضرر زنان است و در آنها بین زنان و مردان در سازمان با عدالت و مساوات برخورد نمی‌شود. از سوی دیگر، به دلیل سیاسی نبودن زنان (نسبت به مردان) از سوی احزاب سیاسی کشور حمایت کمتری از زنان می‌شود که این موضوع نیز مانع از دستیابی زنان به سطوح بالای مدیریتی شده است؛ بنابراین جهت رفع مشکلات موجود در سازمان‌های ورزشی کشور در رابطه با میزان بالای عارضه سقف شیشه‌ای پیشنهاد می‌شود که مسئولین رده بالای ورزش کشور در تمامی موانع موجود اندیشیده و راه حل‌های مناسبی را تدبیر نمایند.

از سوی دیگر، آمارها نشان می‌دهد که سقف شیشه‌ای در بیشتر کشورهای دنیا چه پیشرفته و چه جهان سوم وجود دارد. هر قدر به موقعیت‌های شغلی بالاتر می‌رویم، عدم تعادل بین آقایان و خانم‌ها بیشتر می‌گردد. این سقف در کشورهای پیشرفته نزدیک‌تر به هسته مدیریت ارشد است ولی در کشورهای جهان سوم به سطوح پایین سازمانی نزدیک است. نتیجه تحقیق نیز نشان داد که در سازمان‌های ورزشی کشور تقریباً در تمامی سطوح مدیریتی سقف شیشه‌ای وجود دارد و زنان با موانع مختلفی برای مدیریت مواجه‌اند. آمار و ارقام نشان می‌دهد که عدم حضور زنان در پست‌های مدیریتی در ورزش، یک پدیده جهانی است و به همین خاطر، کمیته بین‌المللی المپیک به منظور افزایش تعداد زنان در پست‌های رهبری، کمیته‌های ملی المپیک و فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی را موظف نموده بود که به‌عنوان یک هدف در سال ۲۰۰۵ میلادی ۲۰ درصد موقعیت‌های

رهبری را به زنان واگذار کنند. با تمام این تفاسیر به نظر می‌رسد که احساس سقف شیشه‌ای در سازمان‌های ورزشی اغلب کشورها مشاهده می‌شود اما اینکه در مدیران ورزشی زن ایران بیشتر از سایر کشورها احساس می‌شود شاید به خاطر همان مقوله‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و مذهبی حاکم بر جامعه ما باشد. در نهایت با توجه به تأیید احساس عارضه سقف شیشه‌ای در سازمان‌های ورزشی کشور، پیشنهاد می‌شود که در ارتقای زنان به سمت‌های ارشد مدیریتی تجدید نظر شده است و به معنای واقعی کلمه، در سازمان‌های ورزشی کشور شایسته سالاری جایگزین جنسیت سالاری شود. همچنین با توجه به میزان بالای احساس سقف شیشه‌ای در مدیران ورزشی زن ایران نسبت به سایر کشورها پیشنهاد می‌شود با بررسی علت پایین بودن حس سقف شیشه‌ای در آن کشورها، زمینه کاهش سقف شیشه‌ای در سازمان‌های ورزشی کشور فراهم آید.

