



## Obstacles facing women in holding the post of head of sports federations of Iran

**Jamal Shaygan**

PhD student in sports management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Qazvin branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

**Fariba Mohammadian \***

Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

**Zahra Nobakht Ramezani**

Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

### Abstract

The aim of the current research was to identify the obstacles faced by women in holding the post of president of Iranian sports federations. This research was a type of analytical descriptive research and based on the research approach, it was an exploratory mix. The statistical population included all female managers of the Ministry of Sports and Youth, the National Olympic Committee, sports federations and female transnational champions (214 people). Which were first identified by interviewing 32 experts with theoretical saturation method. Then sampling was done in the quantitative part in a clustered and targeted manner consisting of 150 people. The research tool in the qualitative part includes in-depth interviews to build the proposed research model using the Delphi technique, and in the quantitative part, the questionnaire obtained from the qualitative part is used. In order to analyze the data in the qualitative part, conventional analysis method was used and in the quantitative phase of the research, structural equation modeling method was used. The results of the research showed that the obstacles faced by women in holding the post of president of sports federations of Iran, the lack of promotion of women in the job position due to organizational stereotypes and prejudices, and the state of the power structure and male political roles in the body of sports federations and the government, were the most mentioned in Among the interviewees, the organizational factor has been considered to be more involved, and the succession, economic, family, cultural, personal, political, attitudinal, and finally social factors have been identified as the next obstacles, respectively. According to the results of the research based on the fact that organizational obstacles and succession are involved in holding the position of president for women, women should believe in their abilities and show sensitivity to their issues and try to make their demands in sports organizations through law and logic. Promote and follow up management posts.

**Keywords:** obstacles, tenure, post, presidency, sports federations

\* Corresponding Author: E-mail: shayegan.shayan@gmail.com

**How to Cite:** Shaygan J, Mohammadian F, Nobakht Ramezani Z. Obstacles facing women in holding the post of head of sports federations of Iran, Journal of Innovation in Sports Management, 2024; 2(4): 115-129.



## موانع پیش روی زنان در تصدی پست ریاست فدراسیون‌های ورزشی ایران

جمال شایگان

قزوین، ایران

فریبا محمدیان\*

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی،

استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

زهرا نوبخت رضانی

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی موانع پیش روی زنان در تصدی پست ریاست فدراسیون‌های ورزشی ایران بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی تحلیلی و بر اساس رویکرد تحقیق، آمیخته اکتشافی بود. جامعه آماری، جامعه آماري، شامل کلیه مدیران زن وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و قهرمانان فراملی زن (۲۱۴ نفر) بودند. که ابتدا با استفاده از مصاحبه با ۳۲ نفر از متخصصان، با روش اشباع نظری موانع موجود شناسایی شدند. سپس نمونه‌گیری در بخش کمی به صورت خوشه‌ای و هدفمند متشکل از ۱۵۰ نفر انجام گرفت. ابزار پژوهش در بخش کیفی شامل مصاحبه‌های عمیق جهت ساخت الگوی پیشنهادی پژوهش با استفاده از روش تکنیک دلفی بوده و در بخش کمی نیز، پرسشنامه حاصل از بخش کیفی مورد استفاده قرار گرفته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل عرفی و در فاز کمی تحقیق از روش الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که موانع پیش روی زنان در تصدی پست ریاست فدراسیون‌های ورزشی ایران، عدم ارتقاء بانوان در جایگاه شغلی به دلیل کلیشه‌ها و تعصبات سازمانی و وضعیت ساختار قدرت و نقش‌های سیاسی مردانه در بدنه فدراسیون‌های ورزشی و دولت، بیشترین اشاره را در میان مصاحبه‌شوندگان داشته است و زنان عامل سازمانی را بیشتر دخیل دانسته و عامل‌های جانشین پروری، اقتصادی، خانوادگی، فرهنگی، شخص، سیاسی، نگرشی و در نهایت اجتماعی نیز به ترتیب به عنوان موانع بعدی شناسایی شده‌اند. با توجه به نتایج تحقیق مبتنی بر اینکه موانع سازمانی و جانشین‌پروری در تصدی پست ریاست برای 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 برای تصدی پست‌های مدیریتی مطرح و پیگیری کنند.

واژه‌های کلیدی: موانع، تصدی، پست، ریاست، فدراسیون‌های ورزش

\* نویسنده مسئول: E-mail: Fahim\_pe@yahoo.com

## مقدمه

موضوع مهم محسوب می‌گردد (آدریانس، ۱۵:۲۰۱۸). در تحقیقات متعددی این اتفاق نظر وجود دارد که در سطح جهانی، زنان همواره در پست‌های مدیریتی ورزش کمتر حضور دارند (هدنبرگ اس و نوربرگ جی آر، ۲۰۲۰: ۱۵۵). شیوه‌های انتخاب پدرسالارانه و فرهنگ سازمانی این نابرابری را تقویت می‌کند. درحالی‌که سیاست‌های برابری جنسیتی در تمام جهان وجود دارد، اقدامات برای پیگیری برابری جنسیتی بسیار محدود است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۹:۲۰۷). شواهد حاکی از آن است که وضعیت حاکمیت ورزشی به‌طور گسترده با وضعیت حاکمیت سایر بخش‌ها مشابه است، علیرغم اتفاق نظر در مورد این‌که تنوع جنسیتی می‌تواند تأثیر مثبتی در بهبود عملکرد سازمانی داشته باشد (هفرنان سی دی، ۲۰۱۹: ۱۳۶). اما چنین روندهایی به‌کندی در حال تغییر است و مردان همچنان در بسیاری از زمینه‌های حاکمیت ورزشی در سمت‌های تصمیم‌گیری ارشد قرار دارند (دایانا و هانسن، ۱۳:۲۰۲۰). باوجود پیشرفت‌های محسوس چند دهه گذشته بانوان کشور در زمینه تحصیلات و مشارکت‌های اجتماعی به‌ویژه مشارکت‌های ورزشی و کسب قهرمانی‌های متعدد بین‌المللی به‌عنوان یک تصور بدیهی همواره سهم زنان از تصدی پست‌های مدیریتی ورزش در کشور بسیار ناچیز است (عابد مقدم و همکاران، ۷۰:۱۴۰۰). اگرچه بررسی شعارهای انتخاباتی روسای جمهوری از سال‌های ۱۳۷۶ تاکنون نشان می‌دهد که همه آن‌ها بر حضور زنان و واگذاری مدیریت‌های کلان به چیدمان مدیریت‌ها به‌جز واگذاری یک یا دو پست کلان دولتی در حوزه مدیریت عالی و پایه سهم ناچیزی نصیب بانوان شده است (جعفری و همکاران، ۲۰:۱۳۹۹). ورزش کشور نیز به طبع سیاست‌های اجرایی سهم بسیار ناچیزی در زمینه مدیریت زنان در عرصه کلان ورزش داشته است این در حالی است که حضور زنان در عرصه ورزش در سال‌های اخیر پیشرفت‌های چشمگیری داشته و توانسته بارها و بارها به کسب قهرمانی‌های متعدد در سطح رقابت‌های بین‌المللی دست یابد. زنان ورزشکار ایران در المپیک ریو

