



Research Paper

Developing a Model of Greater Impact on Glass Rock of Women's Management in Iranian Sports Organizations

Zahra Rafiei¹, Najaf Aghaei^{2*}, Zahra Hozhabrnia³, Shahram Alam⁴

1. PhD Student in Sports Management, Department of Physical Education, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
2. Associate Professor in Sports Management, Physical Education Faculty, Kharazmi University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor in Sports Management, Department of Physical Education, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
4. Assistant Professor in Sport Management, Department of physical Education, Collage of Humanities, Yadegar-e-Imam Khomeini (RAH) Shahre-Rey Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 24 August 2021

Accepted: 4 January 2022

Extended Abstract

Summary

The purpose of this work was to develop a model of factors affecting the glass rock of women's management in the Iranian sports organizations. The research method was the grounded theory with the Glaser approach. The targeted sampling method and the snowball technique were used for sampling for the in-depth interviews. A total of 13 interviews with experts were conducted, and continued until the research work reached a theoretical saturation and adequacy. The results obtained in order of priority of components were gender, social and cultural characteristics, psychological, organizational and managerial, personality differences, individual and family, and moral and legal, based on which the model of effective factors on the glass rock of women's management in the Iranian sports organizations was developed.

Introduction

The issue studied in the present work was why, although women make up half of the society's human resources and have the potential to increase the level of productivity of the society, their presence in the management jobs of the society, especially Iranian sports organizations, is insignificant. Due to the importance of the issue and in order to help the women sports community of our country, it is necessary to try to identify and eliminate the factors affecting the glass rock of women's management in the Iranian sports organizations. In this way, while identifying its causes, trying to take a deep and comprehensive look to provide the effective solutions, the bed of this rock is broken, and we see a more prominent presence of women in the middle and higher levels of management of our country's sports organizations in Iran.

Methodology and Approach

The research method applied in this work was a mixed explorative one (qualitative and quantitative). In the qualitative part of the research work, in order to present a systematic and schematic model (outline) of the findings from the coded data, the approach of grounded theory proposed by Glaser (1998) was used. The data was collected in the qualitative part using the interviews and reviewing documents, and in the quantitative part, using a questionnaire taken from the research model. The statistical population in this work included the senior managers of the Ministry of Sports and Youth, and presidents and members of federations and senior managers of the Department of Sports and Youth, National Olympic Committee and faculty members in the field of sports management, senior, middle, and operational managers of the Iranian sports organizations and club managers. After conducting 13 in-depth and semi-structured interviews with the statistical population of the research work, the main categories were extracted after completing the coding process. The purposeful and snowball sampling continued until a

theoretical saturation. The reliability of the interviews was confirmed by the percentage of agreement within the topic. The data analysis results were obtained using the MaxQda qualitative analysis software in the three stages of open, axial, and theoretical coding. Then in the quantitative part, a questionnaire was distributed to 40 people among the sports professionals and elites, and the Friedman analysis of variance was used to rank the dimensions.

Results and Conclusion

In this work, the general framework of factors affecting the glass rock of women's management in the Iranian sports organizations was categorized including seven components, according to their prioritization and gender characteristics, social and cultural factors, psychological factors, organizational and managerial factors, personality differences, individual and family factors, and moral and legal factors. This analysis showed that these factors played a role in the formation of glass rock. It also indicated that the determinants were not necessarily related to one of the features, and were present in all features. Based on the presented model, it was identified that there were many obstacles to the advancement of women. These obstacles could be in the organizational, social, legal and political, cultural, economic, environmental, and media contexts. These barriers affect women's managerial roles, women's family responsibilities, and personality traits and psychology, which create a social pressure. These barriers create job interactions and interactions. These actions and interactions become two categories of individual and organizational barriers that individual barriers include lack of trust and self-confidence, inability to separate the family and organization environment, lack of risk-taking, fear of criticism, fear of accepting responsibility and organizational barriers including disability in networking, lack of authority in decision-making, lack of long-term vision and the reduction of communication links that the interaction of all these barriers leads to a gender-biased attitude in sports organizations, which has consequences including decreased motivation for progress, reduced job responsibility, negative community attitudes toward women, male-dominated attitudes, traditional attitudes toward women, unequal opportunities, gender inequality, and gender perspectives; all these obstacles are somehow an obstacle for women to progress and reach high managerial positions. It seems that in order to play the role of female managers in the country's sports, one of the key points to convince the top appointing authorities in sports is that based on the evidence, women have special, more, and better abilities in some soft skills such as human resource management and organizational behavior, which in today's conditions, these skills are required more than ever by the sports organizations in the country. The main goals based on achieving a proper performance were effective strategies and functional capabilities. This helps to understand how and why gender is important in the social and organizational process related to sport. However, beyond this theoretical fact, there is a truth rooted in the social, cultural and historical ideas and beliefs that link the concept of management with the concept of masculinity, and the first image that comes to mind from the manager is the concept of man. On the other hand, the presence of women in the sports organizations provides the basis for the development of a healthy culture and ethics. In general, it can be said that from the past until now, women's participation in sports decision-making and management of the country has been in an unfavorable situation, and its improvement in the future has gained a favorable momentum. The results of this research work can help the women's sports community of the country to shape a more favorable future for them.

Keywords: Women's management, Sports organizations, Glass roof, Glass rock.

To cite this article:

Rafiei Z, Aghaei N, Hozhabrnia Z, Alam S. Developing A Model of Greater Impact on The Glass Rock of Women's Management in Iranian Sports Organizations. *Mudīriyyat-i manābī-i insānī dar varzish (Human Resource Management in Sport)*. 2022; 9(1):141-172.

Corresponding Author: **Najaf Aghaei**

E-mail: najaf.ghaei@khu.ac.ir



تدوین الگوی عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان های ورزشی ایران

زهرا رفیعی^۱، نجف آقایی^۲، زهرا هژبرنیا^۳، شهرام علم^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

۴. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره)، شهری، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۲

چکیده

هدف: هدف این تحقیق تدوین الگوی عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت بانوان در سازمان‌های ورزشی ایران بود. **روش‌شناسی:** این تحقیق با ماهیت اکتشافی است که برای ارائه یک مدل نظام‌مند و شماتیک (طرح کلی) از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، سعی شده است که از رویکرد نظریه داده بنیاد که توسط گلیزر (۱۹۹۸) ارائه شده، استفاده شود. جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی استفاده شده است. در مجموع ۱۳ مصاحبه با خبرگان و متخصصان انجام شد و تا جایی ادامه یافت که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. داده‌ها در بخش کیفی از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های کیفی جمع‌آوری و به روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت و سپس در بخش کمی به توزیع پرسشنامه به تعداد ۴۰ نفر در بین متخصصین و نخبگان ورزشی پرداخته شد و از روش تحلیل واریانس فریدمن جهت رتبه‌بندی ابعاد استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج به‌دست آمده به ترتیب اولویت‌بندی مؤلفه‌ها عبارتند از ویژگی‌های جنسیتی، اجتماعی و فرهنگی، روانشناختی، سازمانی و مدیریتی، تفاوت‌های شخصیتی، فردی و خانوادگی، اخلاقی و حقوقی که بر همین اساس الگوی عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت بانوان در سازمان‌های ورزشی ایران تدوین شد.

نتیجه‌گیری: پیشنهاد می‌شود سازمان‌های ورزشی به‌منظور استفاده از همه ظرفیت‌های زنان در مدیریت فوقانی آن سازمان‌ها، نتایج این تحقیق را مبنای تصمیم‌گیری‌های خود قرار دهند تا بتوانند کارکردهای خود را ارتقاء دهند.

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

مقدمه

تحولات بنیادینی در فرایندها و محصولات آموزش عالی در جهان صورت گرفته است. انفجار اطلاعات، توسعه ارتباطات، تحولات در نظام‌های اداره حکومت، تحولات فرهنگی و به هم پیوسته جوامع جهانی، نگاه و نیاز به نیروهای فعال و کارآموده 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 اجتماعی و سیاسی برخوردار نبوده‌اند (۱). در جهان امروز که کشورها با بیشترین توان خود برای رشد و توسعه رقابت می‌کنند، استفاده از تمام ظرفیت منابع انسانی اهمیتی ویژه می‌یابد. زنان یکی از سرمایه‌های با ارزش هر کشور به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه هستند. در حقیقت، مشارکت جدی زنان، کلید رشد و ترقی این کشورها به‌شمار می‌رود، آن‌ها منبع انسانی بالقوه و مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند؛ از این‌رو توجه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها ضرورت دارد (۲). بورک^۱ (۲۰۱۹) با جمع‌آوری اطلاعات وسیع از کشورهای مختلف پیشرفته نشان داد، زنان معمولاً در قسمت مدیریت، در سطوح پایین‌تر از مردان قرار می‌گیرند و سطوح ارشد فقط در حیطه نظارت مردان قرار دارد و این امر به‌دلیل دست‌کم گرفتن توانایی زنان در هدایت کار و زیردستان ناشی می‌شود (۳).

سالواج و کاسچل^۲ (۲۰۱۹) در بررسی آخرین شواهد تجربی از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۶ به این نتیجه رسیده‌اند که با وجود این‌که موضوع مشارکت زنان در سمت‌های برتر مدیریت و هیأت‌مدیره در ادبیات دانشگاهی و مطبوعات مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. با این حال سرعت پیشرفت برای مدیران زن هم‌چنان کند و نابرابر است و برای داشتن سازمانی خلاق می‌توان از زنانی با استعداد در بخش‌های رهبری بهره برد (۴). مسأله مدیریت زنان در تمام کشورهای دنیا از مقوله‌های مهمی است که بسیار مورد توجه صاحب‌نظران علوم مختلف قرار گرفته است و سازمان‌های بین‌المللی نیز توجه‌ای ویژه به جایگاه زنان در کشورهای مختلف دارند. تان^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی نشان داد که زنان در سطح وسیعی پس از ورود به دنیای کار، قادر به رسیدن به سطح کلان رهبری نیستند و این امر به واسطه نگاه جوامع به توانایی زنان در مدیریت زیردستان خلاصه می‌شود (۵). از این جهت مبحث زنان و خصوصاً مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و سطوح عالی مدیریت همواره مورد توجه بوده است (۶). امروزه کشورهای جهان سوم در تلاشند تا با افزایش کمی و کیفی شاخص‌های پیشرفت، در راه توسعه کشور خویش گام بردارند. در پدیدآوری توسعه پایدار در یک کشور، چندین عامل تأثیرگذار است و در گردآوری برنامه‌های توسعه باید این عامل‌ها شناسایی و با تقویت آن‌ها فرایند توسعه، ساده‌سازی شود. توسعه جوامع بشری نیازمند توجه به منابع انسانی و در گرو توانمندی و مشارکت اعضای هر جامعه است. تردیدی نیست که ارائه الگوی مطلوب توسعه، بدون لحاظ کردن نقش و جایگاه زنان نمی‌تواند نمادی از الگوی کامل توسعه باشد؛ بنابراین، سازمانی در مسیر توسعه و پیشرفت موفق خواهد بود که از تمام توان و پتانسیل خود در جهت بهره‌وری استفاده کند (۷). ادبیات مدیریت علت عدم ارتقاء و پیشرفت زنان را وجود پدیده‌ای موسوم به «سقف شیشه‌ای» می‌داند.

دلایل زیادی می‌توان برای وجود سقف شیشه‌ای بیان کرد، اما شاید بتوان گفت، مهم‌ترین دلیل در کشورها، وجود تصورات قالبی جنسیتی می‌باشد. در واقع تصورات قالبی جنسیتی از تداوم شکاف جنسیتی شغلی ایجاد می‌شود (۸). در همین زمینه وینن^۴ و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان رابطه بین جنسیت و فرصت‌های شغلی در پست‌های مدیریتی امریکا دریافتند که هنوز حضور زنان در پست‌های ارشد سازمانی به‌طور قابل ملاحظه‌ای کم‌رنگ می‌شد (۹). در همین زمینه ولت^۵ (۲۰۱۸) با مطالعه پژوهش‌های ۳۰ ساله در امریکا روی سقف شیشه‌ای به این فراتحلیل رسید که نقش‌های مدیریتی همواره با دید جنسیتی مواجه

1. Burke
2. Salvaj and Kuschel
3. Tan
4. Wynen
5. Velte

هستند. زنان بیشتر از هم‌تایان مرد خود در موقعیت‌های رهبری در شرایط تجاری پر ریسک و ناصحیح منصوب می‌شوند و بیشتر احتمال اخراج از پست مدیریتی خود را دارند و بیشتر زیر ذره‌بین هستند (۱۰). مطالعاتی که یو^۱ و همکاران (۲۰۱۸) در این زمینه انجام داده‌اند، دریافته‌اند که زنان در سطح مدیریت ارشد، بسیار مؤثر عمل می‌کنند و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند؛ اما به دلیل وجود سقف شیشه‌ای، کمتر از توانایی آن‌ها استفاده شده و معمولاً در پست‌های پایین‌تر ابقاء می‌شوند (۱۱). در این راستا امینی زارع و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان جایگاه شغلی زنان در پرتو نظریه سقف شیشه‌ای اظهار می‌دارد که سقف شیشه‌ای برآمده از برداشته‌های کلیشه‌ای و پیش‌داوری‌هایی است که درباره زنان وجود دارد و باعث می‌شود که زنان نتوانند در سلسله مراتب سازمانی از سطوحی خاص بالاتر روند (۱۲).

همچنین مهرآرا و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله سقف شیشه‌ای، از چالش‌ها و راهکارها تا توانمندسازی زنان ابراز داشتند که علت عدم ارتقاء و پیشرفت زنان را وجود پدیده‌ای موسوم به سقف شیشه‌ای می‌دانند (۱۳). این پدیده که حاصل عوامل و عناصر متعددی است که نشان از تأخر فرهنگی داشته و ناشی از تصمیم غیرمنصفانه تفاوت‌های زیستی زنان و مردان به حوزه‌های کاری است که به تبعات منفی خود را بروز داده و باعث شده است که از توانمندی فکری و تخصصی و قابلیت‌های مدیریتی زنان استفاده مناسب به عمل نیاید. در همین زمینه حمیدی‌زاده و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان بازدارنده‌های شخصی و نهادی به مثابه زیربنای سقف شیشه‌ای در ارتقای زنان در سازمان‌ها اظهار می‌دارد که موانع مشارکت و ارتقای زنان به جز عوامل و فرایندهای سازمانی، بازدارنده‌های شخصی و بازدارنده‌های نهادی نیز هستند. بازدارنده‌های سازمانی شامل موانع در فضای رسمی و فضای غیررسمی می‌شود و بازدارنده‌های شخصی شامل عوامل خانوادگی، نگرشی و مهارتی زنان و بازدارنده‌های نهادی شامل عملکرد دولت و نقش فرهنگ عمومی جامعه است (۱۴).

به نظر می‌رسد پیشرفت زنان به سطح اجرایی ارشد به وسیله موانع نامرئی دیگری مسدود شده است که فراتر از اصطلاح «سقف شیشه‌ای» است. صخره شیشه‌ای این پدیده را به خوبی توصیف می‌کند (۱۵). صخره شیشه‌ای دربرگیرنده همه حواشی انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل‌ناמן و چالشی است. این پدیده بیان می‌کند، احتمال این که زنان به پست‌های مدیریتی با خطر شکست و انتقاد بالا انتصاب شوند، از مردان بیشتر بوده است و اگر بخواهیم ارتباط بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان مدیریت آن‌را بر عهده دارند، به‌طور عمده در بحران قرار دارند (۱۶). یاغی^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی که بر روی ۶۲ زن دارای مقام رهبری سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی انجام شد، نشان داده است که جنسیت موضوع اصلی استدلال در صخره شیشه‌ای است (۱۷)، اما تأثیر سایر عوامل از قبیل حسادت، سیاست اداری و منافع شخصی بر زنان به‌طور نامناسب مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ همچنین بی‌عدالتی در محیط کار نشان از اهمیت نقش جنسیت در مدیران دارد. سرزنش و شیطنت مردانی که درصدد دریافت پست مدیریتی هستند را نیز باید در نظر داشت. علیرغم افزایش قابل ملاحظه حضور زنان در ورزش، شواهد نشان‌دهنده کاهش نقش زنان در برنامه‌های مدیریت ورزش است. این عامل باعث ایجاد شکاف جنسیتی است که از مفهوم تنوع جنسیتی پشتیبانی می‌کند. در سطح حرفه‌ای، زنان در اداره مدیریت و موقعیت‌های رهبری در ورزش بسیار پایین‌تر از مردان باقی مانده‌اند (۱۸). تأمین نشدن شرایط و یا فرصت‌های مناسب برای ارتقای زنان مستعد به مشاغل مدیریتی، موجب استفاده نکردن از حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعدادها در دسترس می‌شود. از سوی دیگر نیز زنان قابلیت‌هایی ویژه دارند و از مهارت‌های نرم در مدیریت منابع انسانی برخوردارند. مهارت‌هایی که در شرایط امروز بیش از گذشته مورد نیاز سازمان‌هاست (۱۹). اگرچه پیشرفت‌هایی در حیطه افزایش حضور زنان در پست‌های مدیریتی وجود داشته است؛ اما هنوز تبعیض جنسیتی علیه زنان در موقعیت‌های رهبری در مدیریت ورزشی بسیار شایع و گسترده است (۱۶). پدیده صخره شیشه‌ای به‌طور

1. Yu
2. Yaghi

فزاینده‌ای توسط محققان بررسی، شناسایی و به چالش کشیده شده است؛ اما به دلیل دید و ماهیت ورزش، تبعیض جنسیتی بسیار بیشتر است و منجر به کاهش حضور زنان در رأس پست‌های مهم و کلیدی سازمان‌های ورزشی شده است (۲۰). نتایج پژوهش ریان و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد، زنان در رسیدن به مناصب رهبری با صخره شیشه‌ای مواجه‌اند که توسط مردان ریسک‌پذیر به وجود آمده‌اند که اجازه رسیدن زنان به سطوح بالاتر مدیریتی را نمی‌دهند (۲۱). شیرزاد ملباشی و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان نشان دادند که عوامل مؤثر در انتصاب آنان به ترتیب اعتماد به نفس، اعتقادات مذهبی، سیاست، مسئولیت‌های خانوادگی و جامعه‌پذیری جنسیتی هستند (۲۲)؛ همچنین جالسیان و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک‌های رهبری بر اشتیاق شغلی با میانجی‌گری پدیده صخره شیشه‌ای زنان در ورزش جمهوری اسلامی ایران بیان می‌دارد که با توجه به تغییرات امروزی به خصوص در محیط‌هایی که زنان به‌عنوان مدیر قرار دارند، مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از سبک‌های رهبری و ابعاد آن در افزایش اشتیاق شغلی زنان مؤثر باشند (۲۳). با توجه به محدودیت‌های دینی و شرعی ما، نیاز بیشتری به وجود بانوان در بعضی پست‌ها مخصوصاً در پست‌های ورزشی است و در بعضی قسمت‌های سازمان‌های ورزشی ایجاب می‌کند که بانوان بیشتر از آقایان حضور داشته باشند؛ ولی آن‌طور که از آمار و شواهد پیداست، متأسفانه حتی در این پست‌ها هم آقایان بیشتر از بانوان حضور دارند. به‌علاوه سالانه هزاران نفر فارغ‌التحصیل رشته تربیت بدنی هم مرد و هم زن تقریباً به‌صورت مساوی وجود دارد که تعداد اندکی از آن‌ها وارد سازمان‌ها و پست‌های وزارتی می‌شوند که از این میان فقط تعداد بسیار اندک و ناچیزی خانم هستند؛ همچنین نتایج حاصل از نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد که جنسیت هنوز هم یک مانع مشترک پیشرفت شغلی زنان در بسیاری از عرصه‌های بین‌المللی است (۲۴). آمارهای مختلف از وضعیت زنان در ایران و جهان حاکی از آن است که زنان با وجود تحصیلات عالی دانشگاهی حتی در عرصه‌های مختلف مدیریتی نیز از وضعیت در حال رشد شغلی و متناسب با مردان برخوردار نیستند و این در حالی است که میزان و درجه توسعه یافتگی هر اجتماع بشری به مشارکت همه جانبه و خودآموزی اجتماعی و مدنی کامل افراد بستگی دارد (۱).

یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران ایران در دهه آینده، ورود زنان تحصیل کرده به سازمان‌هاست. هر چند به‌نظر می‌رسد، افزایش ورود زنان به سازمان‌ها نشانه برابری با مردان باشد، ولی هنوز پدیده‌های شیشه‌ای مثل: سقف و صخره شیشه‌ای در سازمان‌ها احساس می‌شود (۲۵). در این راستا آمار به‌دست آمده از وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۴۰۰ حاکی از آن است که از ۵۱ فدراسیون ورزشی تنها یک فدراسیون در رشته ژیمناستیک با مدیریت بانوان اداره می‌شوند و از تعداد شش نفر در حوزه معاونت وزیر فقط یک نفر از زنان در حوزه معاونت امور بانوان مشغول به فعالیت هستند. باید دانست پیشرفت ورزش بانوان با به‌کارگیری زنان علیرغم موقعیت نامناسب اجتماعی نقش قابل توجهی در جامعه ایفا می‌کنند، گرچه میزان نقش و مشارکت آن‌ها در بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی جامعه در سطح نسبتاً بالایی قرار دارد، اما میزان حضور آن‌ها در بخش وسیعی از فعالیت‌های دیگر جامعه از جمله مدیریت، تصمیم‌گیری، حق مالکیت، اشتغال و غیره با تنگناهایی همواره بوده و هست، گرچه اعتقاد بر آن است که جوامع باید از استعداد زنان در پیشبرد اهداف خود استفاده کنند، لیکن موانع نگرشی مختلف باعث عدم بهره‌گیری مناسب جامعه از جمعیت زنان می‌گردد (۲۴).

پژوهش‌های بسیاری به محدودیت‌های مدیران ورزشی زن در ارتقای سطوح مدیریتی معطوف بوده‌اند. سازمان‌ها باید به‌دنبال برداشتن صخره شیشه‌ای در سازمان باشند و حقوق و توانایی زنان را در اداره امور سازمان برابر با مردان بدانند تا سازمان با نهایت توانایی و بهره‌وری از تمامی نیروی انسانی خود در جهت رسیدن به اهداف سازمان گام بردارند. در این راستا موسوی‌راد و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی در زمینه اولویت‌بندی موانع مدیریت زنان در ورزش با روش تحلیل سلسله مراتبی انجام دادند. نتایج نشان داد که بیشتر مصاحبه‌شوندگان در مطالعه آن‌ها، موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی را نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان در سازمان‌ها و فقدان اعتماد به زنان در فرهنگ ایران دانستند. زنان، عامل فرهنگی و مردان، عوامل فردی را

به‌عنوان مهم‌ترین عوامل ذکر کردند (۲۶). خاطر نشان می‌شود، بارل^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی راهکارهایی برای حضور زنان در بخش‌های مدیریت، نظارت و اجرایی پرداخت. نتایج نشان داد عدم آشنایی برخی زنان با حوزه فنی و مدیریت از علل عدم ورود آنان به پست‌های کلیدی و اجرایی است (۲۷). در این پژوهش بر اساس مبانی نظری اظهار می‌دارد که صخره شیشه‌ای می‌تواند به‌عنوان مانعی در عملکرد مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران باشد، به همین دلیل این موضوع در میان سازمان‌های ورزشی ایران به‌عنوان متولی اصلی ورزش که عملکرد کارکنان آن بر ورزش کل کشور تأثیرگذار خواهد بود انتخاب شده است. نتایج این پژوهش می‌تواند برای تمامی سازمان‌های ورزش کشور که تعدادی از نیروهای کارمند را زنان تشکیل می‌دهند سودمند باشد؛ چرا که عملکرد سازمان‌ها با استفاده از تمامی توانمندی‌های نیروهای انسانی آن محقق خواهد شد و نارضایتی زنان در سازمان می‌تواند از تمام کارایی آنان در سازمان بکاهد. بر این اساس، حضور زنان در عرصه مدیریت ورزشی با چالش‌ها و مشکلاتی همراه است که نیاز به بررسی زیادی در این زمینه وجود دارد که در پژوهش‌های گذشته یا چنین چالش‌هایی مورد بررسی قرار نگرفته و یا تنها بخشی از آن‌ها مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است؛ در مقایسه با پژوهش در سایر حوزه‌های مدیریت ورزشی، موضوع زنان در رده مدیریت ورزشی به‌عنوان حوزه‌های پژوهشی، نسبتاً جدید است؛ همچنین با توجه به روند روز افزون تحصیلات زنان و افزایش حضور آنان در عرصه‌های مختلف ورزشی، مسائل و چالش‌هایی در فراروی آنان در رسیدن به پست‌های مدیریتی قرار دارد که نیازمند انجام کار پژوهشی در این زمینه است؛ اما سؤال این است که عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران کدام است؟ آیا امکان ارتقاء زنان در سازمان‌های ورزشی و پست‌های مدیریتی آن فراهم است؟ یا این‌که همچون بسیاری از سازمان‌ها، در سازمان‌های ورزشی ایران نیز زنان از پدیده صخره شیشه‌ای رنج می‌برند؟ در پاسخ به این سؤال باید اذعان کرد که امروزه توانمند کردن زنان و مشارکت کامل آنان بر پایه برابری در همه زمینه‌ها از جمله در فرایند تصمیم‌گیری و مدیریت جامعه، یکی از پیش‌نیازهای توسعه پایدار است که کشور ما بسیار به آن نیاز دارد. در جوامعی که هنوز تعادل مطلوب و عادلانه‌ای بین مشارکت زن و مرد در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراهم نشده است و فرصت منصفانه بروز خلاقیت و استعداد انسانی فارغ از جنسیت برقرار نشده است، فرایند توسعه آن‌گونه که انتظار داشته‌اند، موفق نبوده است. تداوم و شتاب توسعه هنگامی روی خواهد داد که زن و مرد دوشادوش یکدیگر مسئولیت توسعه را بر عهده بگیرند (۲۸).

سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی، در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبان هستند. برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی سبب می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شوند و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود (۲۹). به‌نظر می‌رسد، وضعیت صخره شیشه‌ای در وزارت ورزش و جوانان به‌صورت پررنگ وجود دارد؛ نتایج یافته‌ها نشان می‌دهد صخره شیشه‌ای بر کاهش عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد که میزان این اثر برابر با ۷۴ درصد است (۳۰). در همین زمینه سمعی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان ایران بر اساس سقف شیشه‌ای و عدالت سازمانی بیان می‌دارند که در این سازمان اقدامات مثبت حمایتی از زنان صورت گیرد تا با بالابردن اعتماد به نفس و خودباوری بتواند سقف شیشه‌ای را بشکنند و بر توانمندی خود بیافزایند (۳۱).

مسئله مورد بررسی در پژوهش حاضر این است که چرا با این‌که نیمی از نیروی انسانی جامعه را زنان تشکیل می‌دهند و توان بالقوه‌ای در افزایش سطح بهره‌وری جامعه دارند، حضور آنان در مشاغل مدیریتی جامعه به‌ویژه سازمان‌های ورزشی ایران ناچیز است. با توجه به اهمیت موضوع و در راستای کمک به جامعه ورزشی بانوان کشورمان ایجاب می‌کند جهت شناسایی و برطرف کردن عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران تلاش کنیم؛ بنابراین این پژوهش در صدد تدوین

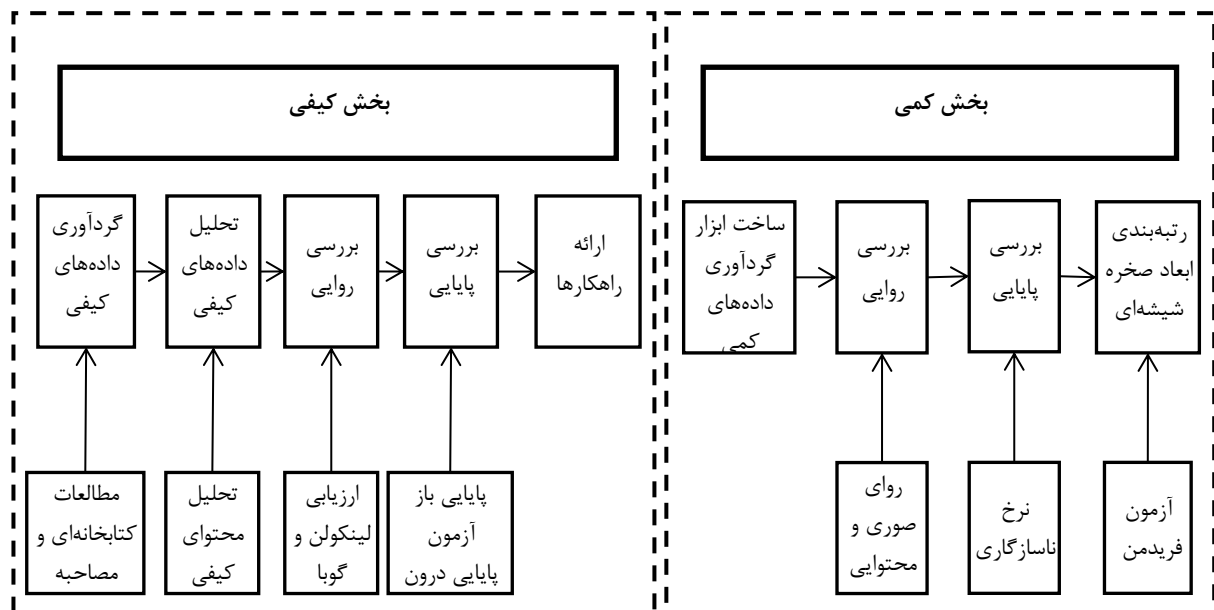
1. Barel

الگوی عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت بانوان در سازمان‌های ورزشی ایران است تا از این طریق ضمن شناسایی عوامل آن با نگاهی عمیق و همه جانبه تلاش کند تا با ارائه راهکارهای مؤثر، بستر این صخره، شکسته شده و ما شاهد حضور پررنگ‌تر زنان در سطوح میانی و بالاتر مدیریت سازمان‌های ورزشی کشورمان ایران باشیم.

روش‌شناسی

روش این تحقیق بر اساس رویکرد تحقیق کیفی و از نوع آمیخته اکتشافی کیفی و کمی است و از آنجایی که این تحقیق درباره یک موضوع واقعی، عینی و زنده (پویا) صورت گرفته است و از نتایج آن می‌توان به‌طور عملی استفاده کرد، یک تحقیق کاربردی است. تحقیق کیفی به سبب ماهیت اکتشافی که دارد، زمانی بسیار مفید است که نوشته‌های اندکی درباره موضوع مورد نظر وجود داشته باشد. در تحقیق انجام شده از آنجا که تاکنون نظریه‌ای ارائه نشده است، از روش استقرایی استفاده شده است. برای انجام تحقیق از استراتژی نظریه داده بنیاد استفاده شده است. در واقع نظریه داده بنیاد یک استراتژی تحقیقی است که دارای رویکردی تفسیری است و شامل مجموعه ابزارهایی است که جهت جمع‌آوری و تحلیل نظام‌مند داده‌ها از پدیده مورد مطالعه استفاده می‌شود. به عبارت دیگر، نظریه داده بنیاد هم ابزاری برای نظریه‌سازی و هم مجموعه‌ای از تکنیک‌ها برای انجام دادن تحقیقات کیفی است (۳۲).

هدف عمده این روش تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی مقوله‌ها و مؤلفه‌ها است که در این پژوهش تلاش شد تا ابعاد و مؤلفه‌های صخره شیشه‌ای پیش روی زنان در مدیریت سازمان‌های ورزشی ایران شناسایی شده و نیز میزان اهمیت هر یک از این عوامل بررسی شده و رتبه‌بندی گردد؛ سپس یافته‌های حاصل از تحقیق به منظور ارائه راهکارها مورد استفاده قرار گیرد؛ همچنین این پژوهش از نوع توصیفی است؛ چراکه اولاً، شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است و ثانیاً، اجرای تحقیق می‌تواند به شناخت بیشتر و بهبود شرایط موجود کمک کند. از سویی دیگر، از نوع پیمایشی است؛ زیرا به دنبال جمع‌آوری نقطه نظرات مدیران سازمان‌های ورزشی ایران به منظور ارائه راهکارها به صورت میدانی است؛ در واقع با بررسی‌های میدانی به دنبال به دست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها، باورها، نظرات و مشخصات اعضای جامعه آماری بوده است.



شکل ۱. فرایند تحقیق

Figure 1. Research process

به‌طور کلی، روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: برای گردآوری داده‌های مربوط به پیشینه و ادبیات تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. مستندات منتشر شده از قبیل کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های مختلف؛ از داده‌های ثانویه‌ای می‌باشند که از این مجرا گردآوری شده و برای طراحی و تبیین مدل عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران، مورد استفاده قرار گرفته است. در این مرحله مقاله، کتاب و پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی در زمینه صخره شیشه‌ای پیش روی مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران و موضوعات مرتبط به پژوهش حاضر استخراج گردیده است؛ همچنین در این پژوهش از ابزار مصاحبه (مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته) و پرسشنامه به‌عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها به روش میدانی استفاده شده است. به‌منظور گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، از پرسشنامه محقق‌ساخته که پایایی و روایی آن مورد تأیید قرار گرفته، استفاده شده است. در بخش کیفی مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته ضبط شده با نخبگان و متخصصین سازمان‌های ورزشی ایران صورت گرفته است. جامعه آماری در این تحقیق شامل مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان، رؤسا و اعضای فدراسیون‌ها و مدیران عالی اداره ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت ورزشی، مدیران عالی، میانی و عملیاتی سازمان‌های ورزشی ایران و مدیران باشگاه‌ها بوده‌اند. جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده که از آن به‌عنوان نمونه‌گیری نظری یاد می‌شود و از تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۳ نفر از نخبگان و متخصصین سازمان‌های ورزشی ایران می‌باشند که در این پژوهش در واقع مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که داده‌های پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. با توجه به ماهیت پژوهش و نیاز به جمع‌آوری داده‌ها از حوزه‌های مختلف در جدول شماره ۱ ویژگی‌های نمونه‌های مصاحبه‌شوندگان تحقیق مشخص شدند.

جدول ۱. ویژگی‌های نمونه‌های تحقیق (مصاحبه‌شوندگان)

Table 1. Characteristics of research samples (interviewees)

ردیف	سمت	رشته	تحصیلات	حوزه فعالیت
				اجرائی
۱	هیئت علمی، نائب رئیس فدراسیون	مدیریت ورزشی	دکترای تخصصی	دانشگاهی *
۲	هیئت علمی، رئیس فدراسیون	مدیریت ورزشی	دکترای تخصصی	دانشگاهی *
۳	هیئت علمی، رئیس هیئت همگانی استان	مدیریت ورزشی	دکترای تخصصی	دانشگاهی *
۴	مشاور وزیر نایب رییس فدراسیون	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	دانشگاهی *
۵	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکترای تخصصی	دانشگاهی *
۶	هیئت علمی، کارشناس خبره در امور بازی‌های المپیک	تربیت بدنی و علوم ورزشی	دکترای تخصصی	دانشگاهی *
۷	کارشناس وزارت ورزش و جوانان	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	دانشگاهی *
۸	کارشناس فدراسیون	تربیت بدنی و علوم ورزشی	کارشناسی ارشد	دانشگاهی *
۹	نائب رئیس فدراسیون	فیزیولوژی ورزشی	دکترای تخصصی	دانشگاهی *
۱۰	مدیر باشگاه ورزشی	روانشناسی ورزشی	کارشناسی ارشد	دانشگاهی *
۱۱	کارشناس اداره کل ورزش و جوانان استان	تربیت بدنی و علوم ورزشی	کارشناسی ارشد	دانشگاهی *
۱۲	کارشناس اداره کل ورزش و جوانان استان	تربیت بدنی و علوم ورزشی	کارشناسی ارشد	دانشگاهی *
۱۳	کارشناس اداره ورزش و جوانان	مدیریت ورزشی	کارشناسی ارشد	دانشگاهی *

در این تحقیق پیش از هر مصاحبه یادداشت برداری و رونوشت‌گیری از مصاحبه‌ها انجام شده، سپس حاشیه‌هایی بر متون نگارش شده انجام گرفته، به کدهای اولیه، مقوله‌ها و مؤلفه‌ها اختصاص یافته و مصاحبه بعدی انجام گرفته این رویه گاهی اوقات

با انجام مصاحبه بعد تا مرحله تدوین اولیه مدل پیش رفته و سپس بازنگری‌هایی در کدگذاری انجام گرفته است. در واقع فرایند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان صورت می‌پذیرد. فرایند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها تا زمانی ادامه پیدا کرد که دیگر هیچ‌گونه داده یا مقوله جدیدی پیدا نشد. در واقع بعد از انجام مصاحبه سیزدهم داده‌ها به اشباع نظری رسید و روند جمع‌آوری داده‌ها متوقف شده است. در این تحقیق تلاش شده است تا ضمن ارائه یافته‌ها و الگوی نهایی تا حدی به مقایسه نظریه برخاسته از داده‌ها با ادبیات حوزه مورد مطالعه و بیان شباهت‌ها و تفاوت‌ها پرداخته شود. رعایت مسائلی مانند طرح سؤالات تحقیقی منعطف، انتخاب نظری نمونه‌ها، استفاده از منابع داده چندگانه، گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها و غیره منجر به تحقق روایی در یک تحقیق کیفی - به‌ویژه تحقیق مبتنی بر استراتژی نظریه داده بنیاد - شد.

علاوه بر اقدامات فوق برای اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری داده‌ها تحقیق از روش بازبینی اعضاء استفاده شد. در بررسی روایی رونوشت‌های مصاحبه، از تاکتیکی به نام بازبینی اعضاء استفاده شده است که در آن، محقق به شرکت‌کنندگان رونوشتی از مصاحبه‌های خود را فراهم می‌کند تا تضمین کنند که آنچه محقق ثبت می‌کند، چیزی است که شرکت‌کننده بیان می‌کند. این فرایند همچنین برای محققانی مناسب است که خواستار تأیید تفاسیر خود از آنچه بیان می‌شود یا از نتیجه‌گیری خود از داده‌ها می‌باشند.

در این پژوهش برای دستیابی به روایی و پایایی، با رعایت اصول گفته شده در بالا، کدهای تولید شده، در یک فرم در اختیار پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفتند و از مشارکت‌کنندگان خواسته شد نظرهای اصلاحی و تکمیلی خود را یادداشت کنند. در نهایت، با جمع‌بندی ارزیابی مشارکت‌کنندگان، روایی و پایایی نتایج تأیید شد؛ همچنین، یکی از متخصصان آشنا با نظریه داده بنیاد، بر مراحل مختلف کدگذاری، استخراج مقولات و مؤلفه‌ها و تدوین نظریه نظارت داشته است. پس از استخراج مقوله‌ها و مؤلفه‌ها طراحی پرسشنامه صورت پذیرفت که پرسشنامه بخش کمی این پژوهش نیز شامل یک بخش خواهد بود که به اولویت-بندی مقوله‌ها و مؤلفه‌های صخره شیشه‌ای پرداخته است و در آن میزان اهمیت هر کدام از گزینه‌ها بر اساس ارقام یک تا ۱۰ رتبه‌بندی شد. این پرسشنامه‌ها به تعداد ۴۰ نفر و در اختیار متخصصین و نخبگان ورزشی در بحث مدیریت قرار گرفت.

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. روش تحلیل محتوای کیفی روشی است که به منظور تفسیر موضوعی محتوای متون (حاصل از مصاحبه‌ها) با استفاده از فرایند نظام‌مند کدگذاری و شناسایی الگوها یا موضوعات اصلی به کار می‌رود. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی فرایند دسته‌بندی، ساختاردهی و تفسیر مجموعه‌ای از داده‌های جمع‌آوری شده است. در تحقیق کیفی سه بخش عمده وجود دارد:

بخش اول: داده‌ها می‌توانند از منابع مختلف گردآوری شده باشند. مصاحبه، مشاهده و مشارکت، معمول‌ترین منابع‌اند. بخش دوم: شامل روش‌های تحلیلی و تفسیری است که برای رسیدن به یافته‌ها یا نظریه‌ها به کار می‌رود. این روش‌ها شامل شیوه‌های مفهوم‌پردازی از داده‌ها است که به کدگذاری (Coding) موسوم است. شیوه‌های دیگری مثل نمونه‌گیری غیرآماري، یادداشت برداری و نمایش روابط مفهومی به صورت دیاگرام نیز بخشی از مرحله تحلیلی‌اند. بخش سوم: گزارش‌های نوشته شده و شفاهی و ارائه آن‌ها در مجله‌ها و کنفرانس‌های علمی.

در بخش کمی این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار استنباطی بهره گرفته شده است؛ همچنین در بخش آمار استنباطی از روش تحلیل واریانس فریدمن جهت رتبه‌بندی ابعاد صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران استفاده شده است.

یافته‌ها

این بخش به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش اختصاص دارد که نتایج حاصل از مقوله‌بندی گزاره کلامی و کدها در قالب جداول ارائه گردید. ابتدا یافته‌های حاصل از تحلیل‌های مستمر و انواع کدگذاری‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. جدول شماره ۲ تجزیه و تحلیلی داده‌های کیفی، ظهور و ارائه نتایج به صورت مرحله به مرحله به ترتیب ذیل گزارش می‌شود:

۱- کدگذاری اولیه ۲- مقوله‌ها ۳- مؤلفه‌ها و کدگذاری انتخابی.

جدول ۲. شناسایی مقوله‌ها و مؤلفه‌ها
Table 2. Identification of categories and components

مؤلفه	مقوله	کد اولیه	گزاره کلامی	نشانه‌گر
	عدم اعتماد به نفس	عدم اعتماد به نفس در موفقیت بانوان	یکی از عوامل درونی به وجود آمدن صخره شیشه‌ای این است که بانوان اعتماد به نفس لازم را ندارند.	A2, A9, A10, A12
	جاه‌طلبی بانوان	خصیصه جاه‌طلبی بانوان	باید واقعیتی را قبول کنیم که خانم‌ها دیر آمده‌اند و زود می‌خواهند بروند. خانم‌ها باید قدری تأمل کنند بانوان به نظر من دارای شخصیت ذاتی جاه‌طلبی هستند و برای به دست آوردن پست عجله دارند و سریع می‌خواهند پست بگیرند. به نظر من نباید عجله کنند باید پخته‌تر شوند.	A1, A10
	انعطاف ناپذیری زنان	تأثیر عدم انعطاف پذیری در مدیریت بانوان	بانوان در اجرای قوانین انعطاف‌پذیر نیستند و بسیار خشک عمل می‌کنند.	A1, A8, A10, A13
	عدم شجاعت کاری بانوان	عدم روحیه شجاعت بانوان در محیط کار	بانوان به دلیل فرهنگ از شجاعت کمتری نسبت به مردان برخوردار هستند و روحیه ضعیف‌تری دارند.	A1
	ضعیف جلوه دادن بانوان	تحمیل ضعف ذاتی به بانوان	باورهایی که به زنان القاء می‌کنیم که شما نمی‌توانید و بانوان را ضعیف جلوه می‌دهیم و این باعث می‌شود که بانوان بازنده جلو روند.	A2, A5, A13
ویژگی‌های روانشناختی	ناتوانی در کنترل احساسات	عدم کنترل احساسات	بانوان در مواقع سختی و فشار در کار تسلط بر کنترل احساسات خود ندارند.	A2, A1
	عزت نفس پایین زنان	عدم عزت نفس	بانوان در مواقع احساس خطر از شگرد قهرکردن استفاده می‌کنند و برخی از آن‌ها برای گرفتن پست شخصیت خود را ارزان می‌فروشند.	A2, A4, A5
	حسادت	حسادت ذاتی بانوان	حسادت یا تنگ نظری بانوان نسبت به یکدیگر یکی از عوامل مزاحم برای مدیریت بانوان است.	A2, A3, A12, A13
	نبود روحیه سهم خواهی	عدم روحیه سهم خواهی در بین زنان	یکی از مشکلات بانوان برای احراز پست‌های مدیریتی نداشتن روحیه سهم‌خواهی است.	A3
	عدم خودباوری	عدم خودباوری در زنان	تا زمانی که بانوان به خودباوری نرسیده‌اند نمی‌توانند موفق شوند؛ هر چقدر هم که به خانم‌ها فرصت دهیم که کار کنند شهامت و جسارت داشته باشند وقتی از درون به موزات بیرون کار نشود موفق نمی‌شوند.	A4, A9, A12, A2, A10, A8, A5

نشانگر	گزاره کلامی	کد اولیه	مقوله	مؤلفه
A4	خانم‌ها وقتی می‌خواهند یک تصمیمی را بگیرند، اینقدر ملاحظه‌کارند و می‌ترسند که اشتباه بکنند، در حالی که تا اشتباه نکنند تجربه کسب نمی‌کنند.	ترس از اشتباه	احساس ترس	
A2	بانوان از پذیرش مسئولیت می‌ترسند.	ترس از پذیرش مسئولیت		
A13, A2, A5	بانوان نسبت به قدرت مدیریتی مردان دچار ترس کاذب می‌شوند.	ترس از قدرت مدیریتی مردان	احساس ترس	ویژگی‌های روانشناختی
A7, A9, A10	خانم‌ها بالذاته از شکست می‌ترسند.	ترس از شکست		
A13, A3	ترس از فرایند انجام امور به نحو مقتضی سازمان از پذیرش مسئولیت خودداری می‌نمایند.	ترس از انجام فرایند امور		
A7	خانم‌ها از عدم اجرای قوانین می‌ترسند.	ترس از عدم اجرای قوانین		
A9	بانوان از پررنگ شدن نقاط ضعف و سوءاستفاده ابزاری از آن‌ها می‌ترسند.	ترس از مشهود شدن نقاط ضعف		
A13, A1	بانوان از کنترل کردن نیروهای تحت فرمان به دلیل عدم فرمان‌پذیری برخی نیروهای زیردست می‌ترسند.	ترس از عدم فرمان‌پذیری نیروهای زیر دست		
A7, A12	مردان می‌ترسند به خانم‌ها پست بدهند چون ممکن است در کار دچار مشکل شوند.	ترس آقایان از تصمیمات اشتباه بانوان		
A9, A12	خانم‌ها از انتقادهای شدید می‌ترسند.	ترس از انتقادهای شدید		
A9	خانم‌ها از تهدیدها می‌ترسند.	ترس از تهدید		
A10	بانوان از این که زندگی خانوادگی آن‌ها به‌خاطر پست مدیریت از بین برود می‌ترسند.	ترس از دست دادن خانواده		
A13, A2	بانوان از تفسیر بخشنامه و دستورالعمل‌های صادره در امور اجرایی می‌ترسند.	ترس از تفسیر بخشنامه		
A8	بانوان از برکنار شدن و نداشتن امنیت کاری که مانع از طی کردن سطوح مدیریتی می‌شود، می‌ترسند.	ترس از برکنار شدن		
A7	بانوان در بحث مدیریت بیشتر از توانایی‌های خودشان استفاده می‌کنند و بیشتر به توانایی‌های خودشان اعتماد دارند.	اعتماد بیش از حد به توانمندی خود	اعتماد به نفس کاذب	
A4	خانم‌ها در جلسات اداری بدون در نظر گرفتن خیلی از مسائل بی‌مهابا صحبت می‌کنند و گاهی اوضاع را بهم می‌ریزند.	ناتوانی در کنترل رفتار زنان	عدم کنترل رفتار	ویژگی‌های روانشناختی
A4	بانوان در حوزه مدیریت می‌خواهند خودنمایی کنند.	خودنمایی در محیط کار توسط زنان	خودنمایی	
A7, A9	یکی از عوامل درونی که باعث به‌وجود آمدن مشکلات می‌شود، این است که بانوان توانایی انجام ریسک را ندارند.	عدم ریسک‌پذیری	ریسک‌پذیر نبودن	