## منابع

- احسانی، محمد؛ شتاب بوشهری، ناهید؛ کوزه‌چیان، هاشم و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۷). بررسی و رتبه‌بندی عوامل بازدارنده ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی در هیئت‌های ورزشی استان خوزستان. *مجله پژوهش در علوم ورزشی*، ۲(۱۹)، ۱۷۱-۱۸۹.
- بنار، نوشین؛ احمدی، نسرين و کریمی، فریبا. (۱۳۹۲). بررسی مشکلات ورزش قهرمانی زنان استان گیلان. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۱(۱)، ۱۱-۲۴.
- پورعزت، علی اصغر؛ زهری، سپیده؛ یزدانی، حمیدرضا، فرجی، بهاره. (۱۳۸۶). بررسی چالش‌های مربوط به مدیریت زنان (تحقیقی پیرامون یک سازمان دولتی). *مجله تحقیقات زنان (مجله مطالعات زنان)*، ۱(۳)، ۹۲-۱۲۰.
- حسین پور، محمد؛ حاجی پور، بهمن و حسینیان، الهام. (۱۳۹۱). موانع دستیابی زنان به سطوح مدیریتی میانی و ارشد. *فصلنامه علمی پژوهشی زن و فرهنگ*، ۴(۱۴)، ۴۳-۵۶.
- حسینی لرگانی، سیده مریم؛ سعیدی، احمد و صالحی، سید جواد. (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر بر مشارکت زنان هیئت علمی در مدیریت دانشگاهی: یک مدل لجستیک. *مجله مطالعات زنان*، ۱(۳)، ۱۲۱-۱۴۱.
- سپهوند، رضا؛ ساعدی، عبدالله و مؤمنی مفرد، معصومه. (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۶(۱)، ۳۴-۱۷.
- سراج‌زاده، سید حسن و جواهری، فاطمه. (۱۳۹۰). برابری گرای جنسیتی در میان دانشجویان و متغیرهای زمینه‌ای و نگرشی مرتبط با آن. *جامعه‌شناسی ایران*، ۷(۲)، ۳۴-۴۶.
- سلیمان پورعمران، محبوبه؛ یزدان، توران و طالب زاده، عذرا. (۱۳۹۵). مدیریت زنان و توسعه سرمایه اجتماعی. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری*، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- شفرتیز، جی. ام و اوت، اسیتون. (۱۳۷۹). *تئوری‌های سازمان*، اسطوره‌ها. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- شیعه زاده، الهه. (۱۳۹۰). ارتقای حضور زنان در سطوح مدیریت. *فصلنامه عصر کیفیت*، ۲۱، ۴۸-۵۱.
- ضرمانی‌فر، مژگان و بهبودی، محمدرضا. (۱۳۹۳). پدیده صخره شیشه‌ای: بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری سازمان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲(۲)، ۱۹۱-۲۱۱.
- طالقانی، غلامرضا؛ پورعزت، علی اصغر و فرجی، بهاره. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر سقف شیشه‌ای بر کاهش توانمندی زنان در سازمان توسعه برق ایران. *نشریه مدیریت دولتی*، ۱(۲)، ۸۹-۱۰۲.
- کار، مهرانگیر. (۱۳۸۴). *زنان در بازار کار ایران*. چاپ دوم، تهران: انتشارات روشنگران و مطالعات زنان.

- محدثی خالصی، سیده بهناز. (۱۳۹۶). ارتقا جایگاه سازمان زنان، چالش‌ها، راهکارها. اولین همایش علوم اجتماعی، علوم تربیتی، روانشناسی و امنیت اجتماعی ایران.
- مرتضوی، سید محمد جواد و شکر پور، نسرین. (۱۳۸۸). پیشرفت آکادمیک اعضای هیئت علمی زن در دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله اخلاق و تاریخ پزشکی، ۳(۱)، ۷۷-۸۹.
- مقتدایی، لیلا و سبادت، سید علی. (۱۳۹۷). مدل‌سازی معادلات ساختاری در بررسی ارتباط بین سرمایه اجتماعی و سرسختی شغلی مدیران زن در دانشگاه‌های منتخب. فصلنامه زن و جامعه، ۹(۳۶)، ۲۹۱-۳۱۶.
- میرغفوری، سید حبیب‌الله. (۱۳۸۵). شناسایی و رتبه بندی عامل‌های مؤثر در گماشته نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد. مجله مطالعات زنان، ۴(۱)، ۱۰۱-۱۲۲.
- میرکمالی، سید محمد و ناستی زایی، ناصر. (۱۳۸۸). موانع ارتقای زنان به پست‌های میانی و عالی از دیدگاه دبیران زن شاغل در آموزش و پرورش. پژوهش‌های مدیریت، ۲(۵)، ۵۷-۶۴.
- نوروزی، لادن. (۱۳۸۳). تفاوت‌های جنسیتی در ساختار شغلی. مجله پژوهش زنان، ۲(۱)، ۱۶۵-۱۷۸.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill; handbook of leadership. 3th ed. London: Free press.
- Bolton, Sharon. (2015). the effect of glass walls on women achieving top management roles. University of sterling. P 42.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. Journal of vocational behavior, 67(2), 169-198.
- Coakley, J. (2009). Sport in society: Issues and controversies. 10th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Cuneen, J., & Sidwell, M. J. (2007). Differences on the job for female and male sport management interns. Sport Management Education Journal, 1(1), 1-17.
- Fosuah, J., Agyedu, G. O., & Gyamfi, E. O. (2017). Causes and effects of 'glass ceiling' for women in public institutions of the Ashanti Region, Ghana. The International Journal of Business & Management, 5(10), 257-266.
- Hejase, A., & Dah, A. (2014). An assessment of the impact of sticky floors and glass ceilings in Lebanon. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 109, 954-964.
- Kline, R. B. (2011). Principles & Practice of Structural Equation Modeling. Second Edition, New York: The Guilford Press.
- Mumford, A. (1994). Handbook of management development; 4th. Ed. Vermont: Gowe.
- Suggs, W. (2005). Faces in a mostly white, male crowd. Chronicle of Higher Education, 51(31), A34-A36.
- Titrek, O., Bayrakci, M., & Gunes, D. Z. (2014). Barriers to women's leadership in Turkey. The Anthropologist, 18(1), 135-144.
- United Nations Development Program. (1997). Human Development Report 1997, New York: Oxford University Press.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