در بسیاری از کشورهای جهان زنان مسئولیت‌های خطیری را به دوش گرفته‌اند به‌طوری‌که یکی از معیارهای توسعه‌یافتگی کشورها، میزان اعتباری است که زنان در آن کشورها دارند (آدریانس<sup>۱</sup>، ۱۳:۲۰۱۸). زنان نه تنها نقش بسزایی در تحقق توسعه اجتماعی و سیاسی دارند بلکه به‌عنوان یک نیروی فعال و سازنده می‌توانند بر سرعت فزاینده توسعه اقتصادی و تسریع عدالت اجتماعی بیفزایند (جعفری و همکاران، ۱۹:۱۳۹۸). به همین دلیل مشارکت زنان در عرصه‌های مختلف و هم‌تراز با مردان به یک ضرورت زمان حاضر تبدیل شده است و نیل به حل معضلات اجتماعی را به حل این مهم سوق داده است (هفرنان سی دی، ۲۳:۲۰۱۹). در ایران متأسفانه حاکمیت مردسالارانه، تصور غالب نسبت به توانایی مرد به زن، تصویری که زنان نسبت به مسئولیت‌های خانوادگی و خانه‌داری دارند و عدم خودباوری زنان باعث کمرنگ شدن حضور آن‌ها در عرصه‌های مدیریتی شده است (ملک آرا، ۳۷:۱۳۹۹). یکی از مهم‌ترین موانع اشتغال در سطوح مدیریتی آن است که زنان در نقش‌هایی چون خانه‌داری و فرزند داری کلیشه شده‌اند و برای آنان نوعی ترکیب نقش‌های کاری با نقش‌های خانوادگی در نظر گرفته می‌شود (زارعی و همکاران، ۱۸۷:۱۴۰۰). با توجه به حضور مؤثر بانوان در مقاطع تحصیلی عالی و احراز شایستگی‌های عمومی از قبیل برتری در زمینه‌های علمی، فرهنگی، ورزشی و غیره متأسفانه هنوز تعداد زنانی که توانسته‌اند در سطوح عالی مدیریتی منصوب شوند، بسیار اندک است (عابد مقدم و همکاران، ۶۸:۱۴۰۰). در این تسلط دیرینه مردان بر ساختارهای اداری به‌مثابه مهم‌ترین عامل در ایجاد سقف شیشه‌ای و نیز سایر عوامل مؤثر همانند زبان مردانه و به‌طور کلی حمایت‌های مرد سالارانه ناشی از امتداد فرهنگ چند صدساله، از عوامل مؤثر بر توسعه قدرت مردان در سازمان‌ها مدنظر قرار می‌گیرد (فیسال الحلوچی و همکاران، ۳، ۴۴:۲۰۱۹).

عدالت جنسیتی در تمامی سازمان‌های ورزشی کشورها به‌ویژه در سمت‌های تصمیم‌گیری، همچنان یک

<sup>4</sup> Hedenborg S and Norberg JR

<sup>5</sup> Heffernan CD

<sup>6</sup> Diana and Hansen

<sup>1</sup> Adriaanse

<sup>2</sup> Heffernan CD

<sup>3</sup> Faisal Alhalwachi et all

فرصت‌های بیشتری برای حضور و رقابت با مردان برخوردار شده‌اند. باوجود افزایش مشارکت زنان در سازمان‌ها، پیشرفت و ورود زنان به مقام‌های عالی با موانعی مواجه است که تحت عنوان سقف شیشه‌ای شناخته می‌شود. هاودان<sup>۳</sup> (۲۰۲۰:۴۵)، در تحقیق خود به بررسی جنسیت و فرایند انتخاب رهبر در سازمان‌های ورزشی نروژ پرداخت و بیان کرد که، گرچه گفتمان‌های صریح انتخاباتی برای اعضای کمیته‌های ملی ورزشی فرصت‌های برابری بدون توجه به جنسیت برای کاندیداهای شایسته متصور می‌شوند، اما زیرشاخه‌های این گفتمان، این حق را از اغلب زنان صلب می‌کنند. گری و اریکت<sup>۴</sup> (۲۰۲۰:۳) در تحقیق تحت عنوان شناسایی موانع پست‌های مدیریتی ارشد برای زنان در سازمان‌های ورزشی اشاره داشته‌اند که مردان و زنان انتظارات شغلی متفاوتی از مدیریت ارشد ندارند، اما از نظر موانعی که زنان برای رسیدن به این سطح ممکن است با آن روبرو شوند، متفاوت هستند. همچنین زنان معتقد هستند که اغلب برای ارتقاء به دلیل موانع اجتماعی و سازمانی نادیده گرفته می‌شوند و زنان در تعقیب مدیریت ارشد نسبت به مردان انعطاف‌پذیرتر هستند (نانس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹:۶۷۹). با توجه به کمبود یک مطالعه جامع در ارتباط با موانع مدیریت زنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی و توجه ویژه به این مهم که امروزه مشارکت زنان در سطوح مدیریتی در کشور در حالت غیرعادی و بیمارگونه‌ای دارد. این مشکل مهم که نشان از تأخر فرهنگی دارد، ناشی از تعمیم نامنصفانه تفاوت‌های زیستی و نگرشی زنان و مردان به حوزه‌های کاری است، تبعات منفی و مضران خود را بروز داده و باعث شده است که از توانمندی‌های فکری و تخصصی و قابلیت‌های مدیریتی زنان استفاده مناسب به عمل نیاید. بدین ترتیب، جامعه در حال توسعه ما از این وضع دچار ضررهای جبران‌ناپذیری شده است. پیش‌نیاز درمان، معرفت نسبت به وجود بیماری و شناسایی عوامل موجد آن است. در این زمینه نیز آگاهی از وجود بیماری در میان دوراندیشان و مصلحان جامعه حاصل شده و چنین باوری به وجود آمده که مشکل یادشده، اولاً، از اولویت‌های