نشانهگر	گزاره کلامی	کد اولیه	مقوله	مؤلفه
A8	بانوان سختگیرند.	سختگیری بانوان	سختگیری	
A8	بانوان ریزبین هستند و می‌خواهند کار درست انجام شود و این ریزبینی خانم‌ها، اذیت می‌کند.	ریزبینی بانوان	تمرکز بر جزئیات	
A8	بانوان برون گرا هستند.	برون گرایی بانوان	برونگرایی	
A1	بانوان در صورت دادن پیشنهاد پست جهت قبول آن نباید عجله کنند.	عدم تأمل در قبول مسئولیت	تعمیل در قبول مسئولیت	
A4	نداشتن درایت که از تجربه و تخصص می‌آید و این باعث می‌شود، نگاه مسئولین ما به ظرفیت مدیریت بانوان تغییر کند.	عدم درایت زنان	نبود درایت	
A13, A10	مقایسه سطح پیشرفت جامعه ورزشی خود با سایر جوامع پیشرفته و احساس یأس از عملکرد مدیریتی خود.	احساس یأس و ناامیدی	یأس و ناامیدی	
A9, A3	در مدیریت گاهی خشونت اتفاق می‌افتد و بانوان با توجه به روحیه خود از خشونت پرهیز می‌کنند.	پرهیز از خشونت توسط زنان در کار	پرهیز از خشونت	
A9	بانوان وسواسی که در پذیرش مدیریت دارند به مراتب خیلی قوی‌تر از مردان است.	داشتن وسواس در پذیرش مدیریت	وسواس داشتن	
A10	احساس صمیمیت با کارکنان زیردست مدیران زن عملکرد آن‌ها را تضعیف می‌کنند.	احساس صمیمیت با کارکنان	صمیمیت بیش از حد با کارکنان	
A12	شاید به خاطر حس دلسوزی و ترحم خانم‌ها در محیط کار نسبت به زیرمجموعه خود باعث می‌شوند بقیه افراد زیر مجموعه، موقعیت خود را با ایشان همسان دیده و در اجرای امور دچار مشکل می‌شوند و این‌ها به دلیل عدم تجربه هست.	عدم کنترل حس دلسوزی و ترحم	دلسوزی و ترحم	
A9	خانم‌ها شهامت پاسخگویی به اصحاب رسانه را ندارند.	عدم شهامت پاسخگویی به انتقادات	عدم شهامت پاسخگویی به انتقادات	
A7	بانوان محتاط هستند.	محتاط بودن	محتاط بودن	
A5, A10, A12, A13	خانم‌ها خودشون قدر خودشون را نمی‌دونند برای خودشون اعتبار احترام و جایگاه را در بدنه جامعه قائل نیستند هر جا می‌خواهند استخدام کنند.	احترام قائل نشدن برای جایگاه خود در جامعه	احترام قائل نشدن برای خود	
A6	در زمان‌هایی که فرصت برای کاندید شدن و انتخاب شدن هست، خود بانوان رغبتی به کاندید شدن جهت احراز پست‌های بالاتر را ندارند.	عدم رغبت به کاندید شدن	عدم اشتیاق زنان به پست مدیریتی	
A2, A7	فرصت‌های مدیریتی را باید آقایان برای بانوان به وجود بیاورند.	محدود کردن فرصت مدیریتی بانوان توسط آقایان	خودخواهی آقایان	
A10	بسیاری از بانوان جهت جبران کمبود توجهات خانوادگی و نشان دادن توانایی‌های خود قبول پست می‌کنند.	احساس عدم توجه دیگران	جلب توجه	
A3, A7, A8, A10	بانوان نسبت به مردان از ارتباطات لابی‌گری کمتری برخوردار هستند.	نداشتن توان لابی‌گری در جامعه	فقدان لابی‌گری زنان	اجتماعی و

نشانگر	گزاره کلامی	کد اولیه	مقوله	مؤلفه
A10	اعتماد کردن بانوان به همکاران و به‌وجود آمدن نقطه ضعف برای بانوان مدیر و مورد سوءاستفاده قرار گرفتن از همان نقاط ضعف	اعتماد کردن بیش از حد به همکاران	اعتماد کردن بیش از حد به همکار	فرهنگی
A3	دادن پست مدیریت به بانوان دارای ریسک بالایی است.	ریسک بالای مدیریت بانوان	ریسک پذیری جلوه دادن مسئولیت به بانوان	
A8, A5, A2, A1	بانوان یکدیگر را قبول ندارند.	عدم تعامل مثبت با یکدیگر در بین زنان	نبود تعامل مثبت در بین زنان	
A10	احساس رقابت مدیران بانو در پست‌های مدیریتی با مدیرانی که از امکانات بهتر و نیروهای ذبده‌تری برخوردار هستند و این رقابت کاذب باعث می‌شود، خود را ناتوان دیده و احساس سرخوردگی کند.	رقابت کاذب	رقابت کاذب	اجتماعی
A7	یکی از موانع مدیریتی بانوان مربوط به روابط انسانی و سازمانی آنان است.	عدم برقراری روابط سازمانی	ضعف در برقراری روابط سازمان	اجتماعی و فرهنگی
A5	بانوان در سطح مدیریت عالی برخورد مناسبی با آقایان ندارند.	عدم برخورد مناسب با آقایان	ضعف در رویارویی با آقایان	
A1	جمعیت دانشجویی بانوان در مقایسه با مردان بیشتر است ولی در بحث اساتید برعکس است، آمار آقایان بیشتر است، در سیاست تعداد مردان بیشتر است و این واقعیتی است که نمی‌شود آنرا انکار کرد.	عدم استفاده از بانوان تحصیل کرده در بدنه آموزشی کشور	نسبت پایین اشتغال خانم‌های تحصیل کرده در محیط‌های آموزشی	
A12	خانم‌ها همیشه در هر جا قرار می‌گیرند نقش مادر دارند و خیلی جاها ناخاسته این نقش را اجرا می‌کنند و خیلی جاها مورد سوءظن و تهمت قرار می‌گیرند.	مورد سوءظن قرار گرفتن بانوان	سوءظن نسبت به خانم‌ها	
A12, A10, A9	خانم‌ها از یکدیگر حمایت نمی‌کنند، این در حالیست که آقایان در هر شرایطی یکدیگر را حمایت می‌کنند.	عدم حمایت بانوان از یکدیگر	عدم حمایت از طرف هم‌نوع	
A7	بانوان در اتحاد و حوزه به نتیجه رسیدن و حمایت از یک زن برای کاریزما شدن بسیار ضعیف هستند.	عدم حمایت جهت کاریزما شدن		
A10	بانوان نسبت به مدیران مرد برای حفظ پست مدیریتی خود رفتار چاپلوسی دارند.	رفتار چاپلوسانه خانم‌ها به مدیران مرد	رفتار چاپلوسانه	
A4	اصرار داشتن مدیران زن در انجام برخی کارها مثل شرکت در مسابقات وزنه‌برداری که عرف جامعه ما نمی‌پذیرد به‌خاطر علاقمندی چند صد نفر، ما جمعیت میلیونی را به خطر بیاندازیم.	اصرار به کارهای خلاف عرف جامعه	اصرار به خلاف عرف جامعه	
A10	خانم‌ها در مظان اتهام همیشه هستند مسایل بانوان مربوط به بانوان است و آقایان حق ورود به این حوزه را ندارند. ما باید عرضه داشته باشیم که بتوانیم مسایل را خودمان حل کنیم.	عدم رعایت ورود آقایان به حوزه کاری بانوان	ورود آقایان به حریم حوزه کاری بانوان	

نشانگر	گزاره کلامی	کد اولیه	مقوله	مؤلفه
A10	به هر حال خانم‌های ما نقش‌های مختلف اجتماعی دارند نقش مادر نقش همسر نقش خواهر و... ممکنه عضو فعالیت‌های اجتماعی دیگری باشند؛ عضو کانون‌های مختلف باشند، کارمند هم باشند، مدیر هم باشند و این مستلزم مدیریت زمان است.	ایفای نقش‌های اجتماعی متنوع	نقش‌های اجتماعی متنوع	
A6, A9	یکی از محدودیت‌هایی که مدیریت بانوان را تحت الشعاع قرار می‌دهد، مسائل اجتماعی است.	نظام اجتماعی محدودکننده مدیریت زنان	محدودیت اجتماعی	
A2	ما تحصیل کرده عالی ولی بی‌سواد زیاد داریم و تفکر استدلال در موضوعات متفاوت را ندارند و داشتن تحصیلات کاغذی ملاک نیست، ولی در اعتماد به نفس تاثیر گذار هست.	عدم وجود افراد تحصیل کرده متخصص در جامعه	نبود افراد تحصیل کرده متخصص و کاربرد در جامعه	
A7	عدم اتحاد و هم‌دلی و هم‌سویی خود بانوان با یکدیگر که موجب می‌شود، به یکدیگر ضربه بزنند.	عدم هم‌دلی بانوان با هم	عدم هم‌دلی و اتحاد بانوان	
A1, A6, A12, A13, A10, A12	جامعه فرهنگی ایران یک جامعه مردسالار است، جامعه ایرانی ریاست یک مرد را بر خود نسبت به زن ترجیح می‌دهد.	تأثیر جامعه مردسالار در کشور	جامعه مردسالار	
A12	هر جا به خانم‌ها بها داده شود و میدان بدهند پیشرفت می‌کنند، ولی به‌دلیل محدودیت‌هایی که مختص بانوان هست، شاید نتوانند توانمندی خود را به اثبات برسانند.	عدم بها دادن به بانوان	بها ندادن به بانوان	اجتماعی و فرهنگی
A3, A4, A10, A5, A6, A8, A9	یکی از محدودیت‌هایی که مدیریت بانوان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، مسائل فرهنگی است.	عدم فرهنگ نامناسب جامعه نسبت به مدیریت زنان	فرهنگ نامناسب جامعه	
A2	آموزش و پرورش در فرهنگ‌سازی جایگاه بانوان در جامعه خیلی ضعیف عمل می‌کند، ولی بر این باور نیست که ضعیف عمل می‌کند.	ضعف آموزش و پرورش در فرهنگ‌سازی	ضعف آموزش و پرورش در فرهنگ‌سازی	
A1	خانم‌ها به لحاظ مسئولیتی که دارند فرض بر این- که به رئیس فدراسیونی هم برسند باید به لحاظ وظیفه در سفرهای خارجی شرکت کنند و در روابط با مسئولین فدراسیون‌ها و کشورهای دیگر باز هم برای خانم‌ها ایجاد مشکل می‌کند.	عدم توانایی در برقراری روابط خارجی توسط زنان در کار	عدم توانایی در برقراری روابط بین‌المللی و رویکرد جهانی	
A6	در فدراسیون‌های بین‌المللی مجمع عمومی دارند و برای پست‌های مدیریتی باید رای بدهند و متأسفانه به بانوان رای نمی‌دهند.	عدم صدور رأی در مجمع بین‌المللی به بانوان	نبود کسب کرسی در مجمع بین‌المللی	
A9	موانع بر سر راه بانوان یک پدیده جهانی است.	عدم تخصیص موانع به محدوده جغرافیایی	جهانی بودن موانع	
A12, A1	عدم توجه همسران و خانواده باعث می‌شود که بانوان ما در محیط کار جلب توجه کنند و توانمندی خود را در محیط کار به رخ بکشند که این متأسفانه دچار آسیب در جامعه می‌شوند.	عدم توجه خانواده نسبت به بانوان	کم توجهی از طرف خانواده	فردی و خانوادگی

نشانهگر	گزاره کلامی	کد اولیه	مقوله	مؤلفه
A13, A5, A4	بانوان امور اداری محوله را در ساعات غیر اداری انجام می‌دهند و این امر باعث اعتراض اعضای خانواده نسبت به عدم حضور در خانه می‌شود.	عدم انطباق و سازگاری بین محیط کار و خانواده	تعارض کار و خانواده	
A10	ارتباطات بیش از حد با همکاران مرد، داخل و خارج از حوزه کاری باعث به وجود آمدن مشکل در زندگی خانوادگی و زندگی کاری می‌شود.	بی‌اعتمادی نسبت به محیط کار مردانه توسط خانواده	مشکل روابط کاری مردانه از طرف خانواده	
A4	بعضی از بانوان برای ارتقاء خودشان تلاش نمی‌کنند و ادعا می‌کنند که جامعه مانع پیشرفت آن‌ها شده وقتی کسی برای ارتقاء خودش تلاش نمی‌کند، چگونه می‌خواهد برای ارتقاء دیگران تلاش کند.	عدم تلاش جهت ارتقاء شغلی	عدم تلاش جهت ارتقاء شغلی	
A13	بانوان مشکلات اداری را به محیط خانواده انتقال می‌دهند.	ضعف در تفکیک محیط کار و خانواده	عدم توانایی در تفکیک محیط کار و خانواده	
A1, A3, A6, A9, A12, A10, A13	بانوان هنگام پذیرفتن پست باید وقت زیادی را صرف مسائل اجرایی کنند و با توجه به مسئولیت‌های خانوادگی دچار محدودیت می‌شوند.	عدم حمایت خانواده بر میزان حضور زنان در پست‌های مدیریتی	عدم حمایت خانواده جهت مسئولیت زنان در سازمان‌های ورزشی	
A10	بسیاری از بانوان به دلیل فرار از مسئولیت‌های خانوادگی و پرکردن خلأهای زندگی وارد لایه‌های پست‌های مدیریتی می‌شوند که این منجر به مشکلات شخصی در زندگی آن‌ها می‌شود.	عدم مسئولیت پذیری در محیط خانوادگی	گریز از مسئولیت پذیری در خانواده	فردی و خانوادگی
A5, A10	مطلقه بودن یا مجرد بودن خود عاملی برای به وجود آمدن محدودیت‌ها می‌شود.	عدم تأهل بانوان	مطلقه یا مجرد بودن	
A2, A5, A6	سوء برداشت‌ها از دین یکی از موانع مدیریتی خانم‌هاست خیلی از افراد کاسه از آتش داغ‌تر هستند.	عدم برداشت صحیح از مذهب	سوء برداشت از دین	
A8	تربون‌های سیاسی-اجتماعی در بحث مدیریت بانوان در شهرستان‌ها بسیار تأثیرگذار است.	تأثیرگذاری تربیون‌های سیاسی-اجتماعی	تأثیر تربیون‌های سیاسی-اجتماعی	
A6, A10	محدودیت‌هایی که بانوان در ورود به اماکن و مجموعه‌های ورزشی دارند مانع انتخاب بانوان در پست‌های مدیریتی سطح عالی می‌شود.	عدم اجازه ورود بانوان به اماکن ورزشی	حضور کم‌رنگ بانوان در اماکن ورزشی	
A13, A8, A2	نیروهای مافوق از نسبت به نحوه حجاب بانوان حساسیت دارند.	الزام رعایت حجاب	حجاب	
A4	متأسفانه مسئولان ضد ارزش‌ها را جایگزین ارزش می‌کنند.	اعمال ضد ارزش‌ها	ارزش قائل شدن برای ضد ارزش‌ها	
A4, A13	بعضی از بانوان مسئول به نظام اعتقاد ندارند و چارچوب‌ها را رعایت نمی‌کنند و باعث به وجود آمدن فرهنگ بی‌بندوباری شده و در حوزه مدیریتی خود دچار مشکل خواهند شد.	اعتقاد کم‌رنگ زنان به باورهای جامعه	اعتقاد کم‌رنگ به باورها و ارزش‌های جامعه	

مؤلفه	مقوله	کد اولیه	گزاره کلامی	نشانگر
	برتری قائل شدن به تفکرات شخصی	ترجیح دادن تفکرات شخصی در کار توسط زنان	اعتقادات و تفکرات شخصی من باعث شد که نتوانم در ارتقاء پست‌های مدیریتی خود دچار مشکل بخواهم.	A10
	ناتوانایی در مدیریت زمان	عدم توانایی در مدیریت زمان توسط زنان ورزش	اول باید اولویت‌بندی زمان‌ها را بلد باشیم، مدیریت کنیم. اگر قرار باشد بنده به‌عنوان یک خانم در بخشی مدیریت کنم، باید بتوانم درست زمان‌بندی کنم.	A4
	ناتوانایی در جذب اسپانسر	عدم توانایی در جذب اسپانسر	بانوان توانایی جذب اسپانسر را ندارند، چون اهل بده‌بستان‌های بیرون نیستند.	A9
	متفاوت از دیگران عمل کردن	ندادن فرصت به افراد با کارکردهای متفاوت	از مسائل دیگری که مانع از دادن پست به بنده شد، متفاوت از دیگران کار کردن من بود.	A11
	ندادن فرصت به زنان در عرصه مدیریت	عدم دادن فرصت به افراد موفق	یکی از مسائلی که باعث می‌شود به بانوان فرصت مدیریت ندهند، فرصت رشد داده نشود، موفقیت بیش از حد آنان بوده است.	A11
فردی و خانوادگی	به‌روز نبودن اطلاعات زنان	عدم اطلاعات کافی و به‌روز	اگر بانوان ما اطلاعات کافی در زمینه‌های کاری یا حتی غیرمرتبط داشته باشند و اطلاعاتش به‌روز و مستند باشد و در جلسات صحبت کند خیلی اثرگذار هست، ولی متأسفانه خانم‌های ما اطلاعاتشان پایین است.	A9, A12
	عدم استفاده از خرد جمعی	عدم استفاده از خرد جمعی در میان زنان	در مدیریت باید از یک خرد جمعی استفاده کرد و بانوان کمتر استفاده می‌کنند.	A7
	نبود پرستیژ کاری در مدیریت زنان	عدم پرستیژ کاری در مدیریت بانوان	بانوان پرستیژ کاری خود را در مدیریت حفظ نمی‌کنند.	A10
	مشکلات فردی و فیزیولوژیکی زنان	عدم سازگاری فیزیولوژیکی بانوان	داشتن خصوصیات فیزیولوژیکی زنانگی و دوران بارداری و زایمان و توان و استقامت ... مانع پذیرفتن پست‌های مدیریتی می‌شود.	A1, A3, A4, A6, A9
	موانع عملکردی و ناموسی	موانع عملکردی و ناموسی برای بانوان توانمند	در مملکت ما به دو صورت جلوی بانوان توانمند را می‌گیرند یا به لحاظ کار و عملکردی، یا به لحاظ ناموسی	A5
	ضعف در اولویت‌بندی امور اداری	عدم اولویت‌بندی در انجام امور	خانم‌ها اولویت‌بندی را بلد نیستند.	A4
سازمانی و مدیریتی	چند شغل بودن خانم‌ها	تأثیر منفی مسئولیت‌های زیاد از حیطة کاری	بانوان در مدیریت خود ممکن است، هم‌زمان چند پست را قبول کنند.	A4
	احساس ناامنی و ترس نسبت به توانمندی زنان	عدم احساس امنیت مسئولین نسبت به توانمندی زنان	مسئولین مافوق از توانمندی بانوان موفق احساس ترس می‌کنند.	A10
	عدم همکاری مردان با زنان مدیر	عدم همکاری مردان در محیط کار	تعدادی از مردان در محیط کار با بانوان مدیر همکاری ندارند.	A13, A7
	نبود دوراندیشی	عدم دوراندیشی	در حوزه مدیریت عالی داشتن برنامه برای استراتژی بالا نیاز است و زنان دوراندیش نیستند.	A3

نشانهگر	گزاره کلامی	کد اولیه	مقوله	مؤلفه
A7	برشی که یک مدیر مرد در حوزه ورزش دارد، مدیران زن هرگز ندارند.	عدم نفوذ و برش بانوان	نبود اقتدار و نفوذ پذیری بانوان در ورزش	
A13	عدم قدردانی از زحمات مدیران زن باعث ایجاد یأس و سرخوردگی و نهایتاً عدم پذیرش مسئولیت های بالاتر می‌گردد.	عدم قدردانی از زحمات بانوان در سازمان‌های ورزشی	نبود فرهنگ قدردانی از عملکرد زنان در سازمان ورزشی	
A9	بانوان در قبول پست مدیریت محدود می‌شوند و هر چه سطوح مدیریتی بالاتر رود، محدودیت‌ها بیشتر می‌شود؛ بنابراین ترجیح می‌دهند که اصلاً قبول مسئولیت نکنند.	افزایش محدودیت - ها با ارتقاء پست	محدودیت در ارتقاء شغلی مدیران خانم در جامعه	
A9	مدیرانی که می‌خواهند از موقعیت خود سوءاستفاده کنند، از همکاری با بانوان پرهیز می‌کنند؛ به دلیل این که بانوان قانونمند هستند و با آن‌ها در زمینه سوءاستفاده همکاری نمی‌کنند.	عدم همکاری بانوان، جهت سوءاستفاده مردان در سازمان‌های ورزشی	عدم همراهی بانوان در سوءاستفاده مردان از کار	سازمانی و مدیریتی
A4	مدیران ما شناختی از ورزش بانوان شهرستان، استان و به تبع آن کشور ندارند.	عدم شناخت از ورزش بانوان	شناخت ناکافی از ورزش بانوان	
A2, A10	کسی که تجربه و تخصص ندارد، فقط یک مدرک تحصیلی دارد، وقتی پشت یک میز می‌نشیند مثل چاقویی می‌ماند که نمی‌داند با آن پرتقال پوست بگیرد یا آدم بکشد، ممکن است خطر ناک شود و باعث ویرانی آن مدیریت شود.	عدم وجود دانش و تجربه لازم در استفاده از زنان در مدیریت ورزش کشور	نبود تخصص و تجربه کافی زنان در به‌کارگیری در ورزش	
A4, A5	آقایان در گرفتن پست اکثراً از کف می‌آیند بالا و با ارتباطاتی که می‌گیرند تا سطح عالی پیش می‌روند، ولی در حوزه بانوان معمولاً به این شکل نیست.	عدم اعطای ارتقاء پست سازمانی به صورت پلکانی	نبود سلسله مراتب ارتقاء در بین زنان	
A7	بانوان در حوزه مدیریتی امور بانوان بسیار قوی عمل می‌کنند، سکان‌دار هستند، صاحب نفوذ هستند حرکت رو به جلو است، ولی در حوزه‌هایی که با آقایان مختلط هستند، ضعیف عمل می‌کنند.	عدم موفقیت در حوزه‌های مختلط	ناموفق بودن در حوزه‌های کاری مختلط	
A7	جایگاهی که بایستی برای بانوان وجود داشته باشد، تعریف شده، دیده شده ولی آن‌طوری که باید جنبه اجرایی داشته باشد وجود ندارد.	عدم وجود پست‌های اجرایی در چارت سازمانی ورزش	اجرایی نشدن پست‌های زنان در چارت سازمانی ورزش	
A5	در فدراسیون‌ها و حوزه‌های کاری گروه‌بندی‌ها و باندهای درحوزه بانوان بیشتر است و خودشان باهم اختلاف دارند و دیگران که می‌خواهند مانع پیشرفت شوند از این فرصت سوءاستفاده می‌کنند.	گروه‌بندی و عدم تفاهم در بین اعضای فدراسیون‌ها	گروه‌بندی‌ها و باندهای	
A12	کم‌کاری آقایان اصلاً دیده نمی‌شود، ولی متأسفانه زنان به دلیل مؤثر بودن در محیط کار حتی نبودن خانم‌ها بنا به دلایل شخصی در محیط کار مورد توجه و شاید عکس‌العمل مافوق‌ها می‌شود.	مشهود بودن عدم حضور بانوان در زمان کار در سازمان	مشهود بودن عدم حضور مؤثر بانوان	

مؤلفه	مقوله	کد اولیه	گزاره کلامی	نشانگر	
سازمانی و مدیریتی	بودجه‌بندی نامناسب در ورزش بانوان	عدم تخصیص منابع مالی به ورزش بانوان	در خیلی از مواقع مثل اعزام تیم‌های برون مرزی و غیره برای آقایان کمبود اعتبار نیست ولی برای بانوان کمبود اعتبار داریم.	A12	
	ضعف زنان در شبکه‌سازی	عدم شبکه‌سازی در محیط کار توسط زنان	بانوان ما در بحث مدیریت ویژگی شبکه‌سازی ندارند و در این زمینه ضعیف عمل می‌کنند.	A5, A10	
	استفاده از مشاور فارغ از جنسیت	عدم استفاده از مشاور مرد	از اشتباهات اکثر بانوان در مدیریت از مشاور خانم استفاده می‌کنند، ولی آقایان از مشاوره زنان استفاده می‌کنند. نباید she for she باشد بلکه باید he for she هم باشد.	A7	
	گزینش سخت- گیرانه زنان در ورزش	عدم سهولت گزینش بانوان	در حراست و گزینش افراد برای دادن پست‌های مدیریتی برای خانم‌ها حساسیت بیشتری به کار می‌رود، در حالی که برای آقایان این حساسیت کمتر است.	A12	
	عدم شایسته- سالاری نسبت به زنان	عدم وجود شایسته‌سالاری	یکی از محدودیت‌هایی که برای بانوان وجود دارد، هیچ چیز سر جای خودش نیست و هیچ‌گونه نظام شایسته‌سالاری وجود ندارد.	A4, A5, A7, A10	
	حاشیه‌سازی به- حاشیه‌سازی زنان در محیط کاری	دلیل عدم به‌دست آوردن جایگاه مناسب در سازمان	متأسفانه بعضی از بانوان به دلیل این که نمی‌توانند جایگاه مناسبی در محیط کار به‌دست آورند، شروع به حاشیه‌سازی و پرونده‌سازی می‌کنند.	A4, A5	
	نبود ارتباط مؤثر با فضای مجازی در بین زنان	عدم ارتباط مؤثر با فضای مجازی توسط زنان	خانم‌ها از فضای مجازی به دلیل ترس از این که مورد سوءاستفاده و قضاوت اطرافیان قرار بگیرند دوری می‌کنند.	A13, A10	
	نبود ارتباط مؤثر با رسانه‌ها	عدم ارتباط مؤثر با مطبوعات و رسانه توسط زنان	بانوان از انجام مصاحبه با مطبوعات و رسانه خودداری می‌کنند.	A10	
	نبود بستر سیاسی مناسب برای بانوان	محیط سیاسی نامناسب برای به- کارگیری بانوان در ورزش	بعد سیاسی نسبت به همه صخره‌ها قوی تر است و در حال حاضر به ورزش کشور ضربه می‌زند و این یک فساد است. عامل سیاست در ایران بسیار دخالت دارد.	A1, A3A10, A6, A7, A8, A4	
	رغبت کم به ارتقاء توانمندی‌ها	عدم رغبت بانوان به ارتقاء توانمندی- های خود	بانوان توانمندی‌های خود را ارتقاء نمی‌دهند، به آنچه که دارند اکتفاء می‌کنند و مهارت‌هایشان را بالا نمی‌برند.	A3, A4, A12	
	نمادی و سخن- چینی	نمادی و سخن- چینی در بین زنان شاغل ورزشی	نمادی و سخن‌چینی در خانم‌ها خیلی بیشتر است و باید این رفتار سخن‌چینی از خانم‌های ما ریشه- کن شود.	A4	
	تفاوت‌های شخصیتی	عدم حفظ حریم و عدم حفظ حریم خصوصی	خانم‌های ما متأسفانه محرم خودشان هم نیستند و صحبت کردن در مورد مسایل و مشکلات شخصی دچار مشکلات زیادی در محیط کار میشوند.	A12	
		پیگیری انجام وظایف زبردستان	انجام وظایف زبردست	انجام یک‌سری از کارهایی که مربوط به افراد سطوح پایین تر است، باعث افزایش توقع و پایین آمدن کلاس کاری می‌شود.	A10

نشانهگر	گزاره کلامی	کد اولیه	مقوله	مؤلفه
A13	حضور در مراسمی که اصلاً به آن‌ها مرتبط نیست که باعث پایین آمدن ارزش آن‌ها می‌شود.	حضور در مراسمات غیر مرتبط با سطح و جایگاه زنان	حضور در مراسمات نامربوط	
A7, A12	بیشتر بانوان زمانی که در مدیریت دچار چالش و اذیت می‌شوند ابتدا مقاومت کرده، ولی زمانی که نمی‌توانند بر اساس اعتقادات، ارزش‌ها، اصول‌ها کار کنند استعفا داده و کناره‌گیری می‌کنند.	کناره‌گیری در مواقع چالش	اجتناب از کارهای چالشی در بین زنان	
A4, A5	در ارتباط گرفتن با یک آقا در محیط کار باید چارچوب حفظ شود. متأسفانه حتی خانم‌های متأهل در شوخی کردن با آقایان خنده‌های بلند نوع پوششون آراستگی آن‌ها رعایت نمی‌کنند.	عدم ارتباط صحیح در محیط کار	رعایت نکردن شئونات اخلاقی در محیط کار	
A4	متأسفانه مسائل اخلاقی در کل کشور در سازمان‌های ورزشی وجود دارد و گذاشتن سرپوش باعث به‌وجود آمدن مشکلاتی برای مدیریت بانوان خواهد شد.	سرپوش بر روی مسائل اخلاقی	عدم شفافیت اخلاقی در محیط کار	
A11	جامعه دچار فقر اخلاقی و عدم تهذیب اخلاق شده است.	فقر اخلاقی و عدم تهذیب آن در جامعه	نبود تهذیب اخلاق	
A7, A12, A10	بانوان قدرت اجرایی ندارند به‌طور مثال نایب رئیس بانوان ماهیت حقوقی ندارد و در ساختار تعریف نشده است باید تصمیمات جدی گرفته شود و ضمانت نامه اجرایی پیدا کند.	عدم جایگاه حقوقی برای نایب رئیس زن در فدراسیون‌ها	جایگاه حقوقی نامناسب زنان در ساختارهای ورزش	اخلاقی و حقوقی
A7	در حوزه بانوان دچار فقدان قوانین محکم هستیم و ضوابط و قوانینی که وجود دارد قوانین خیلی خوبی هستند، اما اصلاً اجرا نمی‌شوند، مشکل از مجریان ماست، یا اصلاً ناظری بر اجرای قانون نیست.	عدم اجرای قوانین توسط مجریان	اجرای نشدن قوانین حمایتی مربوط به زنان	
A7	تبصره و ماده‌ها را با دقت مطالعه نمی‌کنند، اطلاعات آنان از قوانین ضعیف است.	عدم مطالعه و تسلط به قوانین توسط زنان	عدم تسلط به قوانین حمایت کننده	
A8	سوءاستفاده‌هایی که از زندگی خصوصی و حریم شخصی بانوان صورت می‌گیرد و اجازه ادامه کار را نمی‌دهد.	سوءاستفاده از حریم شخصی زنان در محیط کار	رعایت نکردن حفظ حریم شخصی	
A9, A12, A10	در جامعه ما عدالت در جنسیت وجود ندارد و تبعیض جنسیتی مشهود است مانند تقسیم اعتبار، اعزام تیم، میزبانی باعث اختلاف نظر و اعتراض بانوان می‌شود.	عدم عدالت در جنسیت	بی‌عدالتی جنسیتی	جنسیتی
A9	در بحث تاریخی مانند المپیک که زن را به‌عنوان جنس دوم معرفی کرده است.	عدم وجود برابری جنسیتی در تمام رویدادهای برگزار شده المپیک	تبعیض جنسیتی در المپیک	

مؤلفه	مقوله	کد اولیه	گزاره کلامی	نشانگر
جنسیتی	ترجیح دادن مردان در انتصابات سازمانی نسبت به زنان	عدم انتصاب پست به بانوان شایسته در حوزه ورزش	از عوامل بیرونی که مردان به دلیل ویژگی‌های مردانه خود را محق مدیریت می‌دانند و موانع بر سر راه بانوان یک پدیده جهانی است و این بر می‌گردد به دیدگاه آقایان نسبت به بانوان	A9
	نگاه فمینیستی در محیط کار	نگاه فمینیستی بانوان	نگاه فمینیستی که بانوان دارند یک جاهایی ضربه می‌زند و متأسفانه علی‌رغم اعتقاد به این که بانوان باید مستقل باشند، جداگانه کار کنند، باعث به وجود آمدن مشکل می‌شود.	A7
	دیدگاه جنسیتی آقایان	دیدگاه جنسیتی آقایان در ساختارها	دیدگاه جنسیتی که آقایان نسبت به خانم‌ها دارند.	A9
	ناموزون بودن زنان و مردان در کسب مدال و سهمیه	عدم هم‌سطح بودن زنان با مردان در کسب مدال و سهمیه	زنان در کسب مدال و سهمیه با مردان هم‌وزن نیستند.	A1
	دیدگاه سنتی به بانوان	نگاه سنتی در محیط کار به بانوان	نگاه سنتی که در محیط کار وجود دارد و به زن به‌عنوان یک ضعیفه نگاه می‌کنند و از این واژه استفاده می‌نمایند.	A7
	نابرابری جنسیتی در لایه‌های مدیریتی فوقانی	عدم برابری جنسیتی در لایه‌های مدیریتی	در لایه‌های مدیریتی تعریفی از زن یا مرد بودن نداریم، ولی تنها چیزی که در ذهن من تداعی می‌شود، یک مرد است و هر جا که می‌روم مرد می‌بینم و قدرت مردانه.	A7

جهت بررسی یکسان بودن اهمیت ابعاد تأثیرگذار (زیرمؤلفه‌ها) برای مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد. به دلیل این که سطح معناداری کمتر از ۵ درصد است، فرض صفر رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه (اولویت) این هفت مؤلفه پذیرفته نمی‌شود و می‌توان گفت که عوامل مؤثر در مؤلفه‌ها تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.

جدول ۳. معنی‌داری آزمون فریدمن برای مؤلفه‌ها

Table 3. Significance of Friedman test for components

مقادیر محاسبه شده	شاخص‌های آماری
۲۶/۹۰۷	آماره کای دو
۶	درجه آزادی
۰/۰۰۱	سطح معناداری
۴۰	تعداد

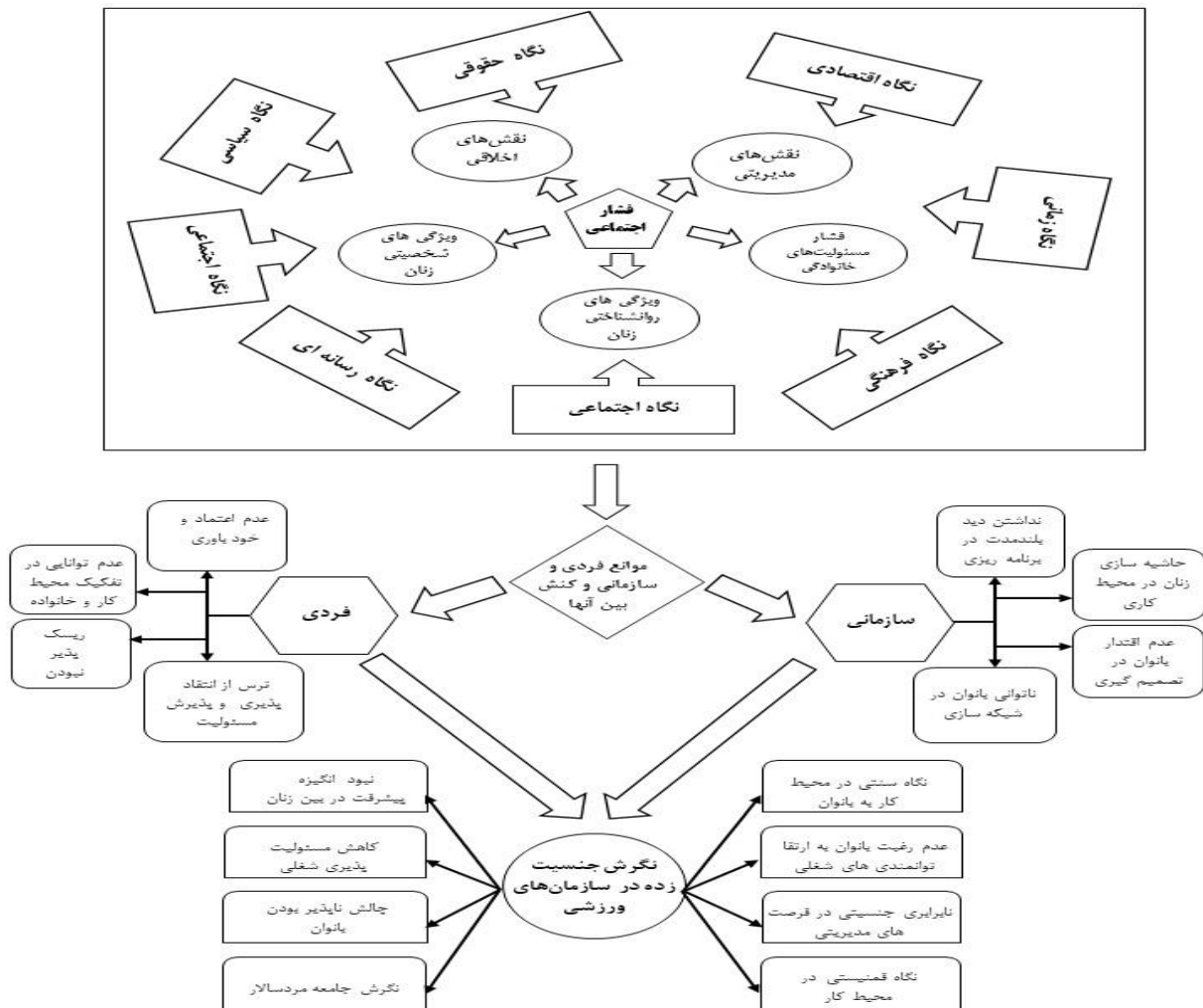
جدول ۴ خروجی آمار توصیفی است که میانگین رتبه‌های هر متغیر را نشان می‌دهد. هر چقدر میانگین رتبه‌ها بزرگتر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است که در اینجا عوامل جنسیتی دارای رتبه بهتری است و رتبه اول را دارد، عوامل اجتماعی و فرهنگی رتبه دوم و ویژگی‌های روانشناختی رتبه سوم را دارد.

جدول ۴. اولویت‌بندی عوامل مؤثر در مؤلفه‌ها با استفاده از تحلیل فریدمن

Table 4. Prioritization of effective factors in components using Friedman analysis

اولویت	مؤلفه‌ها عوامل تأثیرگذار	میانگین رتبه
۳	ویژگی‌های روانشناختی	۴.۴۰
۲	اجتماعی و فرهنگی	۴.۵۱
۶	فردی و خانوادگی	۳.۴۰
۴	سازمانی و مدیریتی	۳.۹۵
۵	تفاوت‌های شخصیتی	۳.۴۹
۷	اخلاقی و حقوقی	۳.۱۱
۱	جنسیتی	۵.۱۴

در نهایت، مدل نهایی پژوهش به صورت شکل ۴ درآمد. همان‌گونه که در این شکل مشخص است، نگرش جنسیت‌زده متغیر اصلی و مرکزی این پژوهش است به بیان ساده‌تر نگرش جنسیت‌زده مانع بزرگ برای عدم ارتقاء و پیشرفت زنان در سازمان‌های ورزشی است که موانع دیگر هم تحت تأثیر این مانع به وجود می‌آیند.



شکل ۲. مدل نهایی صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران

Figure 2. The final model of the glass rock of women's management in Iranian sports organizations

بحث و نتیجه گیری

در بررسی این پژوهش چارچوب کلی عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران مشتمل بر هفت مؤلفه می‌باشد که با توجه به اولویت‌بندی آن‌ها عبارتند از رتبه اول ویژگی‌های جنسیتی، رتبه دوم عوامل اجتماعی و فرهنگی، رتبه سوم روانشناختی، رتبه چهارم سازمانی و مدیریتی، رتبه پنجم تفاوت‌های شخصیتی، رتبه ششم فردی و خانوادگی، رتبه هفتم اخلاقی و حقوقی است. این تحلیل نشان می‌دهد که این عوامل در بوجود آمدن صخره شیشه‌ای نقش دارند. همچنین بیانگر این است که عوامل مؤثر تعیین‌کننده لزوماً به یکی از ویژگی‌ها مربوط نیستند و در همه ویژگی‌ها نمایان است. در برخی از پژوهش‌ها، شواهد بیشتر در این زمینه ارائه شده‌اند. در این زمینه رضاپور و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان شناسایی عوامل شکل‌گیری سقف شیشه‌ای فراروی ارتقا زنان در پست‌های مدیریتی کشور اظهار می‌دارد که بیشترین توجه و تمرکز اعضای تیم خبره به عوامل اجتماعی، فرهنگی، سازمانی، شخصی، خانوادگی و مدیریتی است و همچنین وجود سه لایه اصلی در شکل‌گیری سقف شیشه‌ای، با عنوان لایه فردی، سازمانی و فراسازمانی است (۳۳). نتایج این پژوهش با پژوهش حاضر در زمینه عوامل شکل‌گیری سقف شیشه‌ای فراروی ارتقاء زنان همسو است؛ همچنین ملایی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان فراتحلیلی بر شناسایی موانع ارتقا زنان به طوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران بیان می‌دارد که براساس یافته‌ها، موانع ارتقا زنان را در چهار دسته کلی طبقه‌بندی می‌کند که عبارتند از موانع فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، سازمانی و فردی و خانوادگی که در زمینه مؤلفه‌های به دست آمده با پژوهش حاضر همسو بوده، اما در رتبه‌بندی با تحقیق حاضر همسو نمی‌باشد (۳۴).

شیرزاد ملامباشی (۲۰۱۷) در تحقیق خود نشان داد که به ترتیب اعتماد به نفس، اعتقادات مذهبی، سیاست، مسئولیت‌های خانوادگی و جامعه‌پذیری جنسیتی مهمترین عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان هستند (۲۲). به صورت کلی، یافته‌های این پژوهش با پژوهش حاضر نشان می‌دهند که عوامل اثرگذار بر سیستم به کارگیری مدیران زن در ورزش کشور متأثر از عوامل مختلف با روابط پیچیده‌ای هستند. یکی از هدف‌های این پژوهش، ساده کردن پیچیدگی مسیرهای اثرگذاری انواع عوامل تعیین‌کننده بوده است. در همین راستا میرغفوری (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان "زمینه شناسایی و رتبه‌بندی عامل‌های مؤثر در گماشته نشدن زنان به سمت‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد" اظهار می‌دارد که در دستگاه‌های دولتی ایران چهار گروه عامل‌های شخصی، سازمانی، فرهنگی و اجتماعی پدید آورنده سقف شیشه‌ای است (۳۵). نتایج این پژوهش با پژوهش حاضر در معرفی این چهار عامل هم سو می‌باشد. به عبارت دیگر، برآیند همه این عامل‌ها باعث شده است تا زنان از گماشته شدن به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی باز داشته شوند و بدین سان این دستگاه‌ها از فرصت به کارگیری توانایی‌ها و نوآوری کاری زنان نخبه در هسته‌های تصمیم‌گیری خود بی‌بهره باشند.

از جمله نتایج این پژوهش اشاره به مؤلفه جنسیتی به عنوان رتبه اول مؤلفه‌های تأثیرگذار در صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی است. پژوهش صورت گرفته کاتر و همکاران (۲۰۱۰) در این زمینه نشان داده است که مباحث مرتبط با تجربه‌های رهبری زنان در ورزش باید دربرگیرنده نقش جنسیت به عنوان یک بعد سیاسی در فرایندهای اجتماعی و سازمانی باشد (۳۶). این تحلیل، روشن‌گر یک تناقض بزرگ است؛ زیرا، در جامعه کنونی ورزش، ادعای برابری جنسیتی در حقوق اجتماعی و انسانی به نحو فراگیری در حال پذیرش است؛ اما بین پذیرش عقلانی آن و اجرای آن در عمل فاصله بسیاری وجود دارد. هنوز نگرش‌ها و ارزش‌های جامعه ما کاملاً پدرسالارانه است و متأسفانه این ارزش‌ها بر تقریباً تمامی حوزه‌های حیات اجتماعی و فردی اعضای جامعه تأثیر می‌گذارند که نتایج این تحقیق با پژوهش حاضر هم سو است. شایان ذکر است که در نظریه‌ها، مدیریت مفهومی خنثی و غیرجنسیتی است و بر مبنای اصول مدیریت مفهوم جنسیت نمی‌تواند نقش و معنی مؤثری در نظریه‌های مدیریت داشته باشد؛ همچنین فلاح اشنا اباد (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان "مدلسازی مطالعه موانع مؤثر بر ارتقای شغلی و مدیریتی بانوان در سازمان‌های ورزشی ایران" اظهار می‌دارد که فرهنگ جامع شغلی در سازمان ورزشی ایران کنش‌ها و تعاملات شغلی

شامل فردی و سازمانی و فرایند اکوسیستم جنسیت‌زده از مهمترین موانع مؤثر بر ارتقای شغلی و مدیریتی بانوان در سازمان‌های ورزشی ایران می‌باشند (۲۴)، که نتایج این تحقیق با نتایج این پژوهش حاضر همسو است. قابلیت‌های مدیریتی تاحدودی به طور مساوی در بین مردان و زنان توزیع شده‌اند و به عبارتی، این موهبت الهی در هر دو گروه تقریباً به طور یکسان هدیه شده است (۲۸)؛ از اینرو، تأمین نشدن شرایط یا فرصت‌های مناسب برای ارتقای زنان مستعد مشاغل مدیریتی، موجب استفاده نشدن حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعدادها در دسترس می‌شود. با توجه به اهمیت به وجود آمدن فرصت‌های مناسب و مساوی توسط سازمان‌های ورزشی ایران بدون در نظر گرفتن جنسیت، بانوان می‌توانند با هم وزن شدن از نظر کسب سهمیه و کسب مدال راه را برای برطرف کردن موانع صخره شیشه‌ای هموار گردانند. در سراسر جهان، توزیع جنسیتی در سلسله مراتب مدیریت نشان می‌دهد، زنان در سطوح پایین و متوسط سازمان‌ها بوده، در حالی که مردان در قدرتمندترین پست‌ها حضور دارند، اما تلاش برای شکستن سقف و صخره شیشه‌ای و فائق آمدن بر موانع در پیش روی زنان برای ارتقای شغلی شایان ستایش است. این پژوهش مشابه با پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهد، جنسیت نقش مؤثری در عدم انتصاب زنان در موقعیت‌های مدیریتی بازی می‌کند. همین طور اهمیت عوامل زمینه و موقعیتی در تعیین تناسب مردان و زنان برای پست‌های رهبری را نمایش می‌دهد که مطالعات این پژوهش جنسیت را به عنوان مهم‌ترین عوامل به وجود آمدن صخره شیشه‌ای مطرح می‌کند. در این زمینه‌آزمینی زارع و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان جایگاه شغلی زنان در پرتو نظری سقف شیشه‌ای اظهار می‌دارد که سقف شیشه‌ای برآمده از برداشتهای کلیشه‌ای و پیش داوری‌هایی است که درباره زنان وجود دارد و باعث می‌شود تا زنان نتوانند در سلسله مراتب سازمانی از سطوح خاص بالاتر روند (۱۲). از این جهت با تحقیق حاضر همسو می‌باشد سازمان‌ها در جهت تحقق اهداف، نیازمند استفاده از سلامت رفع تبعیض به عنوان ابزاری برای کمک به افراد واجد شرایط از جمله زنان است تا آن‌ها هم فرصت مساوی برای رقابت براساس توانایی و شایستگی داشته باشند. سازمان‌ها همچنین اولویت‌بندی عوامل مؤثر در مؤلفه ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی رتبه دوم را کسب کرد. براساس یافته‌های تحقیق بستر اجتماعی و فرهنگی جز مقوله‌های بسیار مهمی در عدم ارتقا زنان در سازمان‌های ورزشی ایران است. به نظر می‌رسد، بین عدم ارتقا زنان در پست‌های مدیریتی و موانع اجتماعی و فرهنگی رابطه نزدیک وجود دارد، هر اندازه که زمینه برای حضور زنان در جامعه افزایش یابد شبکه روابط زنان گسترده‌تر شده و موجبات مشارکت بیشتر آنان در حوزه‌های مختلف را فراهم می‌کنند. در این راستا مهرآرا و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان "سقف شیشه‌ای، از چالش‌ها و راهکارها تا توانمندسازی زنان" ابراز داشتند که علت عدم ارتقاء و پیشرفت زنان را وجود پدیده‌ای موسوم به سقف شیشه‌ای می‌دانند. این پدیده که حاصل عوامل و عناصر متعددی است که نشان از تأخر فرهنگی داشته و ناشی از تصمیم نا منصفانه تفاوت‌های زیستی زنان و مردان به حوزه‌های کاری است که به تبعات منفی خود را بروز داده و باعث شده است که از توانمندی فکری و تخصصی و قابلیت‌های مدیریتی زنان استفاده مناسب به عمل نیاید (۱۳). نتایج این تحقیق با پژوهش حاضر نیز هم راستا است. در همین زمینه زرگر (۲۰۱۶) در پژوهشی نشان داده است که ناتوانی زنان، دیدگاه‌های فرهنگی منفی، نبود جامعه‌پذیری و جنسیت در سندرم سقف شیشه‌ای سازمان‌های ورزشی نقش معنادار دارند (۳۷) و یافته‌های این پژوهش را تأیید می‌کنند که با پژوهش فعلی همسو می‌باشد؛ همچنین پسیان (۲۰۱۷) در پژوهشی ضمن بررسی و شناسایی عوامل شکل دهنده سقف شیشه‌ای فرا روی زنان در سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که تمامی عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی در شکل‌گیری سقف شیشه‌ای فرا روی زنان در سازمان‌ها نقش داشته و از میان آن‌ها عوامل اجتماعی، بیشترین تأثیر را دارند (۳۸) که تحقیق فوق با پژوهش حاضر هم سو است

در همین راستا موسوی راد و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی را در زمینه اولویت‌بندی موانع مدیریت زنان در ورزش با روش تحلیل سلسله مراتبی انجام دادند. نتایج نشان داد که بیشتر مصاحبه شونده‌گان در مطالعه آن‌ها، موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی را نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد در سازمان‌ها و فقدان اعتماد به زنان در فرهنگ ایران

دانستند (۲۶). یافته‌های این پژوهش و پژوهش‌های مشابه نشان می‌دهد که بخشی از برطرف کردن عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران اقدامات فرهنگی در سازمان است. هر چند این عوامل متأثر از سنت‌ها، باورها، عقاید و فرهنگ حاکم بر جامعه و مسائل اجتماعی است و در سطح سازمان نیز مانند جامعه مصادیقی از باورهای کلیشه‌ای درباره بانوان وجود دارد به نظر می‌رسد فرهنگ‌سازی در زمینه ایجاد اعتقاد به عدالت جنسیتی و اعتماد به توانایی و شایستگی بانوان در سازمان‌ها جهت پیشرفت مدیریتی بانوان در ورزش کشور نقش مؤثری داشته باشد. یادآور می‌شویم که کاظمی پور (۲۰۱۵) در مقاله‌ای بعنوان "زنان و مدیریت در آموزش عالی موانع و راهکارها" بیان می‌نماید که عوامل فرهنگی وبسترهای سازمانی بر این تغییرات مؤثر می‌باشند (۳۹). تفاوت در توانمندی‌های مردان و زنان به واسطه تجارب متفاوت اجتماعی است که در طول زندگی کسب می‌نمایند؛ بنابراین می‌توان توانمندی‌های مدیریتی زنان را از طریق بکارگیری فرایندهای اجتماعی و دگرگونی در بستر سازمانی سازمان‌های کار در یک دوره زمانی بلند مدت افزایش داد. باورها، ارزش‌ها، زبان و نهادهای سازمانی به نفع مردان است تا زنان بسیاری از مطالعات به وجود تبعیض و سقف شیشه‌ای در سازمان‌ها اشاره داشته‌اند که موانع نامرئی پیش روی زنان برای ارتقاء به پست‌های مدیریتی بالا هستند. فرضیه سقف شیشه‌ای بیانگر آن است که در محیط‌های شغلی، موانع نامشهودی وجود دارد که زنان و گروه‌های اقلیت مذهبی و نژادی از ترقی به سمت پست‌های بالاتر را باز می‌دارد. در محیط‌های علمی و دانشگاهی کشور ما نیز که می‌بایست تأکید بر علم، توانمندی و شایستگی افراد پست‌های مدیریتی احراز گردد سهم زنان توانمند و شایسته بسیار محدود است. هدایت جوامع در مسیر دستیابی به صلح، مردم‌سالاری و توسعه پایدار مستلزم بکارگیری کل استعداد، تجربه و تبحر زنان در همه سطوح تصمیم‌گیری است. موضوعات مطرح شده در این تحقیق با نتایج بدست آمده در پژوهش هم راستا می‌باشد. برطرف کردن علل فرهنگی-اجتماعی کلیشه‌های منفی فراتر از سازمان بوده که حرکت و تلاش جمعی جامعه را در این زمینه می‌طلبد؛ همچنین باید در خط مشی‌گذاری‌ها و اجرای آن‌ها بازنگری شود و ضرورت پژوهش‌های دانشگاهی در این زمینه تأکید می‌شود. در این زمینه استفاده از رسانه‌ها و فضای مجازی جهت تغییر دیدگاه‌ها و افکار سنتی جامعه ضروری است. رسانه جز عوامل مهمی است که در ذهنیت افراد تأثیر مثبت یا منفی می‌گذارد. بسیاری از الگوبرداری‌ها، پیشرفت‌ها، ناامیدی‌ها، کاهش یا افزایش اعتماد به نفس از توجه به همین رسانه‌ها انجام می‌گیرد. با تغییر شیوه‌ی کار رسانه‌ها در زمینه ورزشی می‌توان بسیاری از موانع و مشکلات پیش روی بانوان را در همه‌ی زمینه‌های موجود به خصوص زمینه ورزشی و مدیریت ورزشی از پیش روبرداشت.

مؤلفه ویژگی‌های روانشناختی رتبه سوم در این تحلیل نشان می‌دهد که در بوجود آمدن صخره شیشه‌ای حائز اهمیت است. ویژگی‌های روانشناختی مانند انواع ترس‌ها، عدم اعتماد به نفس و خصوصیتی که با مسائل روانی افراد مرتبط است می‌تواند در به وجود آمدن موانع مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان نقش داشته باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود، افراد به مسائل روانشناختی بیش از هر چیز اهمیت دهند و در جهت رفع کاستی‌های روانی تلاش کنند که برطرف کردن نقاط ضعف در زمینه مسائل روانی احتیاج به مطالعات تخصصی و کمک از مشاوران روانشناسی دارد. در همین راستا سلیمان پور و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای شغلی زنان در پست‌های سازمانی" اظهار می‌دارد که عوامل شناختی، عوامل هنجاری، عوامل تنظیمی، عوامل شکلی، عوامل فرهنگی با ارتقای شغلی زنان در پست‌های مدیریتی رابطه معنادار و مثبتی دارند (۴۰) که نتایج این تحقیق با پژوهش حاضر هم سو است.

در همین راستا سمعی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان ایران براساس سقف شیشه‌ای و عدالت سازمانی بیان می‌دارد که در این سازمان اقدامات مثبت حمایتی برای زنان صورت گیرد تا با بالابردن اعتماد به نفس و خودباوری بتواند سقف شیشه‌ای را بشکند و بر توانمندی خود بیافزاید (۳۱) که در این زمینه با پژوهش حاضر هم راستا است؛ همچنین بر اساس نتایج بدست آمده مؤلفه سازمانی و مدیریتی اولویت چهارم در بین مؤلفه‌ها

داشت که با توجه به اینکه در سازمان‌های ورزشی ایران عدم جایگاه مناسب برای بانوان بنا به دلایلی مانند عدم شایسته سالاری یا عدم اعتماد مدیران مرد به توانایی بانوان و غیره وجود دارد. این عوامل باعث به وجود آمدن موانع مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران شده است. از دیدگاه شرکت‌کنندگان در تحقیق حاضر شرایط سیاسی کشور، دیدگاه‌ها و جهت‌گیری‌های سیاستمداران و دولت در عدم ارتقا و پیشرفت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران اثرگذار است و به دنبال آن حمایت‌های دولت و سیاستمداران از بانوان بر تغییر نگرش جامعه نسبت به بانوان و فرهنگ‌سازی در زمینه ارتقا بانوان می‌تواند اثرگذار است؛ همچنین با توجه به یافته‌های تحقیق در بستر اقتصادی یکی از موانع صخره‌ای شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران است که با مساعد تر شدن این بستر و با تخصیص بودجه لازم برای قشر بانوان موانع می‌تواند کمتر شود و دستیابی زنان به سطوح بالاتر مدیریتی امکان پذیرتر باشد.

یادآور می‌شویم حمیدی‌زاده و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان بازدارنده‌های شخصی و نهادی به مثابه زیربنای سقف شیشه‌ای در ارتقای زنان در سازمان‌ها اظهار می‌دارد که موانع مشارکت و ارتقاء زنان به جز عوامل و فرایندهای سازمانی، بازدارنده‌های شخصی و بازدارنده‌های نهادی نیز هستند (۱۴). بازدارنده‌های سازمانی شامل موانع در فضای رسمی و فضای غیر رسمی می‌شود که در این زمینه با تحقیق حاضر همسو است؛ همچنین بروک مولر و همکاران (۲۰۱۴) اشاره کردند، زمانی که خانم‌ها به عنوان اعضای هیئت مدیره در سازمان‌های ورزشی برگزیده می‌شوند، سعی می‌کنند از پیوستن به آنچه رفتار کلیشه‌ای منفی خانم‌ها خوانده می‌شود، خودداری کنند و با روش‌های رفتاری غالب آقایان خود را وفق می‌دهند (۴۱)؛ این پژوهش نشان می‌دهد که بانوان در سازمان‌ها در مقابل عدم اعتمادی که سازمان نسبت به توانایی آن‌ها دارد، عکس‌العمل نشان می‌دهند که این پژوهش با تحقیق حاضر هم سو است. شواهد نشان می‌دهند که درصد کم نقش مدیریت زنان در ورزش کشور به شدت تحت تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای است؛ از این رو، اولین گام در توسعه‌ی اثرگذاری و مشارکت زنان در عرصه‌ی مدیریت ورزش کشور، رفع این تناقض و شکاف‌های پیرامونی آن است. مارگرت و مایلون (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "ادارک زنان رهبر ورزشی از مدیریت و رهبری: مهارت‌ها و نگرش‌ها برای موفقیت" در دانشگاه سائیتل به این نتیجه رسیدند که برای افزایش حضور زنان در جایگاه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری شرکت‌ها و سازمان‌های ورزشی لازم است زنان تحت آموزش‌های هدفمند مدیریت و رهبری قرار گیرند (۴۲) این تحقیق با نتایج تحقیق حاضر در زمینه سازمانی مدیریتی همخوانی دارد. در این زمینه برگزاری کلاس‌های آموزش مدیریت در سازمان‌های ورزشی ایران بدون محدودیت جنسیت ضروری است. دوره‌های آموزشی باید توسط سازمان‌های ورزشی به طور مساوی برای آقایان و بانوان برگزار گردد. این رویه باعث می‌شود که تناقض و شکاف‌های موجود در سازمان کاسته شود؛ همچنین ضرغامی فرد و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری سازمان" نشان دادند، زنان با مانع نامرئی دیگری، فراتر از سقف شیشه‌ای مواجه می‌شوند که به صخره شیشه‌ای معروف شده است (۴۳). صخره شیشه‌ای در برگیرنده همه حواشی انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل و چالشی است. با توجه به نتایج تحقیق یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل مسبب و تقویت‌کننده صخره شیشه‌ای عبارتند از ویژگی‌های زنان در رهبری، طرفداری درون گروهی مردان، عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه‌های مردانه سازمان، فقدان شبکه حمایتی برای زنان، عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی. همچنین مدل نشان می‌دهد، صخره شیشه‌ای به ناکارآمدی زنان در مشاغل مدیریتی منجر شده است که خود پیامدهای فردی و سازمانی در پی دارد. این پژوهش با تحقیق حاضر بخصوص در زمینه عدم شبکه حمایتی بانوان و نیز شبکه‌سازی درون گروهی مردان هم سو می‌باشد. قابل توجه است که تبعیض جنسیتی در شکل تعصب درون گروهی است که در آن مردان پست‌ها و موقعیت‌های خوب را برای اعضای درون گروه خود در نظر می‌گیرد. مورسیون و فون گلینو (۱۹۹۰) عامل‌هایی همچون نبودن فرصت‌های پیشرفت برای زنان در سازمان‌ها، چیرگی مدیران مرد در سازمان‌ها،

نبودن الگوهای زن مدیر در سازمان‌ها، حس نژاد پرستی مردانه را موانع عمده بر سر راه زنان در دستیابی به پست‌های مدیریتی بر می‌شمارد (۴۴).

این پژوهش نشان می‌دهد که قدرت مردانه در سازمان وجود دارد و عدم فرصت به بانوان در جهت ارتقا آن‌ها در سازمان با پژوهش حاضر هم سو می‌باشد. نتایج پژوهش شوارتز (۲۰۱۹) نشان داد زنان به دلیل دست کم گرفتن توانایی‌هایشان به نسبت مردان کمتر از پست‌های کلیدی بهره خواهند برد و فرهنگ سازمان‌ها نیز پذیرای زنان در بالاترین سطح مدیریتی یک سازمان نیستند (۴۵)؛ اما با اعتماد و میدان دادن به زنان برای مقاطعی می‌توان اجازه به اثبات رساندن توانایی‌هایشان را به آن‌ها داده و سقف شیشه‌ای را برای آن‌ها از بین برد. در همین زمینه بارل (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "بررسی راهکارهایی برای حضور زنان در بخش‌های مدیریت، نظارت و اجرایی پرداخت" این پژوهش نشان می‌دهد که بانوان در زمینه فنی و دانش لازم در جهت ارتقا پست در زمینه مدیریتی ضعیف هستند (۲۷) که این مسأله با تحقیق حاضر همخوانی ندارد.

امروزه بانوان تحصیل کرده زیادی در سازمان‌های ورزشی ایران حضور دارند که از نظر فنی و دانش لازم با مردان هم سطح و در مواردی بالاتر هستند، اما به دلیل موانع سازمانی و مدیریتی و عدم شایسته سالاری پیشرفت بانوان منتفی می‌شود. اساس نظر متخصصین در تحقیق حاضر عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران نیازمند نگاه مثبت دولت به جایگاه بانوان است بدین ترتیب لزوم حمایت دولت و سیاستمداران از بانوان ضروری به نظر می‌رسد. در مرحله اولویت‌بندی، عوامل مؤثر در مؤلفه‌ی تفاوت‌های شخصیتی با استفاده از تحلیل واریانس فرید من رتبه پنجم را کسب کرد. اللهیاری و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "بررسی نقش سقف شیشه‌ای بر وضعیت توانمندی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران" نشان دادند که سقف شیشه‌ای به طور مستقیم بر افزایش توانمندی بانوان اثر می‌گذارد (۳۰).

پژوهش حاضر نیز بر عدم رغبت بانوان به ارتقا توانمندی‌های خود به سبب وجود صخره‌های شیشه‌ای تأکید دارد و از این نظر با تحقیق یاد شده همسواست. شتاب بوشهری و همکاران (۲۰۰۹) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی ارتقای زنان به سطوح مدیریتی در سازمان تربیت بدنی کشور" به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه مدیران زن و مرد، تمامی مؤلفه‌های عوامل محیطی نقش بازدارنده در ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی دارند؛ در حالی که در بین مؤلفه‌های عوامل فردی، مؤلفه‌ی روانی و شخصیتی نقش بازدارنده‌ای در ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی نداشته است (۴۶). پژوهش ذکر شده با تحقیق انجام شده در زمینه شخصیتی هم سو نمی‌باشد؛ چرا که در تحقیق حاضر یکی از عوامل صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ایران ویژگی‌های شخصیتی است. بانوان شاغل در ورزش کشور با توسعه‌ی ویژگی‌های شخصیتی و روانشناختی مناسب، شرایط ارتقا و دستیابی به سطوح بالای مدیریتی را در سازمان‌های ورزشی احراز نمایند. در مرحله اولویت‌بندی عوامل مؤثر در مؤلفه‌ی فردی و خانوادگی رتبه ششم را کسب کرد. مسئولیت‌های خانوادگی بر شغل مدیریتی بانوان ما تأثیر می‌گذارد. از آنجا که در جامعه ما زنان سهم بیشتری از مسئولیت خانواده و فرزندان را بر عهده می‌گیرند، آن‌ها گاهی بین خانواده و شغل مدیریتی‌شان خانواده را ترجیح می‌دهند که این مسأله زنان را نیز در موضع ضعیف‌تری، نسبت به مردان قرار می‌دهد و می‌تواند از عوامل نادیده گرفتن آن‌ها در پست‌های مهم شود. گاهی زنان در تعارض ایفای نقش دوگانه در خانواده و شغل خود به استرس زیادی دچار می‌شوند. در این زمینه کیم و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی موانع رهبری زنان به این نتیجه رسیده‌اند که داشتن مسئولیت‌های خانوادگی یکی از سه عامل مهم در عدم دستیابی زنان به جایگاه‌های مدیریتی در سازمان است" (۴۷) که این پژوهش با تحقیق حاضر هم سو است. با توجه به ویژگی‌های فردی و خانوادگی، بانوان در سازمان‌ها ورزشی ایران ضمن تلاش جهت ایجاد توازن و تعادل در انجام مسئولیت‌های سازمانی و وظایف خانوادگی با توصیف و تشریح شرایط شغلی خود برای اعضای خانواده از کمک و پشتیبانی آنان جهت برطرف کردن عوامل مؤثر بر صخره‌ی شیشه‌ای و ارتقا و پیشرفت مدیریتی در سازمان بهره‌مند شوند.

در این راستا متقی شهری و همکاران (۲۰۱۵) گزارش کرده‌اند که مؤلفه‌های تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، حمایت خانواده و روابط در کار به صورت معناداری بر سازمان‌های ورزشی ایران اثرگذار هستند (۴۸) که با نتایج این پژوهش همخوانی دارند؛ همچنین اسچولین (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان "سقف شیشه‌ای: پدیده‌ایدئولوژیکی" این موضوع را در بعد خانوادگی و زندگی زوجین بررسی و بیان می‌نماید که تخریب سقف شیشه‌ای زنان با مردان شروع می‌شود، نه به عنوان سازندگان سیاست، بلکه به عنوان پدران که این اهداف سیاست محورد کسب و کار برای زنان برای رسیدن به موقعیت‌های بالاتر سخت خواهد بود (۴۹) نتایج این تحقیقات با پژوهش فعلی هم راستا است. مؤلفه اخلاقی و حقوقی اولویت هفتم را در این صخره را داشت. براساس نتایج به دست آمده در این تحقیق نائب رئیس‌ان زن در فدراسیون‌های ورزشی ایران از جایگاه حقوقی در تشکیلات ورزشی برخوردار نیستند. نداشتن جایگاه حقوقی به مثابه نداشتن حق رأی، حق تصمیم‌گیری، قدرت و اختیار و عدم حمایت از تصمیمات و ایده‌ها و برنامه‌های بانوان می‌باشد. بر همین اساس جایگاه بانوان دست خوش تغییرات متأثر از تفاوت نگرش‌های رؤسا نسبت به بانوان و همچنین حاکمیت نگرش‌های مردانه و نگاه جنسیتی در سازمان‌ها خواهد شد زیرا نگاه جنسیتی ارتقا بانوان را متأثر می‌کند؛ همچنین بر خلاف مردان زنان سهم اندکی از پست‌های مدیریتی را در تشکیلات و ساختارهای ورزشی به خود اختصاص داده‌اند که به نظر می‌رسد، این عوامل سبب کاهش انگیزه، سرخوردگی و دلسردی مدیران زن در تشکیلات ورزشی خواهد شد؛ همچنین کاهش انگیزه خود سبب کاهش عملکرد مدیریتی بانوان و در مواردی منجر به کناره‌گیری زنان از سیستم موجود خواهد شد. در همین زمینه بنیان و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان "تفاوت آگاهی‌های حقوقی و مسئولیت مدنی مربیان ورزش زن و مرد در رویدادهای ورزشی" اظهار می‌دارد که بانوان نسبت به مردان از آگاهی بیشتری در خصوص مسئولیت‌های حقوقی برخوردارند (۵۰). این تحقیق با تحقیق حاضر هم خوانی ندارد؛ چرا که در تحقیق حاضر نخبگان و متخصصان معتقد هستند که عدم مطالعه نبود تسلط به قوانین توسط بانوان باعث بوجود آمدن صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران می‌شود. در این زمینه تسلط تمامی افراد به قوانین در سازمان ضروری است و پیشنهاد می‌شود، برگزاری کلاس‌های توجیهی در مورد قوانین و مسائل حقوقی اصرار شود.

در سازمان‌های ورزشی عدم اجرای قوانین توسط مجریان یکی از عوامل بوجود آمدن صخره شیشه‌ای مدیریت زنان شده است. اگر چه قوانین نیز لازم است با شرایط فعلی جامعه بروز شوند اما هنوز در اجرای حقوق قانونی بانوان در سازمان‌های ورزشی دچار مشکل هستیم. در این زمینه صداقت (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان "بررسی شرایط و محدودیت‌های حق کار زنان از منظر فقه و حقوق" اظهار می‌کند که اصل بیست قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بیان می‌نماید: "افراد ملت، اعم از زن و مرد، یکسان در حمایت قانون قرار دارند و از همه حقوق انسانی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با رعایت موازین اسلام برخوردارند" (۵۱). بررسی تحقیق حاضر نشان می‌دهد که علی‌رغم اینکه قانون اساسی بر رعایت حقوق زنان تأکید دارد، اما در سازمان‌های ورزشی ایران عدم جایگاه حقوقی برای زنان دیده می‌شود. این مسأله باید توسط متخصصان آشنا به مسائل حقوقی بررسی و کاستی‌های آن بر طرف گردد. بر اساس الگوی ارائه شده مشخص شده است که بسیاری از موانع در راستای ارتقا بانوان وجود دارد این موانع می‌تواند در نگاه سازمانی، اجتماعی، حقوقی و بستر سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، محیطی و رسانه‌ای باشد این موانع روی نقش‌های مدیریتی، مسئولیت‌های خانوادگی، ویژگی‌های شخصیتی و روانشناختی زنان اثر می‌گذارد که این موانع فشار اجتماعی را به وجود می‌آورد. این موانع باعث ایجاد کنش‌ها و تعامل شغلی می‌شود. این کنش‌ها و تعاملات به دو دسته موانع فردی و سازمانی تبدیل می‌شود که موانع فردی شامل عدم اعتماد و خود باوری، عدم توانایی در تفکیک محیط خانواده و سازمان، عدم ریسک‌پذیری، ترس از انتقادپذیری، ترس از پذیرش مسئولیت و موانع سازمانی شامل ناتوانی در شبکه‌سازی، نبود اقتدار در تصمیم‌گیری، نداشتن دید بلند مدت و کاهش پیوندهای ارتباطی است که تعامل همه این موانع به نگرش جنسیت‌زده در سازمان‌های ورزشی می‌انجامد که خود تبعاتی دارد از جمله کاهش انگیزه پیشرفت، کاهش مسئولیت‌پذیری شغلی، نگرش

منفی اجتماع به زنان، نگرش غالب مردانه، نگرش سنتی به زنان، وجود فرصت نابرابر، عدم برابری جنسیتی و وجود نگاه جنسیتی که همه این موانع به نحوی سد راه زنان برای پیشرفت و ارتقا و رسیدن به پست‌های بالای مدیریتی هستند. این طور که به نظر می‌رسد، برای ایفای نقش مدیران زن در ورزش کشور، یکی از نکته‌های کلیدی برای متقاعد کردن مراجع عالی منصوب‌گر در ورزش این است که براساس شواهد، زنان قابلیت‌های ویژه، بیشتر و بهتری در برخی مهارت‌های نرم مانند مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دارند که در شرایط امروز، این مهارت‌ها بیش از گذشته مورد نیاز سازمان‌های ورزشی کشور هستند.

هدف اصلی براساس دستیابی به عملکرد مناسب، راهبردهای اثربخش و قابلیت‌های کارکردی است. این مطلب به درک اینکه چگونه و چرا جنسیت در فرایند اجتماعی و سازمانی مرتبط با ورزش مهم است، کمک می‌کند؛ اما فراسوی این واقعیت نظری، حقیقتی است که ریشه در انگاره‌ها و باورهای اجتماعی، فرهنگی و تاریخی دارد که مفهوم مدیریت را با مفهوم مذکور بودن پیوند عمیق و ناگسستنی می‌زند و اولین تصویری را که از مدیر به ذهن متبادر می‌کند، مفهوم مرد است. از طرف دیگر، حضور زنان در سازمان‌های ورزشی زمینه‌ی گسترش فرهنگ سالم و اخلاق را فراهم می‌کند. به صورت کلی، می‌توان گفت که از گذشته تاکنون مشارکت دهی زنان در امور تصمیم‌گیری و مدیریتی ورزشی کشور در وضعیت نامطلوب قرار داشته است و بهبود آن در مسیر آینده شتاب مطلوبی را به خود گرفته است. نتایج این پژوهش می‌تواند ضمن کمک به جامعه‌ی ورزشی بانوان کشور آینده مطلوب‌تری را برای آن‌ها رقم زند.

منابع

1. Mohaddes Khalesi SB. Promoting the position of women's organization, challenges, solutions. the first conference of social sciences, educational sciences, psychology and social security of Iran 2017 (**Persian**).
2. Wingfield HA. Racializing the Glass Escalator: Reconsidering Men's Experiences with Women's Work. *Gender & Society*. 2009;23(5):23-35.
3. Burke RJ. Women in management and on corporate boards of directors: accelerating progress, In *Women, Business and Leadership*: Edward Elgar Publishing; 2019.
4. Salvaj E, & Kuschel, K. Opening the "Black Box": Factors Affecting Women's Journey to Senior Management Positions—a Literature Review: Springer publication; 2019. 313-222.
5. Tan BU. Women in Organizations: Challenges for Management. In *Handbook of Research on Contemporary Approaches in Management and Organizational Strategy*. IGI Global. 2019:207-25.
6. Wagner C, Graells-Garrido, E., Garcia, D., & Menczer, F. Women through the glass ceiling: gender asymmetries in Wikipedia. *EPJ Data Science*. 2016; 5. 1⁹:(1)
7. Haghayegh MK, M A study of women's executive management performance in architecture and urban planning. *Institute of Humanities and Cultural Studies* 2019;1(2):37-11 (**Persian**).
8. Stier HY, M. Occupational segregation and gender inequality in job quality: a multi-level approach. *Work, Employment & Society*. 2014;28(2):225-46.
9. Wynen. J. odB, S., & Ruebens. S. The Nexus between Gender and Perceived Career Opportunities Evidence from the U.S. Federal Government. *Public Personnel Management*. 2015; (3) :375-400.
10. Velte P, Appointing female CEOs in risky and precarious firm circumstances A Review of the Glass Cliff Phenomenon. *Corporate Ownership & Control*. 2018;15(2):32-43.
11. Yu HH. Glass Ceiling in Federal Law Enforcement: An Exploratory Analysis of the Factors Contributing to Women's Career Advancement. *Review of Public Personnel Administration*. 2018;40(2):183-201.
12. Amini Zare. S, Allah Khani S. women's job position in the light of glass roof theory. *Journal of Psychological Studies and Educational Sciences*. 2021;58:51-64. (**Persian**).

13. Mehrara A, and Shafipour, S., and Dianti, R., and Zare Zaidi, A. Glass Ceiling, from Challenges and Solutions to Women's Empowerment. *Shabak Magazine*. 2017;29(14):57-69. **(Persian)**.
14. Hamidzadeh, A. Seraji. R, Pourbehroozan A. Personal and institutional deterrents as the basis of the glass roof in the promotion of women in organizations. *Journal of Women and Society*. 2021;12(2):193-250 **(Persian)**.
15. Singh. V, Vinnicombe, S. The 2002 female FTSE index and females directors. *Women in Management Review*. 2003;18(7):349-58.
16. Ryan, M. K.; Haslam, S. A.; Hersby, M. D.; Bongiorno, R. Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think. *Journal of Applied Psychology*. 2010;96(3):470.
17. Yaghi A. Glass Cliff or Glass Prison: Think Evil-Think Men in Organizational Leadership. *International Journal of Public Administration*. 2018;41(12):998-1008.
18. Lumpkin A, Dodd, R. K., & McPherson, L. Does a Glass Ceiling Persist in Intercollegiate Athletics? *Journal for the Study of Sports Athletes in Education*,. 2014;8(1):33-46.
19. Wirth L. Breaking through the glass ceiling. *Women in management (Updated version in 2004 included)*. International Labour Organization (ILO). 2014;2(13):1-12.
20. Galloway BJ. the glass ceiling: examining the advancement of women in the domain of athletic administration. *McNair Scholars Research Journal*. 2012;5(1):43-51.
21. Ryan MK, Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*. 2016;27(3):446-55.
22. Shirzad Malabashi SF, A. Factors influencing the appointment of women to managerial positions in the Ministry of Sports and Youth with emphasis on the Sports Department. *Ministry of Science, Research and Technology 2017 (Persian)*.
23. Jalsian R, Fahimi Nejad. A, Morsal B, Taybi Thani S M. The effect of leadership styles on job motivation mediated by women's glass rock phenomenon in sports in the Islamic Republic of Iran. *Journal of Strategic Studies of Sports and Youth*. 2021;20(51):135-52. **(Persian)**.
24. Fallah Ashnaabad F, Abbas Nazarian M.; Rasool Norouzi SH. Modeling the qualitative study of barriers affecting women's career and managerial promotion in Iranian sports organizations. *Faculty of Physical Education and Sports Sciences: Tarbiat Dabir Shahid Rajaei University; 2019 (Persian)*.
25. Seyed Javadin, S.; Jalilian; H. *Management theories*. Tehran: Negah Danesh Publications; 2017 **(Persian)**.
26. Mousavi rad S, Farahani, A., Bayat, P. Prioritization of Women Management Barriers in Sports by Analytical Hierarchy Process (AHP). *Applied Research in Sport Management*. 2016;5(1):111-9 **(Persian)**.
27. Burrell DN, editor *Developing more Women in Managerial Roles in Information Technology and Cybersecurity*. Proceedings Midwest Association for Information Systems (MWAIS) 2019.
28. Taj Maziani. A, Yaseri, Z. A Study of Women's Employment Policy in the Islamic Republic of Iran. *Strategic Studies of Women* 2014:47-58 **(Persian)**
29. Rasekh, N.; Zareian, H.; Ghasemi, H.; Rezaei, Z. Iranian Women's Championship Sports: Challenges, Opportunities and Solutions. *New approaches in sports science*. 2012;1(1):99-116. **(Persian)**.
30. Al-Lahiari FB, H; Sajjadi, S N; Goodarzi, M, Ali Doust; Ghahfarkhi, E. The role of glass roof on the status of women's empowerment in Tehran Municipality Sports Organization. *Journal of Applied Research in Sports Management*. 2015;13:59.69. **(Persian)**.
31. Samaee. I, Ashraf Ganjavi. F, Azad Fada Sh, Poursoltani Zarandi, H. Predicting the empowerment of female employees of the Ministry of Sports and Youth of Iran based on the glass roof and

- organizational justice. *Journal of Sports Science Scientific Research*. 2021;12(40):32 -47. **(Persian)**.
32. Esfidani MR. Barriers to women's access to management positions. *Women's Research Quarterly*. 2002;1(4):67-85. **(Persian)**
33. Rezapour M, ghahramani, J., abbaszadeh sohroun, Y. Identifying the Factors of Glass Ceiling Formation to Promote Women in Management Positions in the Iran. *Quarterly Journal of Women and Society* 2021;11(44):93-116. **(Persian)**.
34. Molaei P, Alvani, S., zahedi, S., Alinejad, A. A meta-analysis on the obstacles to women's promotion to the levels of governance in Iranian government agencies. *Journal of Career and Organizational Counseling*. 2021;12(42):199-224. **(Persian)**
35. Mirghfour SH. Identifying and ranking the effective factors in not appointing women to managerial positions in government organizations in Yazd province. *Journal of Social-Psychological Studies of Women (Women's Studies)* 2006;4(1):101-22. **(Persian)**.
36. Cotter DA, Hermsen, J. M., Ovadia S., & Vanneman R. The glass ceiling effect. *Social Forces*. 2010;80(2): 655–81.
37. Zargar .T, editor *Glass Roof Syndrome: Challenges for women in managerial positions in sports organizations*. First National Congress of Successful Iranian Women; 2016; Tehran: Datis International Development Conference Center. **(Persian)**
38. Pesyan G. Study of identifying the factors that form the glass roof over women in organizations. the third national conference on management and humanities; Jiroft: Gostaran Conference; 2017 **(Persian)**.
39. Kazemipour S. Women and management in higher education (barriers and solutions). In: University SCoEWot, editor. *Conference on Women and Management in Higher Education*; Tehran: Islamic Azad University, South Tehran Branch; 2015; 1-15 **(Persian)**.
40. Soleiman Pour-Omran MY, T; Talebzadeh, A. Women Management and Social Capital Development. Fourth International Conference on Applied Research in Management and Accounting; Shahid Beheshti University of Tehran.2016 **(Persian)**.
41. Bruckmuller S, Ryan, M. & Rink, F. Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*. 2014;8(1):202–32.
42. Margaret LM, H. Female Sport Leaders Perception of Leadership and Management:Skills and Attitudes for success'. *Seattle University Global Sport Business Journal*. 2014;2(1).
43. Zarghamifard MB, MR A Study of Women's Experiences and Challenges in Organizational Leadership Positions. *Organizational Culture Management*. 2014;12(2):32-40 **(Persian)**.
44. Morrison A, and von Glinow, M A. Women and minorities in management. *american psychologist* 1990;95(2):200-8.
45. Schwartz R. Support from Above the Glass Ceiling: Narratives of Women as University Student Leaders 2019.
46. Shetab Bushehri NE, M; Kuchkian, H .; Mishabaki Esfahani, A. Study and ranking of factors preventing the promotion of women to managerial positions in Khuzestan sports committees. *Sports Science Research*. 2009;6(19):171-89 **(Persian)**
47. Kim P, Juliana M, Molly R. Recommended citation: Women and Leadership: Public Says Women are Equally Qualified but Barriers Persist. Washington, DC: Pew Research Center. 2015.
48. Mottaqi Shahri M.; Ghafouri, F.; Mahmoudi, A. Comparison of the role and presence of women in managerial positions in sports and non-sports organizations New approaches in sports management. 2014;2(4):9-20 **(Persian)**
49. Schulpen T. The glass ceiling:A biological phenomenon. *Medical hypotheses*. 2017:41-3.

50. Bonyan A, and Kashef, M. Differences in legal awareness and civil liability of male and female sports coaches in sporting events. *Applied Research in Sports Management*. 2014;2(4):79-90. **(Persian)**
51. Sedaghat GA. A study of the conditions and restrictions of women's labor rights from the perspective of jurisprudence and law. *Journal of Knowledge*. 2007;16(118):97-111. **(Persian)**.
-

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

رفیعی، زهرا؛ آقای، نجف؛ هژبرنیا، زهرا و علم، شهرام. (۱۴۰۰). تدوین الگوی عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۹(۱)، ۱۴۱-۱۷۲.