مهدی‌زاده، اکرم؛ عبدوی، فاطمه و افشاری، مصطفی. (۱۳۹۸). نظریه سقف شیشه‌ای در حوزه ورزش بانوان: مقایسه تطبیقی و ارائه یک مدل کمی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۷(۱)، ۴۵-۵۹.



## Theory of Glass Ceilings in Field of Women's Sports: Comparative Comparisons and Provision of a Quantitative Model

Akram Mehdizadeh<sup>1</sup>, Fatemeh Abdavi<sup>2</sup>, and Mostafa Afshari<sup>3</sup>

1. PhD Student, University of Tabriz.
2. Assistant Professor, University of Tabriz.
3. Assistant Professor, Sport Sciences Research Institute.

Received: 19 August 2019

Accepted: 28 December 2019

### Abstract

**Objective:** The purpose of this research work was to investigate the theory of glass ceilings in the field of women's sports.

**Methodology:** The aim of this work was to collect data by a mixed method. Given the research constraints such as the access to people, the statistical society was formed by the managers and sports experts in the field of women, athletes, lawyers, and faculty members, who were selected purposefully for qualitative interviews on the subject of research and selected by the snowball sampling. Selection of the experts was used with maximum oscillation to achieve a theoretical saturation, which eventually led to interviews with the researchers reaching the saturation level. The statistical population in the small section of all female managers was the Ministry of Sports and Youth, sports federations, sports departments and youth, and female experts of the Ministry of Sports and Youth. A total number of 94 questionnaires and 19 subjects were selected by the targeted and accessible method. The women's barriers Questionnaire had 60 items and 8 items, the validity and reliability of which were confirmed. In this work, we used the Fridman test, one sample t-test, independent t-test, and CFA and SPSS and Amos software for analysis.

**Results:** Prioritizing the managerial barriers for women at senior management levels in Iran's sport showed that the highest priority was related to the "management barriers" and the lowest one was related to the "individual barriers". The social barriers ( $t = 21.55$ ), social barriers ( $t = 17.26$ ), organizational barriers ( $t = 29.98$ ), management barriers ( $t = 11.72$ ), legal barriers ( $t = 22.92$ ), political barriers ( $t = 17.63$ ), and glass roof sensation ( $t = 24.19$ ) were significantly different among the female managers in Iran and other countries; with this interpretation, in all cases, the average barriers felt in the female sports managers were higher ( $p = 0.01$ ) but there was no significant difference between the personal and family barriers.

**Conclusion:** Based on the research findings, the internal and external barriers are involved in the women's management. Thus women must, by believing in their abilities and showing their sensitivity to their problems, try to pursue their demands in sports organizations through law and logic.

**Keywords:** Sports organizations, Glass ceiling, Women management.

### To cite this article:

Mehdizadeh, A., Abdavi, F., & Afshari M. (2020). Theory of Glass Ceilings in Field of Women's Sports: Comparative Comparisons and Provision of a Quantitative Model. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 45-59.

Corresponding Author: Akram Mehdizadeh

E-mail: mehdizadeh.akram@yahoo.com