۹ و المپیک توکیو ۱۰ سهمیه را به دست آورده‌اند. همچنین در آخرین دوره بازی‌های آسیایی ۲۰۱۸ (جاکارتا)، ایران با ۳۷۸ ورزشکار (۲۸۰ مرد، ۹۸ زن) در ۴۲ رشته ورزشی در این مسابقات شرکت کرد که با کسب ۶۲ مدال در رتبه ششم بازی‌ها قرارگرفت و ۱۸ مدال آن توسط بانوان کسب شد (زرگر و همکاران، ۱۳۹۹:۱۸). این که چرا بانوان در جایگاه مدیریتی ورزش کشور با توجه به نقش پررنگ در کسب مقام‌های قهرمانی بین‌المللی علاوه برداشتن تحصیلات بالا سهم بسیار محدودی دارند، کمی بحث‌برانگیز است. گاهی ورزشکاران زن در عرصه‌های قهرمانی افتخارآفرینی می‌کنند، ولی در مدیریت ورزشی قدرتمند ظاهر نمی‌شوند. نداشتن اعتمادبه‌نفس کافی توأم با کم‌حرکی تشکل‌های مدنی ورزش حوزه بانوان «وقت نگذاشتن» و «پیگیر نبودن» و مهم‌تر از همه نبود انگیزه لازم و کافی نزد این قشر برای پیگیری خواسته‌ها و مطالبات قانونی باعث شده زنان ایرانی نقش و سهم چندانی در عرصه‌های مدیریتی ورزش کشور ایفا نکنند و این در حالی است که بر اساس تجربه ثابت‌شده است که زنان ایرانی از توانایی‌های مدیریتی و اجرایی بالایی برای تحرک، تحول و پیشرفت سیستم اداری و اجرایی برخوردار هستند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۹:۲۴). بایستی اذعان داشت که امروزه توانمندسازی زنان و مشارکت کامل آنان بر پایه برابری و شایسته‌سالاری و به‌دوراز نگاه جنسیتی، در همه زمینه‌ها از جمله در فرآیند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و رهبری سازمان‌ها یکی از پیش‌نیازهای توسعه پایدار ورزش است (آنیتا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹:۶۹۵). آدام باوانس و گرتروود<sup>۲</sup> (۲۰۲۰:۸)، در مقاله‌ای با عنوان نقش زنان در رهبری سازمان‌های ورزشی اشاره داشته‌اند، شیوه‌های انتخاب پدرسالارانه و فرهنگ‌های سازمانی غلط، این نابرابری را در انتخاب زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی تقویت می‌کنند، این در حالی است که علی‌رغم شعارهای بی‌شمار جوامع سیاست‌های برابری جنسیتی بسیار محدود اجرا می‌شود. زارعی و همکاران (۱۴۰۰:۱۸۴)، نیز در پژوهشی با عنوان سقف شیشه‌ای زنان: پنداشت‌ها و کندوکاوها اشاره می‌نمایند. در دنیای سازمانی، زنان از

<sup>3</sup> Hovden

<sup>4</sup> Gray, Erika

<sup>5</sup> nones

<sup>1</sup> Anita

<sup>2</sup> Adam B Evan and Gertrud

جامعه است، ثانیاً، مؤلفه‌هایش قابل‌شناسایی است، و ثالثاً، قابل‌حل است (الوانی و همکاران، ۲۰۷:۱۳۹۹). بنابراین انجام این پژوهش می‌تواند زمینه شناسایی محدودیت‌های ارتقاء زنان برای به‌کارگیری بهینه از توانمندی‌های مدیریتی آن‌ها را در سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی کشور فراهم سازد. همچنین با برنامه‌ریزی صحیح، سبب مشارکت بیشتر زنان شایسته و توانمند در تصمیم‌گیری‌های ورزشی کشور گردد. با توجه به موارد اشاره‌شده در فوق این پژوهش سعی بر آن دارد که به شناسایی و تحلیل موانع مدیریت زنان در تصدی پست ریاست فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداخته و راهکارهایی در جهت کاهش و یا حل آن در جامعه ارائه دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه به روش آمیخته یا ترکیبی و از نوع طرح‌های تحقیق متوالی اکتشافی بود که در دو مرحله پیاپی انجام شد. روش ترکیبی، مجموعه اقداماتی است برای جمع‌آوری، تحلیل و ترکیب اطلاعات کیفی و کمی در یک مطالعه واحد به‌منظور شناخت مسئله تحقیق. طرح متوالی اکتشافی: در این طرح ابتدا داده‌های کیفی گردآوری و تحلیل می‌شوند، سپس در مرحله دوم داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌شوند و درنهایت، هر دو تحلیل کیفی و کمی یکجا مورد تفسیر قرار می‌گیرند (محمد پور، ۱۳۹۸). پژوهش حاضر نیز ابتدا در فاز کیفی پیش رفت و سپس یافته‌های کیفی اساس داده‌ها و تحلیل را در مرحله کمی تشکیل داد. مرحله اول (مرحله کیفی) مطالعه کیفی و به روش تحلیل محتوا بود؛ روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی و از مصاحبه عمیق به‌عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد؛ در این مرحله با استفاده از مصاحبه عمیق با مشارکت‌کنندگان، کلیه موانع پیش روی زنان در تصدی پست ریاست فدراسیون‌های ورزشی ایران، کدگذاری و دسته‌بندی شد. پرسش‌های مصاحبه با استفاده از مبانی نظری، پیشینه تحقیق و مدل‌های موجود در ایران و سایر کشورها تدوین شده و با توجه به گستردگی جامعه تحقیق و تنوع سلاقی و تجارب آنان برای پایش و رسیدن به اجماع در مورد سؤالات از تکنیک دلفی استفاده شد. بر اساس نتایج مرحله کیفی ۹ عامل سازمانی، جانشین پروری، اقتصادی، خانوادگی، فرهنگی،

شخصی، سیاسی، اجتماعی و نگرشی شناخته شد. در بخش میدانی مرحله نخست تحقیق به‌صورت مصاحبه با قالب پرسش‌های پاسخ باز که بر اساس تحقیقات و پیشینه تحقیق طراحی شده‌اند انجام شد و در مرحله دوم پرسشنامه‌ای که بر اساس کدگذاری‌های انجام‌شده در مرحله نخست تدوین شده بین جامعه آماری توزیع شد تا میزان اهمیت موانع شناسایی‌شده مشخص شود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۳۲ نفر از خبرگان و متخصصین مدیریت ورزشی (وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و اساتید هیئت‌علمی دانشگاه‌ها) جهت رسیدن به اشباع نظری تا نفر بیستم و در بخش کمی کلیه مدیران زن وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و قهرمانان فراملی زن اعزامی به مسابقات المپیک توکیو بودند که در زمان تحقیق (۱۳۹۹)، بر اساس استعلام از وزارت ورزش شامل ۲۱۴ نفر بوده‌اند. با توجه به فرمول حجم نمونه کوکران، تعداد نمونه‌ها حداقل ۱۳۷ نفر تعیین شد و تعداد ۱۷۰ پرسشنامه توزیع و ۱۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جمع‌آوری اطلاعات از آذر ۱۳۹۹ آغاز و تا پایان فروردین ۱۴۰۰ ادامه داشت. مصاحبه با طرح سؤال «مقوله‌های اصلی و فرعی موانع پیش روی زنان در تصدی پست ریاست فدراسیون‌های ورزشی ایران کدام‌اند؟» آغاز می‌شد (مصاحبه باز) و باقی پرسش‌ها بر اساس مبانی نظری و با رویکرد تئوری سقف شیشه‌ای مطرح می‌گردید و در نهایت سؤالات نهایی بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طرح می‌شد. مدت‌زمان هر مصاحبه از ۴۵ دقیقه تا ۲ ساعت (با توجه به نظر فرد) بود و در بعضی موارد در دو جلسه انجام شد. تمامی مصاحبه‌ها ثبت گردید و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل مرحله اول: مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در قالب سه مرحله کدگذاری ارائه شد. گام اول: کدگذاری باز، گام دوم: کدگذاری محوری، گام سوم: مرحله نظریه پردازی (کدگذاری انتخاب). مرحله دوم: مطالعه به صورت کمی و به روش مدلسازی معادله ساختاری<sup>۱</sup> بود. پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، کاملاً موافق نمره ۵ و

<sup>1</sup> Structural Equation Modeling

پژوهش و استفاده از روش معادلات ساختاری نسل دوم روش حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار Smart Pls نسخه ۳،۳ استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها ابتدا از آزمون کلموگروف اسمیرنف برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها استفاده شد و نتایج نشان داد که داده‌ها در تمامی متغیرها از توزیع نرمالی برخوردارند.

با توجه به کدگذاری اولیه از مصاحبه‌های صورت گرفته از نمونه‌های آماری موانع پیش روی زنان در تصدی پست ریاست فدراسیون‌های ورزشی ایران بر اساس سؤالات پژوهش استخراج و سپس به مؤلفه‌های جزئی‌تر در قالب کدهای متمرکز شده و کدهای محوری تبدیل شدند که در جدول ۲ این مؤلفه‌ها ذکر شده است.

کاملاً مخالف عدد ۱ نمره‌گذاری شد و دارای ۸۵ گویه و ۹ مؤلفه می‌باشد. برای محاسبه پایایی ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی ابتدا ۳۰ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شد و سپس با استفاده از روش آزمون آلفای کرونباخ پایایی محاسبه گردید که بدین ترتیب مقدار آلفای به دست آمده برای کل پرسشنامه ۰/۹۴ و ضریب پایایی ترکیبی تمام مؤلفه‌ها نیز بالاتر از ۰/۸۹ محاسبه شد. روایی صوری پرسشنامه به تأیید ۸ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی رسیده و روایی سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. به منظور تجزیه تحلیل داده‌ها، از جداول فراوانی و همچنین نمودارهای میله‌ای استفاده گردید و آزمون کولموگروف اسمیرنف و رتبه‌بندی فریدمن، آزمون دوجمله‌ای تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل عاملی اکتشافی توسط نرم‌افزار spss نسخه ۲۶ بکار گرفته شد. همچنین با توجه به وجود متغیرهای پنهان مؤثر بر

جدول ۱: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنف

متغیرهای پژوهش	آماره آزمون	سطح معناداری	نوع توزیع
موانع اجتماعی	۷۵/۱	۰۵۰/	طبیعی
موانع اقتصادی	۰۷/۱	۲۳۰/	طبیعی
موانع جانشین پروری	۹۱۰/	۴۱۰/	طبیعی
موانع خانوادگی	۹۴۰/	۵۷۰/	طبیعی
موانع سازمان	۸۸۰/	۳۴۰/	طبیعی
موانع سیاسی	۲۲/۱	۰۹۰/	طبیعی
موانع شخصی	۱۵/۱	۱۴۰/	طبیعی
موانع فرهنگی	۲۴/۱	۰۸۰/	طبیعی
موانع نگرشی	۱۹/۱	۰۷۰/	طبیعی

جدول ۲: کدگذاری متمرکز کدهای محوری حاصل از مصاحبه‌ها

مقوله‌ها (کد محوری)	کد متمرکز شده	
دیدگاه‌های سنتی	عوامل فرهنگی	
		دیدگاه‌های عمومی
		دیدگاه‌های سازمانی
موانع اجتماعی	عوامل اجتماعی	
محدودیت‌های سازمانی	عوامل سازمانی	
		رابطه مداری در مقابل شایسته‌سالاری
		مخالفت مردان با مدیریت زنان
		تبعیض جنسیتی
محدودیت‌های آموزشی	عوامل جانشین پروری	
		ضعف آگاهی و دانش

مقوله‌ها (کد محوری)	کد متمرکز شده
فرزندان	عوامل خانوادگی
همسر	
ضعف در مهارت‌های روانی	عوامل نگرشی
ترس قرار گرفتن در شرایط بحرانی	
نداشتن علاقه	
موانع روحی روانی	عوامل شخصی
دوری از تنش‌های مدیریتی	
سیاسی نبودن زنان	عوامل سیاسی
عدم حمایت دولت	
دامنه محدود فعالیت‌های اقتصادی زنان	عوامل اقتصادی

دیگر نیکویی برازش است نیز ۰/۰۶۹ است که با توجه به کمتر بودن از ۰/۱، قابل قبول بوده (کلاین، ۲۰۱۱) و نشان دهنده تأیید مدل پژوهش است. دیگر شاخص‌های نیکویی برازش برای معادلات ساختاری بدین صورت است که مقدار شاخص توکر - لویس (TLI) ۰/۹۱۷، شاخص برازش بنتلر - بونت (BBI) ۰/۹۱۱، شاخص برازش تطبیقی (GFI) ۰/۹۶ و شاخص برازش مقتصد (PNFI) ۰/۶۲۵ است که همگی نشان دهنده برازش مطلوب و تأیید مدل تأییدی موانع مدیریت زنان در فدراسیون‌های ورزشی‌اند.

مقدار متوسط واریانس استخراج‌شده برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ بوده، که نشان‌دهنده روایی همگرا مناسب سازه‌ها می‌باشد. همچنین نتایج بدست آمده از آزمون فورنل و لارکر، روایی واگرا برای سازه‌های مرتبه‌ی اول را قابل قبول توصیف نموده است و می‌توان گفت پژوهش از روایی واگرای قابل قبولی برخوردار است. مقدار برازش کلی مدل پژوهش نیز به شرح زیر است:

$$GOF = \sqrt{0/731 \times 0/700} = 0/715$$

با توجه به مقدار برازش به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت برازش مدل پژوهش در سطح مطلوبی می‌باشد. بر اساس ۹ موانع شناسایی شده به موانع تصدی پست ریاست فدراسیون برای بانوان از دیدگاه خبرگان و متخصصین، مدل تأییدی تحقیق ارائه می‌گردد. در شکل

به منظور پی بردن به کیفیت نمونه برداری در تحلیل عاملی از آزمون کیزر-می-یر-الکین<sup>۱</sup> استفاده شد. اندازه مقدار این شاخص برابر ۰/۷۷۸ بوده که نشان‌دهنده مناسب بودن نمونه‌گیری برای تحلیل عاملی می‌باشند. همچنین به منظور پی بردن به همبستگی گویه‌های مورد مطالعه از آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج سطح معناداری این آزمون ۰/۰۰۱ بوده که، نشان‌دهنده این است که داده‌ها توان تشکیل عامل را دارند در این پژوهش نتیجه این آزمون در سطح معنا داری (P < ۰/۰۱) معنی‌دار بوده است. برای آزمون اینکه مدل تأییدی موانع پیش روی زنان در تصدی پست ریاست فدراسیون‌های ورزشی ایران از برازش مناسبی برخوردار است، از شاخص‌های برازش استفاده شد. در مدل یابی تأییدی و معادلات ساختاری با تاکید بر نرم افزار ایموس باید برای تعیین برازش مدل از سه شاخص برازش مطلق<sup>۲</sup>، تطبیقی<sup>۳</sup> و مقتصد<sup>۴</sup> استفاده کرد. بر اساس نتایج جدول ۳، مقدار نسبت آماره کای اسکوار (χ<sup>2</sup>) برابر با ۴۱۳۳/۴۸۱ به درجه آزادی ۱۸۹۲ برابر ۲/۰۳۸ است. با توجه به این که مقدار کمتر از ۳ است، مطلوب بودن مقدار به دست آمده به منظور بررسی برازش و تأیید برازش مدل است. شاخص نیکویی برازش<sup>۵</sup> (GFI) ۰/۹۸ است که قابل قبول بودن این میزان برای برازش مطلوب مدل را نشان می‌دهد. مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)<sup>۶</sup> که شاخص

<sup>1</sup> Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)

<sup>2</sup> Absolute Index

<sup>3</sup> Comparative Index

<sup>4</sup> