

Providing Effective Solutions to Overcome the Glass Cliff of Women's Management in Iranian Sports Organizations

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

1. Department of Sport Management, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran. zahra.rafaee.ph.e@gmail.com

2. Department of Sports Management, Physical Education and sport sciences Faculty, Kharazmi University, Tehran, Iran. Najaf.aghaei@khu.ac.ir

3. Department of Sport Management, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran. zahra7h7@yahoo.com

4 Department of physical Education, Collage of Humanitic, Yadegar-e-Imam Khomeini (RAH) Shahre-Rey Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. shahramalam@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Introduction: The purpose of this research was to prioritize factors and provide effective solutions to overcome the Glass Cliff of women's management in Iranian.
Article history: Received: 30 August 2023 Received in revised form: 6 October 2023 Accepted: 2 December 2023 Published online: 29 June 2025	Methods: The method of this study is a combination of exploratory (qualitative and quantitative). The statistical population included senior managers of the Ministry of Sports and Youth, federations, the General Directorate of Sports and Youth, the National Olympic and Paralympic Committees and the Sports and Youth Departments, university faculty members and sports club managers.
Keywords: Women's Management, Sports Organizations, Glass Ceiling, Glass Cliff .	Results: The title of the first priority is of great significance, also creating a culture platform in line with the development of positive attitude of the family and society towards the managerial abilities of women was placed in the second priority; in the third priority, the creation of self-esteem and self-confidence in women of the study. Boosting confidence in the competence of women in senior management positions in sports organizations the fourth priority and garnering attention to the personality differences of women and men was the fifth priority.
	Conclusion: One of the goals of this research is to simplify the complexity of the influencing paths. It has been the determining factors and also providing appropriate solutions to eliminate the factors affecting the glass cliff of women's management in Iran's sports organizations.

Cite this article: Rafiei,Z ., Aghaei,N., Hozhabrnia,Z., & Alam,S. (2025). Providing effective solutions to overcome the Glass Cliff of women's management in Iranian sports organizations. *Sport Management Journal*, 17 (2), 5-33.
[DOI:http://doi.org/10.22059/JSM.2023.364583.3193](https://doi.org/10.22059/JSM.2023.364583.3193).



Journal of Sport Management by *University of Tehran Press* is licensed under
[CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) | web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: jsm@ut.ac.ir.

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

Extended Abstract

Introduction

In the new millennium, more than anything, focusing on human capital as the main intangible assets has become a common belief (Sephund et al., 2017). Like men, they are considered valuable resources of the society and together with them; they play a major role in sustainable development (Motaghi Shahri et al., 2013). They are a potential and important human resource in the scientific, social and cultural development of the country; therefore, it is necessary to pay special attention to their career development path (Ahmadi et al., 2018). In the 2014 World Economic Forum report, Iran ranked 130th among 136 countries in terms of gender gap and gender stereotypes, which includes the amount of income, participation level, and access to job skills. Also, according to the statistics of the presidential adviser on women's affairs in 2014. It was found that only 21% of management positions in government organizations are reserved for women (Shafi et al., 2017). The studies conducted by Yu et al. (2018) in this field found that women at the senior management level work very effectively and improve the performance of the organization, but due to the existence of a glass ceiling, it is less than its ability that are used and are usually kept in lower positions.

Methods

This research is based on exploratory and qualitative research approach. Since no theory has been presented in the research, the inductive method has been used. Foundation data theory strategy has been used to conduct the research. In general, the methods of collecting information in this research can be divided into two categories: the research tools in this research are: semi-structured interviews with sports elites and experts and to collect data related to background and literature. The library method has been used in the research. The statistical population in this research included: senior managers of the Ministry of Sports and Youth, presidents and members of federations and senior managers of the Sports and Youth Administration, the National Olympic Committee and academic faculty members of universities in the field of sports management, club managers. In order to conduct in-depth interviews, a purposeful sampling method was used, which is referred to as theoretical sampling, and a snowball sampling technique was used. The participants included 13 elites and experts of Iranian sports organizations, and in this research, the interviews actually continued until the research data reached theoretical saturation and sufficiency.

Results

At the significant level of 0.05, the results of the one-sample test show that: if the average obtained in the interval (1-3) is at a weak level, if it is in the interval (6-

4), it is at an average level, and if it is in the interval (7-10) is estimated to be at a strong level. The results showed that at the 0.95 level, all variables are at a strong level. The variable of psychological characteristics has a value of 22.442, social and cultural has a value of 24.429, organizational and management variable has a value of 21.460, personality differences has a value of 16.219, moral and legal has a value of 17.548, gender has a value of 18.484. This section is dedicated to a qualitative description and data analysis of the research, which uses the theoretical approach of the foundation data by Glaser. From there, the findings of the research, considering the general framework of the factors affecting the glass cliff of women's management in Iran's sports organizations, which include based on seven components, are: gender, social and cultural, psychological, organizational and management characteristics, personality, individual and family differences, moral and legal, effective solutions for employing women in the management of sports organizations were presented. Solutions to break the glass rock, research has shown that for career promotion, women should be determined and to remain, they should use their best efforts through excellence and stubbornness.

Conclusion

Management in this century; there is a need for more and better use of women's power in the field of management, and in order to achieve development goals, it is inevitable to pay attention to removing obstacles to the advancement of women in sports organizations in Iran. Today, women's empowerment and their full participation on the basis of equality of all fields, including the decision-making process and community management, are one of the prerequisites for sustainable development, which our country desperately needs. The results of this research, while providing effective solutions to overcome the glass cliff of women's management in Iranian sports organizations. It showed that women in the senior levels of sports management in Iran have many obstacles that include seven components based on prioritization: the first rank of gender characteristics, the second rank of socio-cultural factors, the third rank of psychological characteristics, the fourth rank of organizational and management, rank The fifth is personality differences, the sixth rank is individual and family, and the seventh rank is moral and legal characteristics. In fact, it was found that the above-mentioned inhibiting factors exist in the senior management levels of Iran, so it was addressed by providing appropriate solutions to overcome the glass cliff of women's management in Iranian sports organizations. In this context, Melai et al. (2021) in a meta-analytical research on the identification of obstacles to the promotion of women to the management

plan in Iran's government organizations state that based on the findings, they classify the obstacles to the promotion of women in four general categories, which are: cultural, social, political, organizational, individual and family barriers that are in line with the present research in terms of the obtained components, but are not in line with the present research in the ranking. Also, Shirzad Mollabashi et al. (2016) showed in their research that self-confidence, religious beliefs, politics, family responsibilities and gender socialization are the most important factors in the appointment of women in the management positions of the Ministry of Sports and Youth. The general form of the findings of this research with the current research shows that the factors affecting the system of employing women managers in the country's sports are affected by various factors with complex relationships. One of the goals of this research is to simplify the complexity of the influencing paths. It has been the determining factors and also providing appropriate solutions to eliminate the factors affecting the glass cliff of women's management in Iran's sports organizations.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

The researcher and the accompanying team have avoided including personal information, especially the names of the participants in all stages of the research. Also, all the interviews have been done with prior coordination and with the consent of the participants.

Funding:

This study received no financial support from any organization or individual. All expenses were covered by the authors

Authors' contribution: The authors have contributed equally

Conflict of interest: The authors have no conflicts of interest.

Acknowledgments: The authors consider it necessary to acknowledge and thank all the participants in the interview and all the spectators who cooperated in the implementation of this article as best as possible.



ارائه راهکارهای مؤثر جهت غلبه بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران

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

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. رایانامه: zahra.rafaee.ph.e@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: najaf.aghaei@khu.ac.ir

۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. رایانامه: zahra7h7@yahoo.com

۴. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره)، شهرری، ایران. رایانامه: shahramalam@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

مقدمه: هدف از این تحقیق، اولویت‌بندی عوامل و ارائه راهکارهای مؤثر برای عبور از پرتگاه شیشه‌ای مدیریت زنان در ایران بود.

نوع مقاله: پژوهشی

روش پژوهش: روش این تحقیق ترکیبی از اکتشافی (کیفی و کمی) است. جامعه آماری شامل مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها، اداره کل ورزش و جوانان، کمیته‌های ملی المپیک و پارالمپیک و ادارات ورزش و جوانان، اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مدیران باشگاه‌های ورزشی است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۸

یافته‌ها: عنوان اولویت اول از اهمیت زیادی برخوردار است، همچنین ایجاد بستر فرهنگ‌سازی در راستای توسعه نگرش مثبت خانواده و جامعه نسبت به توانایی‌های مدیریتی زنان در اولویت دوم، ایجاد عزت نفس و اعتمادبه‌نفس در زنان مورد بررسی در اولویت سوم، افزایش اعتمادبه‌نفس در شایستگی زنان در سمت‌های مدیریتی ارشد سازمان‌های ورزشی در اولویت چهارم و توجه به تفاوت‌های شخصیتی زنان و مردان در اولویت پنجم قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها:

سازمان‌های ورزشی،

سقف شیشه‌ای،

صخره شیشه‌ای،

مدیریت زنان.

نتیجه‌گیری: یکی از اهداف این تحقیق، ساده‌سازی پیچیدگی مسیرهای تأثیرگذار بر عوامل تعیین‌کننده و همچنین ارائه راهکارهای مناسب برای رفع عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران بوده است.

استناد: رفیعی، زهرا؛ آقایی، نجف؛ هژبرنیا، زهرا؛ و علم، شهرام (۱۴۰۴). ارائه راهکارهای مؤثر جهت غلبه بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران. نشریه مدیریت ورزشی، (۲)، ۱۷-۳۳.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2023.364583.3193>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کرییتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jrm.ut.ac.ir/> | ایمیل: jrm@ut.ac.ir



ناشر: انتشارات دانشگاه تهران. © نویسندگان.

مقدمه

در هزاره جدید، بیش از هر چیز تمرکز بر سرمایه‌های انسان به‌عنوان عمده‌ترین دارایی‌هایی نامشهود به‌صورت یک باور مشترک درآمده است (سپهوند و همکاران، ۲۰۱۷). امروزه رعایت حقوق زنان یکی از موضوع‌های مهم و مورد توجه جامعه جهانی است، بدیهی است زنان همانند مردان از منابع با ارزش جامعه به‌شمار می‌روند و همدوش آنان نقش عمده‌ای در توسعه پایدار دارند (متقی شهری و همکاران، ۲۰۱۴). آنها منبع انسانی بالقوه و مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند؛ ازاین‌رو توجه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آنها ضرورت دارد (احمدی و همکاران، ۲۰۱۸).

اما متأسفانه با وجود حضور روزافزون زنان در عرصه اجتماع، جایگاه زنان در جامعه هنوز در امتداد همان وظایفی است که جامعه مردسالار به زن تفویض کرده است. علاوه بر فضای جامعه، در تقسیم نیروی انسانی سازمان‌ها نیز، زنان به حاشیه رانده شده‌اند و اغلب اوقات پیشرفت آنان برای مدیران ارشد و سایر افراد بی‌اهمیت تلقی شده و حتی گاهی دستیابی آنان به درجه‌های بالاتر، عجیب و دور از تصور انگاشته می‌شود، زیرا تصور غالب بر این است که آنان باید در حاشیه باشند و هرگز نباید در رأس قرار بگیرند. در اغلب پژوهش‌ها برای تفسیر موانع دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی، اصطلاح سقف شیشه‌ای^۱ به‌کار می‌برند. این مفهوم بر وجود موانعی دلالت دارد که در بیشتر سازمان‌ها، بدون اعتبار قانونی و صرفاً بر حسب توافقی‌های ضمنی نانوشته، از ارتقای زنان در سازمان‌ها ممانعت به‌عمل می‌آورد (آلستون، ۲۰۱۴). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد در حال حاضر، تعداد زنانی که سقف شیشه‌ای را می‌شکنند و به پست‌های عالی سازمانی دست می‌یابند، پس از رسیدن به پست‌های مدیریتی، با چالش دیگری مواجه می‌شوند که صخره شیشه‌ای^۲ نامیده می‌شود (ضرغامی فرد و همکاران، ۲۰۱۳). صخره شیشه‌ای دربرگیرنده همه حواشی انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل (ناامن) و چالشی است که در برخی موارد آن را فراتر از سقف شیشه‌ای می‌داند (خلیفه، ۲۰۱۷). وجود صخره شیشه‌ای در سازمان، به احساس نابرابری در میان کارکنان زن منجر خواهد شد که در طولانی‌مدت کارایی کارکنان زن را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (احمدی و همکاران، ۲۰۱۸). در این زمینه به قصد پر کردن این خلأ و با توجه به اهمیت و آثار مخرب تبعیض در سازمان‌ها در تحقیق پیش رو به بررسی ارائه راهکارهای مؤثر جهت غلبه بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران پرداخته شده است تا با شناخت راهکارها و شکستن صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران، بستری برای انتصاب شایسته زنان به دور از تبعیضات جنسی فراهم شود. بورک^۳ (۲۰۱۹) با جمع‌آوری اطلاعات وسیع از کشورهای مختلف پیشرفته نشان داد زنان به‌طور معمول در قسمت مدیریت، در سطوح پایین‌تر از مردان قرار می‌گیرند و سطوح ارشد فقط در حیطه نظارت مردان قرار دارد و این امر از دست‌کم گرفتن توانایی زنان در هدایت کار و زیردستان ناشی می‌شود.

تان^۴ (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 به‌واسطه نگاه جوامع به توانایی زنان در مدیریت زیردستان خلاصه می‌شود. از این حیث مبحث زنان و به‌خصوص مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها و سطوح عالی مدیریت همواره مورد توجه بوده است. توانمندسازی 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 سخت بدان نیازمند است

1. Glass Ceiling

2. Glass Cliff

3. Burke

4. Tam

(متقی شهری و همکاران، ۲۰۱۴). با اینکه در سال‌های اخیر، پیشرفت محسوسی در زمینه تحصیلات و مشارکت‌های اجتماعی زنان در کشور ما حاصل شده است، اما زنان نتوانستند سهم شایسته‌ای از پست‌های مدیریتی را به خود اختصاص دهند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۸).

در گزارش گردهمایی اقتصادی جهانی سال ۲۰۱۴، ایران از نظر شکاف جنسیتی و تصورات قالبی جنسیتی در بین ۱۳۶ کشور، رتبه صدوسی‌ام را به‌دست آورد که این رقم شامل میزان درآمد، سطح مشارکت و دسترسی به مهارت‌های شغلی است. همچنین طبق آمار مشاور امور زنان رئیس‌جمهور در سال ۲۰۱۴، مشخص شد تنها ۲۱ درصد پست‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی به زنان اختصاص دارد (شافی و همکاران، ۲۰۱۷). یو و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقاتی در این زمینه دریافتند 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 به‌طور معمول در پست‌های پایین‌تر ابقا می‌شوند.

در این زمینه امینی زارع و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «جایگاه شغلی زنان در پرتو نظریه سقف شیشه‌ای» اظهار کردند که سقف شیشه‌ای برآمده از برداشت‌های کلیشه‌ای و پیش‌داوری‌هایی است که درباره زنان وجود دارد و بسبب می‌شود که زنان نتوانند در سلسله‌مراتب سازمانی از سطوحی خاص بالاتر بروند. بر پایه پژوهش‌ها، زنان پس از شکستن سقف شیشه‌ای و ورود به سازمان‌ها، همگام با مردان شروع به رشد و بالندگی می‌کنند و سطوح گوناگون سازمان را پشت سر می‌گذارند؛ اما هرچه زنان به سطوح بالاتر سازمانی می‌رسند، سرعت رشد و ارتقای آنها کاهش می‌یابد تا جایی که عامل‌های نامرئی آنها را از دستیابی به مشاغل سطح بالای سازمان بازمی‌دارد. این عامل‌های نامرئی را صخره شیشه‌ای می‌نامند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۸). این پدیده بیان می‌کند احتمال اینکه زنان در پست‌های مدیریتی با خطر شکست مواجه شوند، از مردان بیشتر است و اگر بخواهیم ارتباط بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان، مدیریت آن را بر عهده دارند، اغلب در بحران قرار می‌گیرند (ضرغامی فرد و همکاران، ۲۰۱۳). دوبل و استرویک (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان «عوامل مؤثر بر موفقیت شغلی زنان» نشان دادند زنان، با چالش‌های منحصربه‌فردی در زندگی شغلی خود روبه‌رو هستند که ممکن است از ارتقا به سمت‌های اجرایی آنها جلوگیری کند. عواملی مانند شخصیت، فرهنگ و حمایت داخلی و خارجی بر موفقیت شغلی زنان تأثیرگذارند. نتایج تحقیق گلس و کوک (۲۰۱۶) با عنوان «رهبری در رأس: درک چالش صخره‌ای زنان در پست‌های بالای مدیریت» نشان داد که زنان، اغلب از حمایت برای اهداف راهبردی خود برخوردار نمی‌شوند. همچنین مدیران زن، اغلب نسبت به مردان در درجه‌ی پایین‌تری دیده می‌شوند. حمیدی‌زاده و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بازدارنده‌های شخصی و نهادی به‌مثابه زیربنای سقف شیشه‌ای در ارتقای زنان در سازمان‌ها» اظهار کردند که موانع مشارکت و ارتقای زنان به‌جز 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. همچنین نتایج یک کار پژوهشی نشان می‌دهد که تمامی عوامل فردی، سازمانی، در شکل‌گیری سقف شیشه‌ای فراروی زنان در بین معلمان زن نقش داشته و از میان آنها عوامل اجتماعی بیشترین تأثیر را دارند (فتح‌اللهی، ۲۰۲۳).

1. Yu

2. Doubell & Struwig

3. Glass & Cook

مردسالاری در مدیریت، در بیشتر مشاغل از جمله ورزش نیز به‌عنوان یک پدیده فراگیر که خود شعار عدم تبعیض را یدک می‌کشد نیز رواج دارد، به‌طوری‌که تحقیقات نشان می‌دهد محدودیت در زمینه زنان در حرکت از نردبان سلسله‌مراتبی در سازمان‌ها با مشکل روبه‌رو هستند. همچنین زنانی که در شرایط فعلی به مشاغل مدیریتی دست می‌یابند، به‌دلیل وجود مشکلات پیش‌گفته، نیازمند مهارت‌های خاصی برای دستیابی به موفقیت هستند؛ به‌ویژه زنان مدیر نیازمند مهارت‌های بسیار تخصصی و قابلیت تطبیق سریع با شرایط متفاوت‌اند ([مقتدایی و سیادت، ۲۰۱۸](#)). بورل^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی راهکارهایی برای حضور زنان در بخش‌های مدیریت، نظارت و اجرایی پرداخت و نتایج نشان داد، ناآشنایی برخی زنان با حوزه فنی و مدیریت از علل عدم ورود آنان به پست‌های کلیدی و اجرایی است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در ایران، افزایش دسترسی زنان به آموزش و اخذ مدارک عالی دانشگاهی و نیز افزایش متخصصان زن در جامعه، به ارتقای موقعیت آنان در بازار کار منجر نشده و نرخ مشارکت زنان و مردان در این زمینه به‌نحو چشمگیری متفاوت است. این امر به‌خصوص در زمینه احراز پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی بارزتر است. از سال ۱۹۰۰ به بعد حضور زنان در بازی‌های المپیک رشد چشمگیری یافت. این در حالی است که در بازی‌های المپیک ۲۰۲۰ توکیو تعداد ورزشکاران زن و مرد حاضر تقریباً برابر شد. در سال‌های اخیر کمیته بین‌المللی المپیک تأکید زیادی بر حضور گسترده بانوان در کنار مردان در المپیک داشته و قرار شده است در المپیک ۲۰۲۴ میزان توزیع سهمیه بین زنان و مردان ۵۰-۵۰ باشد. میزان حضور ورزشکاران زن نسبت به کل ورزشکاران حاضر در المپیک توکیو ۴۸/۵ درصد است و مردان ۵۱/۵ درصد کل ورزشکاران را تشکیل می‌دهند. ایران نیز با کاروان ۶۶ نفر از ورزشکاران با تعداد ۵۶ ورزشکار در بخش مردان و ۱۰ ورزشکار در بخش بانوان در این دوره بازی‌ها شرکت داشتند ([سایت ایمنایا](#)). در این زمینه آمار به‌دست‌آمده از وزارت ورزش و جوانان در سال ۲۰۲۲ حاکی از آن است که از ۵۲ 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. بر این اساس هر چه حضور زنان در اجتماع فعال‌تر و مؤثرتر باشد، کشور پیشرفته‌تر و توسعه‌یافته‌تر خواهد بود و میزان نقش و مشارکت زنان در هر جامعه به‌ویژه در زمینه‌های ورزشی تا حد زیادی وابسته به برخورد و نگرش آن جامعه نسبت به زنان است.

با توجه به بحثی که گذشت، به این نتیجه می‌رسیم که زنان نمی‌خواهند و نمی‌توانند که برای همیشه در این موضع فرودست باقی بمانند و بدیهی است که از گذشته تا به امروز شمار بسیاری از آنان برای رفع این‌گونه تبعیض‌های جنسیتی تلاش‌های ارزشمندی را به عرصه حضور رسانده‌اند. در این زمینه سازمان بین‌المللی کار نیز کوشش‌های را به انجام رسانده است که از آن جمله‌اند: آموزش، ایجاد شبکه‌های ارتباطی، اتخاذ سیاست‌های سازگار با مصالح خانوادگی، اصلاح بعضی از قوانین استخدام، افزایش آگاهی عمومی به نقش و سهم اقتصادی رو به رشد زنان. همچنین برای استفاده از سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری باید شرایطی فراهم کرد تا بانوان توانایی‌های خود را بشناسند. رسیدن به اهداف سازمان‌ها و پیرو آن رشد و توسعه هرچه بیشتر جوامع در زمینه‌های گوناگون مستلزم حضور بهتر و بیشتر زنان و مردان متخصص در عرصه عمل است. زنان نیز باید بدانند علی‌رغم تلاش‌های صورت‌گرفته هنوز هم در سطح وسیعی از دوره‌های عمومی تبعیض‌ها و تفکیک‌های جنسیت فراوان وجود دارند و برای رسیدن به برابری به معنای واقعی کلمه، راه بسیار دشواری در پیش است که حضور و یاری زنان و البته مردان بسیاری را طلب می‌کند ([کریم، ۱۹۹۳](#)). واژه جنسیت در قالب‌های مختلف استفاده شده است تا به افراد کمک کند که جنبه‌های تعاملات کاری بین زنان و مردان را بررسی کنند. این موضع اغلب مورد توجه زنان بوده است تا موقعیت اجتماعی خود را بهبود بخشند و دیدگاه‌های جامعه را نسبت به جایگاه خود تغییر دهند. ساختارهای روابط و تعابیر در خصوص نقش زنان

¹. Burrell

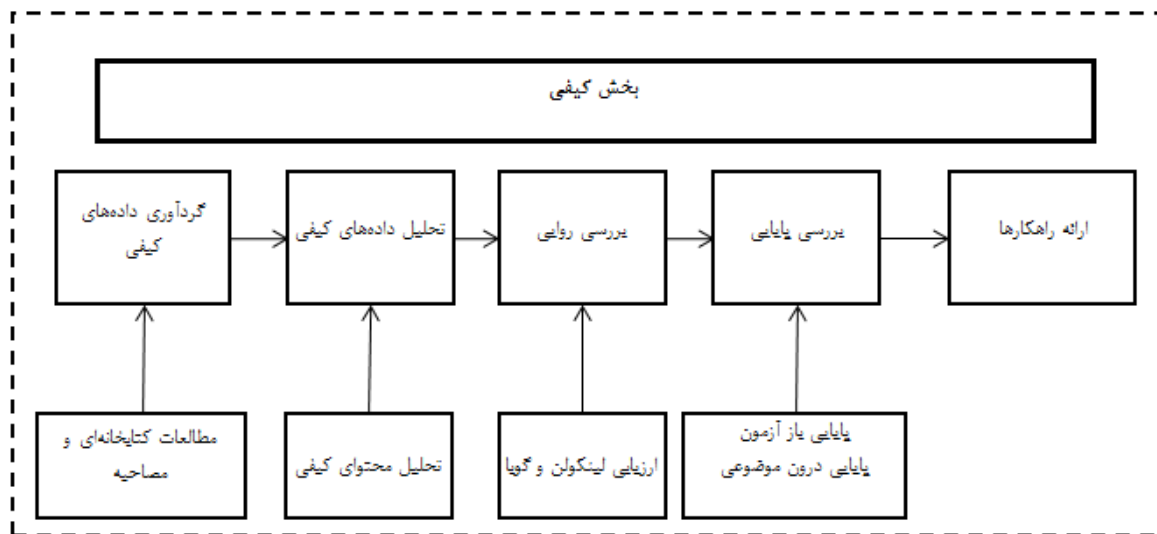
². www.imna.ir/news

در فعالیتهای اجتماعی و سازمانی با توجه به مؤلفه‌های فرهنگ، طبقات اجتماعی، اعتقادات مذهبی و بسیاری دیگر از عوامل در جوامع مختلف، تفاوت‌های فاحشی با هم دارند. بسیاری از صاحب‌نظران به‌ویژه در آمریکا و انگلستان به وجود اختلاف‌نظر در خصوص فعالیت زنان و مردان اعتقاد ندارند و بر این باورند که برداشتهای از نابرابری اغلب از سوی زنان مطرح می‌شود که در پی اثبات این موضوع هستند که خود را با مردان همانندسازی کنند (مارشال، ۱۹۹۸). امروزه مدیریت زنان نه‌تنها در کشورهای در حال توسعه، بلکه در کشورهای توسعه‌یافته نیز از مقوله‌های مهم است که مورد توجه صاحب‌نظران علوم مختلف قرار گرفته است و در سطح جهانی نیز سازمان‌های بین‌المللی توجه ویژه به جایگاه زنان در کشورهای مختلف دارند. از این‌رو همواره مقوله زنان و به‌ویژه مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها و مشاغل سطوح عالی مورد توجه بوده است. یک از شاخص‌های مهم که به‌عنوان معیار توسعه جنسیتی و نیز توانمندسازی زنان مورد توجه قرار می‌گیرد، میزان مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور و همچنین حضور آنها در پست‌های مدیریتی است (جعفرنژاد، ۲۰۰۵). با توجه به مباحث بیان‌شده، علی‌رغم برنامه‌ریزی‌های که در این دوره انجام شده است، حضور زنان در پست‌های مدیریتی هنوز چشمگیر نیست و به‌نظر می‌آید که زنان در مسیر پیشرفت شغلی خود در سطوح مدیریتی با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو هستند. این موضوع نه‌تنها در کشورهای در حال توسعه، بلکه در کشورهای توسعه‌یافته نیز هنوز در حد یک مسئله باقی مانده است و صاحب‌نظران نتوانسته‌اند آن‌گونه که باید و شاید پاسخی برای آن بیابند.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای مناسب به‌منظور غلبه صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران توسط نخبگان و متخصصان می‌تواند با ارائه راه‌های رفع این موانع، سازمان‌های ورزشی ایران را یاری کند که از زنان دارای شرایط، در پست‌های کلیدی و مهم سازمان ورزشی ایران استفاده کنند تا از این طریق بتوانند به جامعه ورزشی بانوان کمک کنند.

روش‌شناسی

این پژوهش بر اساس رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) است. در تحقیق انجام‌شده از آنجا که تاکنون نظریه‌ای ارائه نشده، از روش استقرایی استفاده شده است. برای انجام تحقیق از راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. 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 سوی دیگر، از نوع پیمایشی است، زیرا به‌دنبال جمع‌آوری نظرهای مدیران سازمان‌های ورزشی ایران به‌منظور ارائه راهکارها به‌صورت میدانی است. در واقع با بررسی‌های میدانی به‌دنبال به‌دست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها، باورها، نظرها و مشخصات اعضای جامعه آماری بوده است.



شکل ۱. فرایند تحقیق

به‌طور کلی، فرایند تحقیق حاضر بر اساساً نمایه شماره ۱ انجام شد و روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با نخبگان و متخصصان ورزشی و برای گردآوری داده‌های مربوط به پیشینه و ادبیات تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. مستندات منتشرشده مانند کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و اسناد و پژوهش‌های مرتبط استخراج شده 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 هیأت علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت ورزشی، مدیران باشگاه‌ها بوده‌اند. برای نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده که از آن به‌عنوان نمونه‌گیری نظری یاد می‌شود و از تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۳ نفر از نخبگان و متخصصان سازمان‌های ورزشی ایران هستند 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 ۱ ویژگی‌های نمونه‌های مصاحبه‌شوندگان تحقیق مشخص شدند.

جدول ۱. ویژگی‌های نمونه‌های تحقیق (مصاحبه‌شوندگان)

ردیف	سمت	جنسیت	رشته	تحصیلات	حوزه فعالیت
					علمی و دانشگاهی
۱	هیأت علمی، نائب رئیس فدراسیون	آقا	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
۲	هیأت علمی، رئیس فدراسیون	آقا	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
۳	هیأت علمی، رئیس هیأت همگانی استان	خانم	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
۴	مشاور وزیر نایب رئیس فدراسیون	خانم	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
۵	هیأت علمی دانشگاه	خانم	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
۶	هیأت علمی، کارشناس خبره در امور بازی‌های المپیک	آقا	تربیت بدنی و علوم ورزشی	دکتری تخصصی	*
۷	کارشناس وزارت ورزش و جوانان	خانم	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
۸	کارشناس فدراسیون	خانم	تربیت بدنی و علوم ورزشی	کارشناسی ارشد	-
۹	نائب رئیس فدراسیون	آقا	فیزیولوژی ورزشی	دکتری تخصصی	*
۱۰	مدیر باشگاه ورزشی	آقا	روانشناسی ورزشی	کارشناسی ارشد	-

۱۱	کارشناس اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان	خانم	تربیت بدنی و علوم ورزشی	کارشناسی ارشد *	*
۱۲	کارشناس اداره کل ورزش و جوانان استان فارس	آقا	تربیت بدنی و علوم ورزشی	کارشناسی ارشد *	-
۱۳	کارشناس اداره ورزش و جوانان	خانم	مدیریت ورزشی	کارشناسی ارشد *	-

در این تحقیق پیش از هر مصاحبه یادداشت برداری و رونوشت گیری از مصاحبه ها انجام گرفت، سپس حاشیه هایی بر متون نگارش شده انجام گرفت، به گزاره ها اختصاص یافته و مصاحبه بعدی انجام گرفت. این رویه گاهی اوقات با انجام مصاحبه بعد تا مرحله اشباع نظری پیش رفت و سپس بازنگری هایی در گزاره ها انجام گرفت. در واقع فرایند جمع آوری و تحلیل داده ها همزمان صورت می پذیرد. فرایند گردآوری و تحلیل داده ها تا زمانی ادامه پیدا کرد که دیگر هیچ گونه داده یا مقوله جدیدی پیدا نشد. در واقع پس از مصاحبه سیزدهم داده ها به اشباع نظری رسید و روند جمع آوری داده ها متوقف شده است. در این تحقیق تلاش شده است تا ضمن ارائه یافته ها، تا حدی به مقایسه نظریه برخاسته از داده ها با ادبیات حوزه مورد بررسی و بیان شباهت ها و تفاوت ها پرداخته شود. رعایت مسائلی از طرف گروه تحقیق در این پژوهش مانند طرح سوالات تحقیقی منعطف، انتخاب نظری نمونه ها، استفاده از منابع داده چندان، گردآوری و تحلیل همزمان داده ها در یک تحقیق کیفی به ویژه تحقیق مبتنی بر راهبرد نظریه داده بنیاد توانست بر اعتبار و روایی ابزار و روش های جمع آوری داده ها بیفزاید.

برای روایی ابزار پژوهش از ارزیابی لینکولن و گوبا که همان مقبولیت، اعتمادپذیری، انتقال پذیری و تأییدپذیری روش جمع آوری داده است، استفاده شد. در بررسی روایی رونوشت های مصاحبه، از تاکتیک به نام بازبینی اعضا استفاده شده است که در این، محقق به شرکت کنندگان رونوشتی از مصاحبه های خود را فراهم می کند تا تضمین کنند که آنچه محقق ثبت می کند، چیزی است که شرکت کننده بیان می کند. این فرایند همچنین برای محققانی مناسب است که خواستار تأیید تفاسیر خود از آنچه بیان می شود یا از نتیجه گیری خود از داده ها هستند. در این پژوهش به منظور پایایی داده ها، یکی از متخصصان آشنا به نظریه داده بنیاد، بر مراحل مختلف مفهوم سازی، استخراج گزاره ها نظارت داشته است. همچنین تجزیه و تحلیل داده های کیفی و ارائه نتایج به صورت مرحله به مرحله و به ترتیب ذیل انجام شد:

۱. کدگذاری باز، ۲. شناسایی مقوله ها، ۳. شناسایی مؤلفه ها و ۴. ارائه شماتیک (طرح کلی) و تبیین مدل نهایی.

یافته های پژوهش

در ابتدای ارائه یافته لازم است توضیح داده شود که یافته های بخش کیفی در مقاله ای که به چاپ رسیده (رفیعی و همکاران، ۲۰۲۲) در قالب ارائه الگوی عوامل مؤثر بر صخره شیشه ای مدیریت زنان در سازمان های ورزشی ارائه شده و در این مقاله در بخش کیفی با استفاده از نظرهای خبرگان به ارائه راهکارهای مؤثر جهت غلبه بر عوامل مؤثر بر صخره شیشه ای پرداخته ایم که یافته های آن در این بخش ارائه شده است. در این قسمت ابتدا یافته های بخش کمی ارائه و سپس راهکارهای در راستای آن گزارش می شود. برای بررسی پایایی ابزار جمع آوری داده های سازه ها، ضریب آلفای کرونباخ است که مقدار قابل قبول برای این ضریب حداقل ۰/۷ است. همان طور که در جدول ۲ (پایایی ابزار جمع آوری داده های سازه های تحقیق) مشخص است، مقادیر آلفای کرونباخ و شاخص CR برای تمامی سازه ها بالاتر از ۰/۸۲۶ است که به معنی پایایی مناسب سازه ها است.

جدول ۲. پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌های سازه‌های تحقیق

سازه	آلفای کرونباخ	CR شاخص
ویژگی‌های روانشناختی	۰/۹۶۸	۰/۹۶۹
اجتماعی و فرهنگی	۰/۹۳۰	۰/۹۳۲
فردی و خانوادگی	۰/۸۸۸	۰/۸۸۹
سازمانی و مدیریتی	۰/۹۴۷	۰/۹۴۹
تفاوت‌های شخصیتی	۰/۸۷۲	۰/۸۷۴
اخلاقی و حقوقی	۰/۸۲۶	۰/۸۲۸
جنسیتی	۰/۹۲۱	۰/۹۲۳
پایایی کل	۰/۹۸۵	۰/۹۸۷

از متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) برای محاسبه روایی همگرایی سازه‌ها استفاده می‌شود. مقدار حداقلی برای روایی همگرایی مناسب برای هر سازه ۰/۵ است. نتایج بررسی این آزمون در جدول ۳ (روایی افتراقی سازه‌ها) قابل مشاهده است.

جدول ۳. روایی افتراقی سازه‌ها

متغیر	(AVE) متوسط واریانس استخراج‌شده
ویژگی‌های روانشناختی	۰/۶۶۴
اجتماعی و فرهنگی	۰/۵۹۰
فردی و خانوادگی	۰/۶۲۱
سازمانی و مدیریتی	۰/۶۶۷
تفاوت‌های شخصیتی	۰/۶۷۱
اخلاقی و حقوقی	۰/۶۹۸
جنسیتی	۰/۶۸۸

همان‌گونه که در جدول ۳ (روایی افتراقی سازه‌ها) مشاهده می‌شود، مقدار متوسط واریانس استخراج برای متغیرهای این تحقیق بین ۰/۵۹۰ و ۰/۶۹۸ است که از مقدار حداقلی ۰/۵ بیشتر و نشان‌دهنده روایی همگرایی مناسب سازه‌هاست.

جدول ۴. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن

متغیرها	حجم نمونه	آماره آزمون	P-value
ویژگی‌های روانشناختی	۴۰	۰/۱۲۸	۰/۰۹۶
اجتماعی و فرهنگی	۴۰	۰/۰۷۶	۰/۲۰۰
فردی و خانوادگی	۴۰	۰/۱۱۶	۰/۱۸۸
سازمانی و مدیریتی	۴۰	۰/۰۷۵	۰/۲۰۰
تفاوت‌های شخصیتی	۴۰	۰/۱۲۵	۰/۰۹۱
اخلاقی و حقوقی	۴۰	۰/۰۹۲	۰/۲۰۰
جنسیتی	۴۰	۰/۱۲۳	۰/۱۳۰

پیش از آزمون فرضیه‌های این پژوهش، ابتدا باید از نرمال بودن توزیع داده‌ها اطمینان حاصل شود. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. در صورتی که سطح معناداری از ۰/۰۵ درصد بیشتر باشد، توزیع داده‌ها نرمال و در غیر این صورت نرمال نیست. چون در این پژوهش سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ درصد است، بنابراین با توجه به جدول (نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن) توزیع داده‌ها نرمال است (جدول ۴).

جدول ۵. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود متغیرهای مورد بررسی

میانگین نظری = ۳/۰					متغیر
P-value	درجه آزادی	آماره تی	انحراف معیار	میانگین مشاهده شده	
۰/۰۰۱	۳۹	۲۲/۴۴۲	۱/۷۳۹۵۹	۶/۱۷۲۸	ویژگی‌های روانشناختی
۰/۰۰۱	۳۹	۲۴/۴۲۹	۱/۶۳۵۱۳	۶/۳۱۵۷	فرهنگی و اجتماعی
۰/۰۰۱	۳۹	۲۴/۶۲۶	۱/۴۷۵۳۰	۵/۷۴۴۳	فردی و خانوادگی
۰/۰۰۱	۳۹	۲۱/۴۶۰	۱/۷۴۷۹۵	۵/۹۳۱۰	سازمانی و مدیریتی
۰/۰۰۱	۳۹	۱۶/۲۱۹	۲/۲۱۸۵۱	۵/۶۸۹۲	تفاوت‌های شخصیتی
۰/۰۰۱	۳۹	۱۷/۵۴۸	۲/۰۱۴۲۱	۵/۵۸۸۵	اخلاقی و حقوقی
۰/۰۰۱	۳۹	۱۸/۴۸۴	۲/۲۶۴۸۷	۶/۶۱۹۲	جنسیتی

برای بررسی وضعیت مؤلفه‌های مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج جدول ۵ نشان داد در سطح ۰/۰۵ همه مؤلفه‌ها از میانگین بالایی نسبت به میانگین فرضی به‌عنوان مؤلفه‌های صخره شیشه‌ای برخوردارند. مؤلفه ویژگی‌های روانشناختی دارای مقدار ۲۲/۴۴۲، اجتماعی و فرهنگی دارای مقدار ۲۴/۴۲۹، مؤلفه سازمانی و مدیریتی دارای مقدار ۲۱/۴۶۰، تفاوت‌های شخصیتی دارای مقدار ۱۶/۲۱۹، اخلاقی و حقوقی دارای مقدار ۱۷/۵۴۸، جنسیتی دارای مقدار ۱۸/۴۸۴ است. از آنجایی که یافته‌های پژوهش با در نظر گرفتن چارچوب کلی عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران، مشتمل بر هفت مؤلفه جنسیتی، اجتماعی و فرهنگی، ویژگی‌های روانشناختی، سازمانی و مدیریتی، تفاوت‌های شخصیتی، فردی و خانوادگی، اخلاقی و حقوقی است، راهکارهای مؤثر جهت به‌کارگیری بانوان، در مدیریت سازمان‌های ورزشی ارائه شد.

جدول ۷ خروجی آمار توصیفی است که میانگین رتبه‌های هر مؤلفه را نشان می‌دهد. هرچه میانگین رتبه‌ها بزرگ‌تر باشد، اهمیت آن مؤلفه بیشتر است که در اینجا عوامل جنسیتی رتبه اول، عوامل اجتماعی و فرهنگی رتبه دوم و ویژگی‌های روانشناختی رتبه سوم را دارد.

آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

به‌منظور بررسی یکسان بودن اهمیت ابعاد تأثیرگذار (زیرمؤلفه‌ها) برای مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده می‌شود.

جدول ۶. معناداری آزمون فریدمن برای مؤلفه‌ها

مقادیر محاسبه شده	شاخص‌های آماری
۲۶/۹۰۷	آماره کای دو
۶	درجه آزادی
۰/۰۰۰	Sig
۴۰	تعداد

همان‌طور که در جدول ۶ داده‌های ارائه می‌شود، به دلیل اینکه sig کمتر از ۵ درصد است، H_0 رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه (اولویت) این ۷ مؤلفه پذیرفته نمی‌شود (درجه آزادی همیشه (N-1) و می‌توان گفت که عوامل مؤثر در مؤلفه‌ها تفاوت معناداری با یکدیگر دارند).

جدول ۷. اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های ویژگی‌های روانشناختی با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	زیرمؤلفه‌های عوامل تأثیرگذار	میانگین رتبه
۲۶	عدم اعتماد به نفس در موفقیت بانوان	۱۷/۶۹
۳۳	خصیصه جاه‌طلبی بانوان	۱۶/۸۹
۲۱	تأثیر عدم انعطاف‌پذیری در مدیریت بانوان	۱۹/۳۵
۲۳	عدم روحیه شجاعت بانوان در محیط کار	۱۹/۰۳
۹	تحمیل ضعف ذاتی به بانوان	۲۱/۴۱
۳	کنترل نکردن احساسات	۲۴/۱۳
۲۹	نداشتن عزت نفس	۱۷/۴۳
۱	حسادت ذاتی بانوان	۲۶/۰۱
۲۰	نداشتن روحیه سهم‌خواهی	۱۹/۳۶
۱۳	عدم خودباوری در زنان	۲۰/۵۹
۶	ترس از اشتباه	۲۲/۵۵
۱۸	ترس از پذیرش مسئولیت	۱۹/۹۶
۱۹	ترس از قدرت مدیریت مردان	۱۹/۷۸
۱۵	ترس از شکست	۲۰/۲۵
۳۰	ترس از انجام فرایند امور	۱۷/۴۱
۳۲	ترس از عدم اجرای قوانین	۱۶/۹۱
۷	ترس از مشهود شدن نقاط ضعف	۲۲/۰۶
۲۵	ترس از عدم فرمان‌پذیری نیروهای زیردست	۱۷/۷۴
۱۴	ترس آقایان از تصمیمات اشتباه بانوان	۲۰/۳۱
۴	ترس از انتقادهای شدید	۲۳/۰۹
۸	ترس از تهدید	۲۱/۶۹
۱۷	ترس از دست دادن خانواده	۲۰/۱۱
۳۷	ترس از تفسیر بخشنامه	۱۳/۵۸
۲۲	ترس از برکنار شدن	۱۹/۳۱
۳۵	اعتماد به نفس کاذب	۱۵/۲۹
۳۴	عدم کنترل رفتار	۱۶/۷۱
۲۸	خودنمایی	۱۷/۵۰
۱۶	عدم ریسک‌پذیری	۲۰/۱۳
۱۲	سختگیری بانوان	۲۰/۶۰
۲	تمرکز بر جزئیات (ریزبینی)	۲۴/۷۸
۳۱	برون‌گرایی بانوان	۱۶/۹۸
۱۱	عدم تأمل در قبول مسئولیت	۲۰/۶۵
۲۴	عدم درایت	۱۸/۷۳
۱۰	احساس یأس و ناامیدی	۲۱/۲۱
۳۷	پرهیز از خشونت	۱۷/۵۶
۳۰	داشتن وسواس در پذیرش مدیریت	۱۷/۴۱
۵	احساس صمیمیت با کارکنان	۲۲/۶۶
۳۶	عدم کنترل حس دلسوزی و ترحم	۱۴/۱۸

۱۷/۶۹	عدم شهامت پاسخگویی به انتقادها	۲۶
۱۶/۸۹	محتاط بودن	۳۳
۱۹/۳۵	احترام قائل نشدن برای جایگاه خود در جامعه	۲۱
۱۹/۰۳	عدم رغبت به کاندید شدن	۲۳
۲۱/۴۱	محدود کردن فرصت مدیریتی بانوان توسط آقایان	۹
۲۴/۱۳	احساس عدم توجه دیگران	۳

خروجی جدول ۷ - اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های ویژگی‌های روانشناختی با استفاده از آزمون فریدمن - نشان می‌دهد که حسادت ذاتی بانوان دارای رتبه اول و تمرکز بر جزئیات (ریزبینی) رتبه دوم و احساس بی‌توجهی دیگران رتبه سوم را دارد.

اولویت‌بندی برای زیرمؤلفه‌های ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی

جدول ۸. معناداری آزمون فریدمن برای زیرمؤلفه‌های ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی

مقادیر محاسبه شده	شاخص‌های آماری
۷۰/۴۰۶	آماره کای دو
۲۵	درجه آزادی
۰/۰۰۰	Sig
۴۰	تعداد

جدول ۸ نشان می‌دهد که sig کمتر از ۵ درصد است، H_0 رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه (اولویت) این ۲۶ زیرمؤلفه پذیرفته نمی‌شود (درجه آزادی همیشه (N-1) و می‌توان گفت که عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.

جدول ۹. اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی با استفاده از آزمون فریدمن

میانگین رتبه	زیرمؤلفه‌های عوامل تأثیرگذار	اولویت
۱۳/۹۰	نداشتن توان لابی‌گری در جامعه	۷
۱۱/۷۸	اعتماد کردن بیش‌ازحد به همکاران	۲۰
۱۱/۵۸	ریسک بالای مدیریت بانوان	۲۱
۱۳/۵۳	عدم تعامل مثبت با یکدیگر	۹
۱۳/۴۴	رقابت کاذب بانوان	۱۰
۱۲/۱۱	عدم برقراری روابط سازمانی	۱۶
۱۰/۹۱	رفتار چاپلوسانه خانم‌ها نسبت به مدیران مرد	۲۳
۹/۳۶	اصرار به کارهای خلاف عرف جامعه	۲۵
۱۲/۹۵	عدم رعایت ورود آقایان به حوزه کاری بانوان	۱۳
۱۲/۵۱	ایفای نقش‌های اجتماعی متنوع	۱۵
۱۵/۴۹	نظام اجتماعی محدودکننده مدیریت زنان	۴
۱۱/۲۹	نبود افراد تحصیل کرده متخصص در جامعه	۲۲
۱۴/۳۴	عدم همدلی بانوان با هم	۵
۱۵/۷۴	تأثیر جامعه مردسالار در کشور	۳
۱۳/۳۹	بها ندادن به بانوان	۱۱
۱۴/۲۳	عدم فرهنگ مناسب جامعه نسبت به مدیریت زنان	۶

۱۶/۹۵	ضعف آموزش و پرورش در فرهنگ‌سازی	۱
۱۱/۸۳	ناتوانی در برقراری روابط خارجی	۱۸
۱۲/۰۴	عدم صدور رأی در مجامع بین‌المللی به بانوان	۱۷
۱۱/۸۰	عدم تخصیص موانع به محدوده جغرافیایی	۱۹
۹/۷۵	برخورد نامناسب با آقایان	۲۴
۱۲/۵۸	عدم استفاده از بانوان تحصیل کرده در بدنه آموزشی کشور	۸
۱۳/۳۱	مورد سوءظن قرار گرفتن بانوان	۱۲
۱۶/۳۰	حمایت نکردن بانوان از یکدیگر	۲
۱۲/۹۳	عدم حمایت جهت کاریزما شدن	۱۴

خروجی جدول ۹ - اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی با استفاده از آزمون فریدمن - نشان می‌دهد که ضعف آموزش و پرورش در فرهنگ‌سازی دارای رتبه اول و عدم حمایت بانوان از یکدیگر رتبه دوم و تأثیر جامعه مردسالار در کشور رتبه سوم را دارد.

جدول ۱۰. اولویت‌بندی برای زیرمؤلفه‌های فردی و خانوادگی

شاخص‌های آماری	مقادیر محاسبه شده
۵۵/۲۹۱	آماره کای دو
۲۲	درجه آزادی
۰/۰۰۰	Sig
۴۰	تعداد

جدول ۱۱. اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های فردی و خانوادگی با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	زیرمؤلفه‌های عوامل تأثیرگذار	میانگین رتبه
۱	بی‌توجهی خانواده نسبت به بانوان	۱۷/۰۴
۲	عدم انطباق و سازگاری بین محیط کار و خانواده	۱۴/۴۳
۳	بی‌اعتمادی نسبت به محیط کار مردانه توسط خانواده	۱۳/۸۱
۸	عدم تلاش جهت ارتقای شغلی	۱۲/۳۵
۷	ضعف در تفکیک محیط کار و خانواده	۱۲/۷۸
۵	عدم حمایت خانواده بر میزان حضور زنان در پست‌های مدیریتی	۱۲/۸۴
۱۳	عدم مسئولیت‌پذیری در محیط خانوادگی	۱۱/۳۰
۱۷	عدم تأهل بانوان	۱۱/۰۴
۱۲	عدم برداشت صحیح از مذهب	۱۱/۳۶
۶	تأثیرگذاری تربیون‌های سیاسی-اجتماعی	۱۲/۸۱
۴	عدم اجازه ورود بانوان به اماکن ورزشی	۱۳/۰۹
۸	الزام رعایت حجاب	۱۲/۳۵
۱۲	اعمال ضد ارزش‌ها	۱۱/۳۶
۲۰	اعتقاد نداشتن به نظام	۹/۲۵
۱۰	ترجیح دادن تفکرات شخصی در کار توسط زنان	۱۱/۶۴
۱۹	ناتوانی در مدیریت زمان توسط زنان در ورزش	۹/۹۸

۱۶	ناتوانی در جذب اسپانسر	۱۱/۱۰
۱۸	ندادن فرصت به افراد با کارکردهای متفاوت	۱۰/۲۳
۱۳	ندادن فرصت به افراد موفق	۱۱/۳۰
۱۱	نداشتن اطلاعات کافی و به روز	۱۱/۴۹
۹	استفاده نکردن از خرد جمعی در میان زنان	۱۲/۱۱
۱۴	عدم پرستیژ کاری در مدیریت بانوان	۱۱/۲۳
۱۵	عدم سازگاری فیزیولوژیک بانوان	۱۱/۱۴

خروجی جدول ۱۱ - اولویت بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه های فردی و خانوادگی با استفاده از آزمون فریدمن - نشان می دهد که عدم توجه خانواده نسبت به بانوان، رتبه اول و عدم انطباق و سازگاری بین محیط کار و خانواده رتبه دوم و بی اعتمادی نسبت به محیط کار مردانه توسط خانواده رتبه سوم را دارد.

اولویت بندی برای زیرمؤلفه های سازمانی و مدیریتی

برای بررسی یکسان بودن اهمیت ابعاد تأثیرگذار (زیرمؤلفه ها) برای زیرمؤلفه ها از آزمون فریدمن استفاده می شود.

جدول ۱۲. معناداری آزمون فریدمن برای زیرمؤلفه های سازمانی و مدیریتی

شاخص های آماری	مقادیر محاسبه شده
۴۶/۰۷۲	آماره کای دو
۲۵	درجه آزادی
۰/۰۰۶	Sig
۴۰	تعداد

جدول ۱۳. اولویت بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه های سازمانی و مدیریتی با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	زیرمؤلفه های عوامل تأثیرگذار	میانگین رتبه
۱۵	موانع عملکردی و ناموسی برای بانوان توانمند	۱۳/۴۳
۲۶	عدم اولویت بندی در انجام امور	۱۰/۱۱
۱۹	تأثیر منفی مسئولیت های زیاد از حیطة کاری	۱۳/۱۳
۲	عدم احساس امنیت مسئولان نسبت به توانمندی زنان	۱۵/۵۰
۶	عدم همکاری مردان در محیط کار	۱۴/۷۴
۱۴	عدم دوراندیشی	۱۳/۴۹
۵	عدم نفوذ و برش بانوان	۱۵/۰۰
۷	عدم قدردانی از زحمات بانوان در سازمان های ورزشی	۱۴/۶۱
۹	افزایش محدودیت ها با ارتقای پست	۱۴/۳۳
۱۱	عدم همکاری با بانوان، جهت سوءاستفاده از پست	۱۴/۰۸
۱۰	نداشتن شناخت از ورزش بانوان	۱۴/۲۶
۱۷	نداشتن دانش و تجربه لازم در استفاده از زنان در مدیریت ورزش کشور	۱۳/۳۸
۱	عدم اعطای ارتقای پست سازمانی به صورت پلکانی	۱۵/۷۳
۲۰	عدم موفقیت در حوزه های مختلط	۱۲/۴۳

۱۰/۸۸	نبود پست‌های اجرایی در چارت سازمانی ورزش	۲۵
۱۳/۴۱	گروه‌بندی و عدم تفاهم در بین اعضای فدراسیون‌ها	۱۶
۱۴/۰۳	مشهود بودن عدم حضور بانوان در زمان کار در سازمان	۱۲
۱۵/۳۶	عدم تخصیص منابع مالی به ورزش بانوان	۴
۱۳/۶۵	عدم شبکه‌سازی در محیط کار توسط زنان	۱۳
۱۱/۲۰	استفاده نکردن از مشاور مرد	۲۳
۱۲/۲۴	عدم سهولت گزینش بانوان	۲۱
۱۳/۲۱	نبود شایسته‌سالاری	۱۸
۱۴/۴۸	حاشیه‌سازی به دلیل عدم به دست آوردن جایگاه مناسب در سازمان	۸
۱۱/۱۸	عدم ارتباط مؤثر با فضای مجازی توسط زنان	۲۴
۱۱/۷۱	عدم ارتباط مؤثر با مطبوعات و رسانه توسط زنان	۲۲
۱۵/۴۸	محیط سیاسی نامناسب برای به‌کارگیری بانوان در ورزش	۳

خروجی جدول ۱۳ - اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های سازمانی و مدیریتی با استفاده از آزمون فریدمن - نشان می‌دهد که عدم اعطای ارتقای پست سازمانی به صورت پلکانی دارای رتبه اول و عدم احساس امنیت مسئولان نسبت به توانمندی زنان رتبه دوم و محیط سیاسی نامناسب برای به‌کارگیری بانوان در ورزش رتبه سوم را دارد.

اولویت‌بندی برای زیرمؤلفه‌های تفاوت‌های شخصیتی

به‌منظور بررسی یکسان بودن اهمیت ابعاد تأثیرگذار (زیرمؤلفه‌ها) برای زیرمؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده می‌شود.

جدول ۱۴. معناداری آزمون فریدمن برای زیرمؤلفه‌های تفاوت‌های شخصیتی

مقادیر محاسبه شده	شاخص‌های آماری
۷/۹۶۳	آماره کای دو
۵	درجه آزادی
۰/۰۰۰	Sig
۴۰	تعداد

جدول ۱۵. اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های تفاوت‌های شخصیتی با استفاده از آزمون فریدمن

میانگین رتبه	زیرمؤلفه‌های عوامل تأثیرگذار	اولویت
۳/۳۵	عدم رغبت بانوان به ارتقای توانمندی‌های خود	۴
۴/۰۸	نمایی و سخن‌چینی در بین زنان شاغل ورزشی	۱
۳/۶۸	عدم حفظ حریم و مسائل شخصی توسط زنان در محیط کار	۲
۳/۲۳	انجام وظایف زبردست	۵
۳/۲۳	حضور در مراسم غیرمرتبط با سطح و جایگاه زنان	۵
۳/۴۵	کناره‌گیری در مواقع چالش	۳

خروجی جدول ۱۵ - اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های تفاوت‌های شخصیتی با استفاده از آزمون فریدمن - نشان می‌دهد که تمامی و سخن‌چینی در بین زنان شاغل ورزشی دارای رتبه اول و عدم حفظ حریم و مسائل شخصی توسط زنان در محیط کار رتبه دوم و کناره‌گیری در مواقع چالش رتبه سوم را دارد.

اولویت‌بندی برای زیرمؤلفه‌های اخلاقی و حقوقی

برای بررسی یکسان بودن اهمیت ابعاد تأثیرگذار (زیرمؤلفه‌ها) برای زیرمؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده می‌شود.

جدول ۱۶. معناداری آزمون فریدمن برای زیرمؤلفه‌های اخلاقی و حقوقی

مقادیر محاسبه‌شده	شاخص‌های آماری
۷/۳۲۶	آماره کای دو
۶	درجه آزادی
۰/۰۰۰	Sig
۴۰	تعداد

جدول ۱۷. اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های اخلاقی و حقوقی با استفاده از آزمون فریدمن

میانگین رتبه	زیرمؤلفه‌های عوامل تأثیرگذار	اولویت
۳/۶۴	عدم ارتباط صحیح در محیط کار	۶
۳/۵۶	سرپوش روی مسائل اخلاقی	۷
۳/۸۵	فقر اخلاقی و عدم تهذیب آن در جامعه	۵
۴/۲۵	عدم جایگاه حقوقی برای نائب رئیس زن در فدراسیون‌ها	۲
۴/۴۹	عدم اجرای قوانین توسط مجریان	۱
۴/۱۴	نداشتن مطالعه و نبود تسلط به قوانین توسط زنان	۳
۴/۰۸	سوءاستفاده از حریم شخصی زنان در محیط کار	۴

نتایج جدول ۱۷ - اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های اخلاقی و حقوقی با استفاده از آزمون فریدمن - نشان می‌دهد که عدم اجرای قوانین توسط مجریان دارای رتبه اول و عدم جایگاه حقوقی برای نائب رئیس زن در فدراسیون‌ها رتبه دوم و عدم مطالعه و نبود تسلط به قوانین توسط زنان رتبه سوم را دارد.

اولویت‌بندی برای زیرمؤلفه‌های جنسیتی

برای بررسی یکسان بودن اهمیت ابعاد تأثیرگذار (زیرمؤلفه‌ها) برای زیرمؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده می‌شود.

جدول ۱۸. معناداری آزمون فریدمن برای زیرمؤلفه‌های جنسیتی

مقادیر محاسبه‌شده	شاخص‌های آماری
۱۷/۴۹۹	آماره کای دو
۷	درجه آزادی
۰/۰۱۴	Sig
۴۰	تعداد

جدول ۱۹. اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های جنسیتی با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن

میانگین رتبه	زیرمؤلفه‌های عوامل تأثیرگذار	اولویت
۴/۶۴	عدم عدالت در جنسیت	۵
۳/۸۰	نبود برابری جنسیتی در تمام رویدادهای برگزارشده المپیک	۷
۴/۲۰	عدم انتصاب پست به بانوان شایسته در حوزه ورزش	۶

۸	نگاه فمینیستی بانوان	۳/۷۵
۱	دیدگاه جنسیتی آقایان در ساختارها	۵/۰۰
۴	همسطح نبودن زنان با مردان در کسب مدال و سهمیه	۴/۷۰
۲	نگاه سنتی در محیط کار به بانوان	۴/۹۶
۳	عدم برابری جنسیتی در لایه‌های مدیریتی	۴/۹۵

خروجی جدول ۱۹ - اولویت‌بندی عوامل مؤثر در زیرمؤلفه‌های جنسیتی با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن - نشان می‌دهد که دیدگاه جنسیتی آقایان در ساختارها دارای رتبه اول و نگاه سنتی در محیط کار به بانوان رتبه دوم و عدم برابری جنسیتی در لایه‌های مدیریتی رتبه سوم را دارد.

اولویت‌بندی مؤلفه‌های تحقیق

برای بررسی یکسان بودن اهمیت ابعاد تأثیرگذار (زیرمؤلفه‌ها) برای مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده می‌شود.

جدول ۲۰. معناداری آزمون فریدمن برای مؤلفه‌ها

مقادیر محاسبه شده	شاخص‌های آماری
۲۶/۹۰۷	آماره کای دو
۶	درجه آزادی
۰/۰۰۰	Sig
۴۰	تعداد

جدول ۲۱. اولویت‌بندی عوامل مؤثر در مؤلفه‌ها با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	زیرمؤلفه‌های 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

خروجی جدول ۲۱ - اولویت‌بندی عوامل مؤثر در مؤلفه‌ها با استفاده از آزمون فریدمن - نشان می‌دهد که عوامل جنسیتی دارای رتبه اول و اجتماعی و فرهنگی رتبه دوم و ویژگی‌های روانشناختی رتبه سوم را دارد.

در جدول ۲۲ راهکارهای علمی به‌منظور به‌کارگیری زنان در مدیریت سازمان‌های ورزشی ایران ارائه شده است. این راهکارها نشان داده‌اند که زنان برای ارتقای شغلی، باید مصمم باشند و برای باقی ماندن، بیشترین تلاش خود را از طریق برتری‌ها، سرسختی‌ها به‌کار گیرند. راهکارهای شکستن این پدیده‌ی شیشه‌ای بسیار هستند و در ادامه به مؤثرترین راهکارهای برگرفته‌شده از این پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۲۲. ارائه راهکارهای علمی جهت به کارگیری زنان در مدیریت سازمان های ورزشی ایران

نشانه	راهکارها	مؤلفه
A2	۱. باور به تبعیض جنسیتی در جامعه باید از بین برود.	جنسیتی
A3	۱. با توجه به خصوصیت جنسیتی بانوان، باید دوراندیشی بانوان تقویت شود. ۲. زنان به دلیل خصوصیت جنسیتی دارای هنر جذب کردن می باشند باید از زنان در جذب ورزشکاران پایه، نونهالان و استعدادیابی استفاده کرد. ۳. با توجه به اینکه بانوان اغلب به مسائل ریز و خرد توجه می کنند باید با آموزش در خانواده این خصلت را از بین برد. ۴. در صحنه قهرمانی برای کسب مدال، بانوان باید با مردان هم وزن شوند به طور مثال در بازی های آسیایی و المپیک. ۵. در زمینه سطح داوری و مربیگری باید هم وزن مردان شوند.	
A1	۶. بانوان با کسب تجربه، تخصص، کسب مدال و سهمیه در رشته های مختلف، باعث به وجود آمدن تعادل در سطح و جایگاه با مردان می شود.	
A1	۱. با توجه به سیاست حاکم بر جامعه باید فرهنگ سازی در زمینه های مختلف منطبق بر آن باشد. ۲. با توجه به اینکه، فرهنگ آموزشی است بانوان باید از رسانه و آموزش و پرورش به عنوان ابزار آموزش فرهنگ استفاده کنند. ۳. بانوان با تأمل و عدم تعجل در پیمایش مسیر از تجربیات آقایان استفاده و در جهت فرهنگ سازی گام بردارند. ۴. انجام هرگونه فعالیت منطبق بر فرهنگ بوده که خود تابعی از سیاست های راهبردی است که جهت اصلاح رفتار می بایست فرهنگ سازی نمود.	
A1	۵. بانوان در کسب تحصیلات عالی باید هم وزن مردان شوند.	
A2	۱. یکی از عامل هایی که می تواند به مدیریت عالی بانوان کمک کند تلاش در جهت کسب مدارج تحصیلات عالی است. ۲. با فرهنگ سازی می توان، تفکر خانوادگی و جامعه را نسبت به توانایی بانوان تغییر داد. ۳. جهت تغییر تفکر جامعه باید از آموزش و پرورش شروع و به آموزش عالی ختم شود. ۴. دادن فرصت به بانوان در به دست آوردن تجربه.	اجتماعی و فرهنگی
A10	۵. باید از طریق رسانه تلاش نمود باورهای غلطی را که بانوان را توانمند نمی داند از بین برد. ۱. با تغییر در فرهنگ به عنوان ارزش های حاکم بر تفکر جامعه می توان از عدم پیشرفت بانوان ممانعت کرد.	
A2	۱. بالا بردن اعتماد به نفس بانوان.	روانشناختی
A3	۲. بانوان باید یاد بگیرند در سختی ها مانند یک دختر بچه گریه نکنند.	
A4	۱. تفکر خودباوری و «من می توانم» باید روی دختران و بانوان تقویت شود. ۳. بانوان باید در پست های مدیریتی علم روانشناسی را بدانند.	
A1	۱. در بحث مدیریت بانوان باید سلسله مراتب مدیریت را قدم به قدم و مرحله به مرحله طی کنند.	سازمانی و مدیریتی
A3	۱. بانوان باید نیازسنجی درستی داشته باشند و توجه کنند که در کدام حوزه می توانند موفق باشند.	
A4	۱. مسئولان وزارت ورزش و جوانان با شناخت نیروهای متخصص و متعهد شاغل در سازمان می بایست با شکستن صخره های شیشه ای، بستر مدیریتی بانوان هموار سازند.	
A2	۱. رسانه ها می بایست در جهت شکل گیری باورها در خصوص توانمندی بانوان در سازمان های ورزشی تلاش کنند.	
A4	۱. بانوان باید رفتار سخن پرانی و سخن چینی را ریشه کن کنند و از بین ببرند. ۲. بانوان باید از وقت و ایده های نو و برنامه ریزی جدید استفاده کنند. ۳. بانوان باید امانت دار باشند.	تفاوت های شخصیتی
A4	۴. با توجه به متفاوت بودن خصوصیت شخصیتی افراد باید ویژگی های مدیریتی سازمان ها را آموزش داد. ۱. مسئولان وزارت ورزش و جوانان بهتر است در زمینه اصلاح کارهای اساسی و رفع چالش ها تلاش کنند. ۲. بانوان با توجه به تلفیق محیط کار باید خود را در مظان اتهام قرار ندهند و با رعایت اصول اخلاقی از به وجود آمدن مسائل جلوگیری کنند. ۳. در صورت به وجود آمدن مسائل اخلاقی در سازمان های ورزشی گذاشتن سرپوش بر روی آن نه تنها سبب رفع آن نمی شود، بلکه موجب تشدید آن می شود باید آن را جراحی و درمان کرد.	
A4	۲. بانوان با توجه به تلفیق محیط کار باید خود را در مظان اتهام قرار ندهند و با رعایت اصول اخلاقی از به وجود آمدن مسائل جلوگیری کنند. ۳. در صورت به وجود آمدن مسائل اخلاقی در سازمان های ورزشی گذاشتن سرپوش بر روی آن نه تنها سبب رفع آن نمی شود، بلکه موجب تشدید آن می شود باید آن را جراحی و درمان کرد.	اخلاقی و حقوقی

بحث و نتیجه گیری

مدیریت در قرن حاضر، نیازمند استفاده بیشتر و بهتر از نیروی زنان در عرصه مدیریت است و برای تحقق اهداف توسعه ای، توجه به رفع موانع ارتقای زنان در سازمان های ورزشی ایران، امری اجتناب ناپذیر با است. امروزه توانمندسازی زنان و مشارکت کامل آنان بر پایه ی

برابری، در همه زمینه‌ها از جمله در فرایند تصمیم‌گیری و مدیریت جامعه یکی از پیش‌نیازهای توسعه پایدار است که کشور ما سخت به آن نیازمند است. نتایج تحقیق حاضر ضمن ارائه راهکارهای مؤثر جهت غلبه بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران نشان داد که زنان در سطوح ارشد مدیریتی ورزشی ایران با موانع متعددی که شامل هفت مؤلفه که بر اساس اولویت‌بندی عبارت‌اند از: رتبه اول ویژگی‌های جنسیتی، رتبه دوم عوامل اجتماعی- فرهنگی، رتبه سوم ویژگی‌های روانشناختی، رتبه چهارم سازمانی و مدیریتی، رتبه پنجم تفاوت‌های شخصیتی، رتبه ششم فردی و خانوادگی، رتبه هفتم ویژگی‌های اخلاقی حقوقی مواجه‌اند.

در واقع مشخص شد که عوامل بازدارنده فوق در سطوح ارشد مدیریتی ایران وجود دارد، از این رو با ارائه راهکارهای مناسب در جهت غلبه بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران پرداخته شد. در این زمینه ملایی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «فراتحلیلی بر شناسایی موانع ارتقای زنان به طرح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران» بیان می‌دارند که بر اساس یافته‌ها موانع ارتقای زنان را در چهار دسته کلی طبقه‌بندی می‌کند که عبارت‌اند از موانع فرهنگی اجتماعی، سیاسی، سازمانی، فردی و خانوادگی که در زمینه مؤلفه‌های به‌دست آمده با پژوهش حاضر همسو بوده، اما در رتبه‌بندی با تحقیق حاضر همسو نیست (ملایی و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین شیرزاد ملاباشی و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود نشان داد که به‌ترتیب 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. به‌صورت کلی یافته‌های این پژوهش با پژوهش حاضر نشان می‌دهند که عوامل اثرگذاری بر سیستم به‌کارگیری مدیران زن در ورزش کشور متأثر از عوامل مختلف با روابط پیچیده‌ای هستند. یکی از هدف‌های این پژوهش شناسایی عوامل تعیین‌کننده صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران بوده و همچنین ارائه راهکارهای مناسب جهت برطرف کردن آن عوامل بوده است (شیرزاد ملاباشی و همکاران، ۲۰۱۶).

برای غلبه بر عوامل جنسیتی مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران مانند عدم انتصاب پست به بانوان شایسته در حوزه ورزش، نگاه فمینیستی بانوان، نگاه جنسیتی آقایان در ساختارها، همسطح نبودن زنان با مردان در کسب مدال و سهمیه، نگاه سنتی در محیط کار و عدم برابری جنسیتی در لایه‌های مدیریتی و سایر موارد، راهکارهای مؤثر جهت غلبه بر این موانع ارائه شد. اینکه باور جنسیتی باید از بین برود و با توجه به خصوصیت جنسیتی بانوان، خصوصیت دوراندیشی آنها تقویت شود و از هنر جذب کردن ورزشکاران در زمینه جذب ورزشکاران پایه و نونهالان و استعدادیابی استفاده کرد. با توجه به اینکه آینده در دست انسان‌های توانمند است و جنسیت ارتباطی به عملکرد فرد ندارد، از این رو انتظار می‌رود موضع‌گیری مناسب‌تری به حضور زنان در جامعه صورت گیرد و مسئولان سازمانی با بهره‌گیری از توان مدیریتی زنان و انتصاب بیشتر زنان توانمند در پست‌های مدیریتی گام مؤثر در جهت از میان بردن عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران بردارند. در این زمینه کاتر و همکاران (۲۰۱۰) نشان داده‌اند که مباحث مرتبط با تجربه‌های رهبری زنان در ورزش باید دربرگیرنده نقش جنسیت به‌عنوان یک بعد سیاسی در فرایندهای اجتماعی و سازمانی باشد. این تحلیل روشن‌گر یک تناقض بزرگ است، زیرا در جامعه کنونی ورزش ادعای برابری جنسیتی در حقوق اجتماعی و انسانی به‌نحو 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. نتایج این تحقیق (کاتر و همکاران ۲۰۱۰) با پژوهش حاضر همسو است. شایان ذکر است که در نظریه‌های مدیریت مفهومی خنثی و غیر جنسیتی است و بر مبنای اصول مدیریت مفهوم جنسیت نمی‌تواند نقش و معنی مؤثری در نظریه‌های مدیریت داشته باشد.

تأمین نشدن شرایط یا فرصت‌های مناسب برای ارتقای زنان مستعد مشاغل مدیریتی موجب استفاده نشدن حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعداد‌های در دسترس می‌شود. با توجه به اهمیت به‌وجود آمدن فرصت‌های مناسب و مساوی توسط سازمان‌های ورزشی ایران بدون در نظر گرفتن جنسیت بانوان می‌توانند با هم‌وزن شدن از نظر کسب سهمیه و کسب مدال راه را برای برطرف کردن موانع صخره‌شیشه‌ای هموار گردانند. کسب تجربه، تخصص، مدال و سهمیه در رشته‌های مختلف سبب به‌وجود آمدن تعادل با مردان خواهد شد. در سراسر جهان توزیع جنسیتی در سلسله‌مراتب مدیریت نشان می‌دهد زنان در سطوح پایین و متوسط سازمان‌ها بوده درحالی‌که مردان در قدرتمندترین پست‌ها حضور دارند که عامل به‌وجود آمدن آن را طرفداری درون‌گروهی مردان از همدیگر، تبعیض جنسیتی در شکل تعصب درون‌گروهی است که در آن، مردان پست‌ها و موقعیت‌های خوب را برای اعضای درون گروه خود در نظر می‌گیرند. این رویکرد مردسالاری در مدیریت، در بیشتر مشاغل از جمله ورزش به‌عنوان یک پدیده فراگیر که خود شعار عدم تبعیض را یدک می‌کشد نیز رواج دارد. به‌طوری‌که تحقیقات نشان می‌دهد محدودیت در زمینه مربیگری از چالش‌هایی است که مربیان ورزشی زن دارند و نیز زنان در حرکت از نردبان سلسله‌مراتبی در سازمان با مشکل روبه‌رو هستند. در این زمینه خواجه‌بویی نسب کرانی (۲۰۱۷) در مقاله‌ای ضمن بررسی سقف شیشه‌ای در کارآفرینی، مدیریت و اشتغال بانوان ابراز کرد که تبعیض جنسیتی در اشتغال و دستمزد همچنان گسترده است و با آنکه زنان نیمی از افراد جامعه و نیمی از سرمایه انسانی موجود در کشور را تشکیل می‌دهند اما از آنها به‌طور مساوی در اداره و سازمان‌ها استفاده نمی‌شود و در میان مدیران شرکت‌های موفق تعداد انگشت‌شماری مدیر زن به چشم می‌خورد. نتایج بررسی نشان می‌دهد که با برداشتن موانع، سبب توسعه کارآفرینی بانوان و پیشرفت آنان در زمینه اشتغال، حل معضل بیکاری، توسعه اقتصادی، فقرزدایی و ایجاد عدالت اجتماعی در جامعه خواهد شد (خواجه‌بویی نسب کرانی، ۲۰۱۷). همچنین الحدرامی و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند پویایی جنسیت از نگاه اسلامی نسبت به احترام بیشتر به زنان می‌دانند که موجب موفقیت آنها در مدیریت‌های کلان می‌شود. اما تلاش برای شکستن سقف و صخره‌شیشه‌ای و فائق آمدن بر عوامل مؤثر بر صخره‌شیشه‌ای جهت ارتقای شغلی در سازمان‌های ورزشی ایران شایان ستایش است. این پژوهش مشابه با پژوهش‌های دیگر درصدد شناسایی مؤلفه‌های عوامل مؤثر بر صخره‌شیشه‌ای مدیریت زنان و ارائه راهکارهای مناسب جهت برطرف کردن این عوامل است (الحدرامی و همکاران، ۲۰۱۸).

برای غلبه بر عوامل فرهنگی و اجتماعی که شامل محدودیت‌های عرفی در جامعه، فقدان توان لابی‌گری بانوان، عدم تعامل زنان با همدیگر، نقش‌های اجتماعی متنوع بانوان، ناتوانی بانوان در برقراری روابط خارجی، عدم کسب کرسی در مجامع بین‌المللی و سایر موارد، که با راهکارهای مؤثر جهت غلبه بر این موانع نظیر از بین بردن باورهای غلطی که بانوان را توانمند نمی‌داند با دادن فرصت به بانوان در به‌دست آوردن تجربه جهت مرتفع ساختن موانع فرهنگی و اجتماعی باید تفکر خانوادگی و جامعه را نسبت به توانایی بانوان تغییر داد که این تحول نیز با تغییر تفکر جامعه از آموزش و پرورش شروع و به آموزش عالی ختم خواهد شد. برای غلبه بر عوامل فرهنگی اجتماعی مؤثر بر صخره‌شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران می‌توان فرهنگ‌سازی در جامعه با استفاده از نقش بسیار تأثیرگذار رسانه را مطرح کرد. در این زمینه با فرهنگ‌سازی مناسب جهت تغییر نگرش مثبت به زنان و باور به توانمندی آنان؛ که در این راه جامعه باید سعی کند که از طریق رسانه‌ها؛ الگوی منفی از زنان ارائه ندهد، فرهنگ مردسالاری را در جامعه تعدیل و تبعیض‌ها را رفع کند. شیرری و همکاران (۲۰۱۸) اشاره کردند که در جوامع مردسالار، مردان سهم بیشتری از مزایای اجتماعی همچون قدرت، ثروت و احترام را دارند. فرهنگ مردسالاری از مهم‌ترین موانع بیرونی است که بر عدم ارتقای زنان در محیط کار اثر می‌گذارد. همچنین بانوان با تأمل و عدم تعجیل در پیمایش مسیر از تجارب آقایان استفاده و در جهت فرهنگ‌سازی گام بردارند. یکی از عامل‌هایی که می‌تواند به مدیریت عالی بانوان کمک کند، تلاش در جهت کسب مدارج تحصیلات عالی است که باعث هم‌وزن شدن در این راستا با آقایان در سازمان‌های ورزشی

می‌شود (شیری و همکاران، ۲۰۱۸). در این زمینه محمدی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «پدیده صخره شیشه‌ای: مفهوم، علل و راهکارها» بیان کردند که زنان با مانع نامرئی به نام صخره شیشه‌ای مواجه هستند که آنها را از ارتقا به سطوح مدیریتی بازمی‌دارد. وجود این پدیده موجب ناکارآمدی زنان و کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شود. در این پژوهش مؤثرترین راهکارها: فرهنگ‌سازی مناسب جهت تغییر نگرش مثبت به زنان، افزایش اعتمادبه‌نفس و موفقیت‌طلبی زنان، عدالت سازمانی و قرار دادن فرصت‌های برابر برای مردان و زنان، افزایش مهارت‌های مدیریتی از طریق دوره‌های آموزشی، سیستم حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی که زنان را مورد حمایت قرار می‌دهند، حضور زنان در شبکه‌های ارتباطی غیررسمی سازمان برای به دست آوردن اطلاعات ارزشمند و حمایت رهبران قدرتمند برای به دست آوردن مشاغل سطح بالاتر است (محمدی و همکاران، ۲۰۱۸).

در خصوص غلبه بر موانع روانشناختی مانند حسادت ذاتی بانوان، ریزبینی بانوان، احساس بی‌توجهی دیگران نسبت به بانوان، ترس از انتقادهای شدید، عدم کنترل احساسات، ترس از اشتباه، ترس از مشهود شدن نقاط ضعف و سایر موارد، که با ارائه راهکارهای مؤثر جهت غلبه بر این موانع که شامل افزایش اعتمادبه‌نفس و موفقیت‌طلبی زنان و افزایش تفکر خودباوری جهت رسیدن به معنای واقعی «من می‌توانم» همچنین دانستن علم روانشناسی در پست‌های مدیریتی از عوامل بسیار مهم برای ارتقای شغلی زنان است، ارائه شده است. همچنین با افزایش توانایی و قابلیت بانوان با راهکارهایی مانند آگاهی و آموزش زنان و قرار دادن توانمندی زنان در رأس امور و مسائل کشور به‌ویژه در قانونگذاری، سازماندهی و نهادینه کردن فرهنگ مدیریت زنان می‌توان بر این موانع غلبه کرد. همچنین سمعی و همکاران (۲۰۲۱) 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 بالا بردن اعتمادبه‌نفس و خودباوری بتواند سقف شیشه‌ای را بشکنند و بر توانمندی خود بیفزایند. تحقیقات نشان داده‌اند برای ارتقای شغلی، زنان باید مصمم باشند و برای باقی ماندن، باید بیشترین تلاش خود را از طریق برتری‌ها، سرسختی‌ها و مهارت‌ها به کار گیرند. محققان دریافتند که در محیط‌های کاری با فرهنگ مردسالارانه، زنان باید با اعتمادبه‌نفس و انگیزه درونی ظاهر شوند (ملکی و همکاران، ۲۰۱۵).

در زمینه برطرف کردن عوامل سازمانی و مدیریتی در به‌وجود آمدن صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران که شامل عدم احساس امنیت مسئولان نسبت به توانمندی زنان، عدم اعطای ارتقای پست سازمانی به‌صورت پلکانی، محیط سیاسی نامناسب برای به‌کارگیری بانوان در ورزش، عدم نفوذ و برش بانوان در سازمان، نبود پست‌های اجرایی در چارت سازمانی و سایر موارد، راهکارهای مؤثر جهت غلبه بر این موانع ارائه شد که باید اذعان کرد، بانوان سلسله‌مراتب مدیریت را قدم‌به‌قدم و مرحله به مرحله طی کنند. بانوان باید نیازسنجی درستی داشته باشند و توجه کنند که در کدام حوزه می‌توانند موفق باشند. مسئولانی که در وزارتخانه یا ادارات کل هستند باید صخره‌های سد راه مدیریت بانوان را هموار کرده و نیروها را شناسایی کنند. در این زمینه نتایج پژوهش شوارتز (۲۰۱۹) نشان داد زنان به دلیل دست‌کم گرفتن توانای هایشان به نسبت مردان کمتر از پست‌های کلیدی بهره خواهند برد و فرهنگ سازمانی نیز پذیرای زنان در بالاترین سطح مدیریتی یک سازمان نیستند. اما با اعتماد و میدان دادن به زنان برای مقاطعی می‌توان اجازه به اثبات رساندن توانایی‌هایشان را به آنها داد و سقف شیشه‌ای را برای آنها از بین برد. رسانه نقش عظیمی در شکل‌گیری باورها دارد. همچنین عدالت سازمانی و قرار دادن فرصت‌های برابر برای مردان و زنان در سازمان باید در دستور کار قرار بگیرد، چراکه رعایت آن می‌تواند به بقا، انسجام، پویایی و پیشرفت سازمان منجر شود و عدم رعایت آن می‌تواند سبب ازهم‌گسیختگی و متلاشی شدن سازمان شود (شوارتز، ۲۰۱۹). در این زمینه مالکی و عطایی (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی راه‌های رفع موانع ارتقای شغلی زنان در سازمان‌های دولتی»

نشان دادند که ارتباط معناداری بین ایجاد عدالت سازمانی، وجود دوره مهارت‌های آموزشی جهت کسب‌های مدیریتی، تقویت اعتماد به نفس، تقویت ریسک‌پذیری، میزان مشارکت زنان در تصمیم‌گیری و ارتقای شغلی وجود دارد (مالکی و عطایی، ۲۰۱۵).

از آنجا که یکی از قوی‌ترین موانع در عدم دستیابی زنان به سمت‌های بالای مدیریتی، کمبود مهارت‌های مدیریتی است، از این رو باید از طریق دوره‌های آموزشی، مهارت‌های مدیریتی زنان را تقویت کرد. در این زمینه مارگارت و مایلون (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «ادراک زنان رهبر ورزشی از مدیریت و رهبری: مهارت‌ها و نگرش‌ها برای موفقیت» در دانشگاه سائتل 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. این تحقیق با 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 می‌بایست توسط سازمان‌های ورزشی به‌طور مساوی برای آقایان و بانوان برگزار شود. این رویه سبب می‌شود که تناقض و شکاف‌های موجود در سازمان کاسته شود (مارگارت و مایلون، ۲۰۱۴). در همین زمینه بورل (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی راهکارهایی برای حضور زنان در بخش‌های مدیریت، نظارت و اجرایی» اظهار کرد که بانوان در زمینه فنی و دانش لازم در جهت ارتقای پست در زمینه مدیریتی ضعیف‌اند که این مسئله با تحقیق حاضر هم‌خوانی ندارد (بورل، ۲۰۱۹).

امروزه بانوان تحصیل‌کرده زیادی در سازمان‌های ورزشی ایران حضور دارند که از نظر فنی و دانش لازم با مردان هم‌سطح و در مواردی بالاتر هستند، اما به دلیل موانع سازمانی و مدیریتی و عدم شایسته‌سالاری پیشرفت بانوان منتفی می‌شود. اما گاهی ناآشنایی برخی زنان با حوزه فنی و مدیریت از علل عدم ورود آنان به پست‌های کلیدی و اجرایی است که این کمبود را می‌توان با تشویق دختران از دبیرستان و دانشگاه‌ها به این سمت و سو سوق داد. همچنین ارتقای فنی زنان در بخش‌های مدیریت نیز می‌تواند به عملکرد بهتر آنها کمک کند. اساس نظر متخصصان در تحقیق حاضر ارائه راهکارهای مؤثر جهت غلبه 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. با ایجاد سیستم حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی که زنان را مورد حمایت قرار می‌دهند و همچنین مشارکت زنان در تصمیم‌گیری می‌توان راه را برای پیشرفت زنان هموار ساخت. حضور زنان در شبکه‌های ارتباطی غیررسمی سازمان برای به دست آوردن اطلاعات ارزشمند و همچنین تماس با رهبران قدرتمند و حمایت آنها برای به دست آوردن مشاغل سطح بالاتر، بسیار مهم شناخته شده‌اند.

برای غلبه بر عوامل تفاوت‌های شخصیتی در بوجود آمدن عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران نظیر: عدم رغبت به ارتقای توانمندی‌های خود، خصوصیات رفتاری نکوهیده مانند نامی و سخن‌چینی در بین زنان شاغل ورزشی، کناره‌گیری در مواقع چالش، حضور در مراسم غیرمرتبط با سطح و جایگاه زنان، انجام وظایف زبردست توسط بانوان، عدم حفظ حریم و مسائل شخصی توسط زنان در محیط کار، عدم حفظ حریم و مسائل شخصی توسط زنان در محیط کار و سایر موارد، باید در ارائه راهکارهای مؤثر جهت غلبه بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران اذعان کرد که بانوان سعی کنند که رفتار نامی و سخن‌چینی را ریشه‌کن کرده و از بین ببرند. این خصوصیات رفتاری متأسفانه از خانواده نشأت می‌گیرد و باید با فرهنگ‌سازی و آموزش اصلاح شود. همچنین بانوان با توجه به خصوصیات شخصیتی که دارند در مواقع چالش اغلب ترجیح می‌دهند که به جای اینکه در جهت رفع چالش تلاش کنند کناره‌گیری کنند. این امر نه تنها به روند مدیریتی آنها کمک نمی‌کند، بلکه از آنها مدیرانی ناتوان جلوه می‌دهد. بانوان باید از

وقت و ایده‌های نو و برنامه‌ریزی جدید استفاده کنند. بانوان باید امانتدار باشند. با توجه به متفاوت بودن خصوصیت شخصیتی افراد باید ویژگی‌های مدیریتی سازمان‌ها را آموزش داد.

برای غلبه بر عوامل فردی و خانوادگی در به‌وجود آمدن عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران مانند بی‌توجهی خانواده نسبت به بانوان، عدم انطباق و سازگاری بین محیط کار و خانواده، نداشتن اطلاعات کافی و به‌روز، ضعف در تفکیک محیط کار و خانواده، تأثیرگذاری تربیون‌های سیاسی و اجتماعی، عدم حمایت خانواده بر میزان حضور بانوان در پست‌های مدیریتی، استفاده نکردن از خرد جمعی در بانوان و سایر موارد، باید تلاش کرد و از راهکارهای مناسب جهت غلبه بر عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان ورزشی ایران استفاده کرد. در این زمینه باید تفکر خانوادگی و جامعه را نسبت به توانایی بانوان تغییر داد. تفکر خانواده و اجتماع را از همان کودکی نسبت به داشتن توانایی دختران تغییر دهیم. باید به بانوان میدان داد که این کار شهادت می‌خواهد. بانوان باید فرصت‌ها را از بالقوه به بالفعل تبدیل کنند و در هر شرایطی که هستند، به بهترین نحو کار کنند. استفاده از بانوان در زمینه‌هایی که نیاز به جذب بیشتر افراد است باید به‌عنوان مسئول استفاده کنند، مانند ورزش همگانی بانوان باید به آن تجربه بالا برسند باید در کنار با تجربه‌ها چه خانم چه آقا به آنها میدان بدهیم تا بتوانیم مدیران موفقی داشته باشیم، باید به بانوان میدان داد بانوان در پذیرفتن پست مدیریتی باید حمایت خانواده را داشته باشند، چون اولویت اول بانوان خانواده است. با توجه به نقش‌های متفاوت که بانوان دارند مانند مادر، همسر، خواهر و... یا فعالیت‌های اجتماعی دیگری که دارند مستلزم مدیریت زمان هستند. بانوان جهت عدم اشتباه یا کاهش آن در مدیریت باید از نظرهای افراد متخصص و نخبگان استفاده کنند. همچنین باید از هم‌اندیشی کمک بگیرند. وقتی می‌خواهند تصمیمی بگیرند از نظرهای نخبگانی که واقعاً مسلط به آن کار هستند استفاده کنند و در نهایت به جمع‌بندی برسند و آنچه را که فکر می‌کنند تصمیم درستی است، اتخاذ کنند. باور بعضی افراد که می‌خواهند القا کنند که مذهب برای به‌وجود آمدن صخره تأثیرگذار است و دین تأثیر منفی در مدیریت دارد، باید از بین برود.

برای غلبه بر ویژگی‌های اخلاقی حقوقی در به‌وجود آمدن عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران مانند سرپوش روی مسائل اخلاقی، فقر اخلاقی و عدم تهذیب آن در جامعه، عدم اجرای قوانین توسط مجریان، نداشتن مطالعه و نبود تسلط به قوانین توسط بانوان، عدم جایگاه حقوقی بانوان در فدراسیون‌ها، نداشتن ارتباط صحیح در محیط کار، سوء استفاده از حریم شخصی بانوان در محیط کار و سایر موارد، ضمن ارائه راهکارهای مؤثر جهت غلبه بر این موانع، باید اذعان داشت که در حوزه مدیریت باید کارهای اساسی انجام گیرد. باید چالش‌های اصلی از جمله اماکن ورزشی که به اسم بانوان در کل کشور ساخته شده است، به‌منظور مدیریت آنها در مجلس قانون تصویب کرده و در اختیار بانوان قرار دهیم، تا بتوانیم خدمات بهتر و ارزان‌تری را فراهم کنیم مسائل و مشکلات اساسی بانوان را که کم‌تحرکی یکی از آنهاست، کاهش دهیم. در این زمینه مهدی‌زاده و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «نظریه صخره شیشه‌ای در حوزه ورزش بانوان: مقایسه تطبیقی و ارائه یک مدل کمی» اظهار می‌دارد که موانعی درونی و بیرونی در مدیریت زنان دخیل‌اند. زنان باید ضمن باور داشتن به توانایی‌ها و نشان دادن حساسیت به مسائل خود تلاش کنند که از طریق قانون و منطق مطالبات خود را در سازمان‌های ورزشی مطرح و پیگیری کنند (مهدی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۸).

حضرت علی (ع) می‌فرماید: «خودت را در مظان اتهام قرار نده». این در حالی است که پست‌های مدیریتی محدودیت رفتاری به‌وجود می‌آورد و بانوان ما باید زندگی شخصی خود را تحت کنترل قرار دهند (مانند عکس و فیلم از زندگی شخصی مهمانی‌ها، شوخی کردن با آقایان و خنده‌های بلند، ارتباط گرفتن با مردان، نوع پوشش و آراستگی و...) رعایت فاصله با همکاران مرد در محیط کار و رعایت چارچوب

اخلاقی. بعضی‌ها ممکن هست دنبال مسئله‌سازی برای بانوان باشند. وقتی بانوان در محیط کار با آقایان کار می‌کند، باید خیلی رعایت کنند. بانوان باید جوری رفتار کنند که وقتی نام آنها به میان می‌آید، آنها را به متانت و شخصیت یاد کنند.

در صورت به‌وجود آمدن مسائل اخلاقی در سازمان‌های ورزشی گذاشتن سرپوش بر روی آن نه‌تنها سبب رفع آن نمی‌شود، بلکه موجب تشدید آن می‌شود باید آن را جراحی و درمان کرد. در کشور ما نیز، نقش و تأثیر زنان در فعالیت‌ها به‌خصوص در سال‌های اخیر چشمگیر بوده است؛ اما هنوز هم ظرفیت‌های بالقوه بسیاری در زمینه فعالیت‌های مدیریتی حوزه ورزش وجود دارد که به دلایل گوناگون بدون استفاده مانده‌اند، نمونه این وضعیت در فدراسیون‌های ورزشی کشورمان که بانوان داشتن جایگاه حقوقی مناسب فعالیت می‌کنند. این در حالی است که مشاهده می‌شود به‌ندرت زنان مسئولیت‌های مدیران فدراسیون‌های ورزشی را بر عهده دارند. آینده در دست انسان‌های توانمند است و جنسیت ارتباطی به عملکرد فرد ندارد، از این‌رو انتظار می‌رود موضع‌گیری مناسب‌تری به حضور زنان در جامعه صورت گیرد و مسئولان سازمانی با بهره‌گیری از توان مدیریتی زنان و انتصاب بیشتر زنان توانمند در پست‌های مدیریتی، گامی مؤثر در جهت از میان بردن این موانع نامرئی بردارند. در این زمینه جعفری و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «نقش‌آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده‌پژوهی» اظهار کردند که چارچوب کلی آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش، مشتمل بر چهار لایه فرصت‌یابی آینده، تحلیل گلوگاه‌ها، راه‌یابی آینده‌نگر و اجرا و بازنگری بود که هر لایه، خروجی جدایی به‌ترتیب موضوع‌ها، عوامل کلیدی، نقشه راه و عملکرد دارد. با توجه به موارد مطرح‌شده، پیشنهاد می‌شود با فرهنگ‌سازی و آموزش در مدارس در جهت از بین بردن تبعیض جنسیتی، که به‌وفور در کتاب‌های درسی مشاهده می‌شود، می‌توان باور جنسیتی را از بین برد. همچنین با توجه به اینکه رسانه‌ها در خانواده از جایگاه تأثیرگذاری برخوردارند، با تقویت محتوای شکل‌گیری باورها در خصوص توانمندی بانوان، می‌توان به فرهنگ‌سازی در جامعه کمک کرد. از محدودیت‌های پژوهش، عدم پذیرش حضوری برخی از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه و همچنین محافظه‌کاری برخی از آنها در ارائه اطلاعات و شفافیت در خصوص سؤال‌های پژوهش را می‌توان ذکر کرد. پژوهشگران در آینده باید در صورت امکان در راستای همین حوزه تحقیقی فراتحلیلی برای سازمان‌های ورزشی انجام دهند (جعفری و همکاران، ۲۰۱۸).

بر اساس یافته‌های این تحقیق می‌توان ادعا کرد که آینده نقش‌آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور همزمان متأثر از عوامل و جریان‌های درون و برون سیستمی ورزش است. توانمندسازی زنان، فرایندی است که به‌وسیله‌ی آن، زنان برای سازماندهی خودشان توانمند می‌شوند و اعتمادبه‌نفس خود را افزایش می‌دهند و از حقوق خود برای انتخاب مستقل و کنترل بر منابع که به از بین رفتن جایگاه فرودستی ایشان منجر می‌شود، دفاع می‌کنند. زنان ما باید تشویق شوند که در هر شرایطی، با مطالعه، تحقیق و توجه به مسائل ملی و جهانی، افق دید خود را گسترش دهند و قدرت تحلیل رخدادهای سیاسی، اجتماعی و مدیریتی را در وجودشان تقویت کنند.

تقدیر و تشکر

از تمامی مشارکت‌کنندگان که ما را در انجام این تحقیق یاری رساندند، تشکر و قدردانی می‌شود.

References

- Ahmadi, Siros; Freedom, Messenger; Kihani, Maryam. (2018). the effect of the glass rock on the performance of female managers and employees of the Ministry of Sports and Youth with the mediating role of organizational silence, *Sociology and Lifestyle Management Bi-Quarterly*, Year 4, Number 11, Spring and Summer 2017, pp. 1-41 (In persian).
- Alhadhrami, A., Goby, V. P., & Al-Ansaari, Y. (2018). Women's enactment of leadership in a heavily gender-marked Islamic context: An exploration within the United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 728-747.
- Alston, M. (2014). *Breaking Through Grass Ceiling*. Routledge.
- Amini Zare, S; Allah Khani, S (1400). Women's job position in the light of glass ceiling theory. *Journal of Psychological Studies and Educational Sciences*. No. 58, pp. 51-64 (In persian).
- Burke, R. J. (2019). Women in management and on corporate boards of directors: accelerating progress. In *Women, Business and Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Burrell, D. N. (2019). Developing more Women in Managerial Roles in Information Technology and Cybersecurity. Darrell Norman Burrell Developing more woman in ITmanagement, *ProceedingsMidwest Association for Information Systems(MWAIS)* 5-21.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia S., & Vanneman R. (2010). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–81.
- Doubell, M., & Struwig, M. (2014). Perceptions of factors influencing career success of professional and business women in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(5), 531-543.
- Fatollahi, kolsoom. (2023). Investigating the impact of individual and organizational factors on the formation of a glass ceiling for women among teachers. *Studies in psychology and educational sciences (Nagareh Institute of Higher Education)*. No 56 (24) (In Persian).
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
- Hamidizadeh, Ali; Saraji, Reza; Pour Behrouzan, Ali (2021). Personal and institutional deterrence as the foundation of the glass ceiling in promoting women in organizations. *Women and society magazine*, summer 2021, year 12, number 2, pp. 250-193 (In persian).
- Jafari, Elham; Sharifi Fard, Farideh; Alam, Shahram (2018), the role of women in the country's sports management with a future research approach. Research paper. *Sports Management Studies*, Volume 11, Number 58, February and March 2018, pp. 38-17 (In persian).
- Ja'farblejad, Ahmad. Esfidani, MohammadRahim. (2005). Women's Situation in Management and Employment The case of Iran. *Social psychological studies of women*. Article 1, Volume 3, Number 7, April 1384, Pages 103-77. 10.22051/JWSPS.2005.1441.
- Karim, W. J. (1993). Gender studies in southeast Asia. *Southeast Asian Journal of Social Science*, 21(1), 98-113.
- Khajooi Nesab Karani, Mohammad Reza (2017), investigating the glass ceiling in entrepreneurship, management and women's employment, National Conference on Modern Economic Studies, Accounting Management in Iran, Karaj, Scientific-Applied University, *Municipalities Cooperation Organization*.
- Khalifa, Ali (2017). Passing through the glass phenomena, a challenge for women in management. *Management and Accounting Studies Quarterly, Special Issue, Fourth International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development*, Fall 2017, pp. 216-203 (In persian).

- [Mahdizadeh, Akram. Abdavi, Fatemeh. Afshari, Mostafi \(2018\). Glass ceiling theory in the field of women's sports: comparative comparison and presentation of a quantitative model. *Journal of human management in sports*, winter 2018, year 7, number 1, pp. 45-59 \(In persian\).](#)
- [Maleki, Zahra. Atai, Mohammad \(2015\). Identifying barriers to women's career advancement in government organizations \(case study: Qazvin fiscal affairs\), *Development and Transformation Management Journal*, special issue \(2015\), 45-56 \(In persian\).](#)
- [Marshall Judi. \(1998\), "Gender" in the Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior, Nigel Nicholson, Malden: *Blackwell publishers*.](#)
- [Mohammadi, Muhaddith; Rostgar, Abdul Ghani \(2018\). The phenomenon of the glass cliff: concept, causes, solutions. The third international conference on modern researches in management, economics, accounting, banking. November 2018. *International Academy of Sciences of Georgia* \(In persian\).](#)
- [Mollai, Bakhshan; Alwani, Seyed Mehdi; Zahedi, Shams al-Sadat; Alinejad, Alireza \(2019\). A meta-analysis on the identification of obstacles to the promotion of women to management levels in government organizations of Iran. *Consultant, Job and Organization Journal*, Spring 2019, no. 42 \(In persian\).](#)
- [Moqtadaei, Leila; Siadat, Seyed Ali \(2017\). Structural equation modeling in examining the relationship between social capital and job tenacity of female managers in selected universities. *Women and Society Quarterly*, 291-316 \(In persian\).](#)
- [Margaret LM, H. Female Sport Leaders Perception of Leadership and Management: Skills and Attitudes for success'. *Seattle University Global Sport Business Journal*. 2014;2\(1\).](#)
- [Mottaqi Shahri M.; Ghafouri, F.; Mahmoudi, A. \(2014\). Comparison of the role and presence of women in managerial positions in sports and non-sports organizations New approaches in sports management. *New Trends in Sport Management* 2\(4\):9-20 \(In persian\).](#)
- [Rafiei, Zahra, Aghaei, Najaf, Hejbarnia, Zahra, & Alam, Shahram. \(۲۰۲۲\). Developing a Model of Greater Impact on Glass Rock of Women's Management in Iranian Sports Organizations. *Human resource management in sports*, 9 \(1\), 141-172. doi: 10.22044/shm.2021.11327.2401 \(in persian\).](#)
- [Samai, M.; Ashraf Ganjavi, F.; Azad Feda, S.; Poursoltani Zarandi, H. \(2021\). Forecasting the empowerment of female employees of the Ministry of Sports and Youth of Iran based on the glass ceiling and organizational justice. *Scientific Research Journal of Sports Sciences*. No. 12, pp. 32-47 \(In persian\).](#)
- [Schwartz R. \(2019\). Support from Above the Glass Ceiling: Narratives of Women as University Student Leaders. *Masters Theses*. <https://thekeep.eiu.edu/theses/4397>](#)
- [Sepahvand, Reza; Saedi, Abdullah and Momani Mofard, Masoumeh. \(2017\). Designing a Green Human Resource Management Model in Sports Organizations Using the interpretive structural modeling approach. *Journal of Human Resource Management in Sports*, No. 6, pp. 17-34 \(In persian\).](#)
- [Shafi, Arzoo; Faridian, Akbar; Ebrahimzadeh, Dastjard. \(2017\). designing an interpretive structural analysis model of factors affecting the creation of a glass ceiling based on Delphi analysis \(case study: women working in the headquarters of the National Iranian Oil Products Distribution Company\). *psychological economic studies of women*, year - 2016 , number 2, summer 2017, pp. 55-100 \(In persian\).](#)
- [Shiri, Ardeshtir. Faraji, Elham. Yasini, Ali. \(2018\). Gender Inequality Experience in Organizational Promotions: A Metaphorical Reading of Glass Escalator effect. *The Journal of Women's Studies*, Research Group at the *Institute for Humanities and Cultural*. Volume 9, Issue 24 \(In persian\).](#)
- [Shirzad Molabashi, Shirin; Farahani, Abolfazl \(2016\). Effective factors in the appointment of women in the management positions of the Ministry of Sports and Youth with an emphasis on the Sports Department, Ministry of Science, Research and Technology. *Faculty of Literature and Humanities, Payam Noor University, Tehran Province* \(In persian\).](#)

[Tan, B. U. \(2019\). Women in Organizations: Challenges for Management. In Handbook of Research on Contemporary Approaches in Management and Organizational Strategy \(pp. 207-225\). IGI Global.](#)

[Zargami Fard, eyelashes; Behbodhi, Mohammad Reza \(2013\). Examining the experiences and challenges of women in organizational leadership positions - 12th year organizational culture management, number 2, p. 32 \(In persian\).](#)

[Yu, J., Terjesen, S., & Bilimoria, D. \(2018\). Women in the Upper Echelons: Women on Corporate Boards and in Top Management Teams. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.](#)

www.imna.ir/news

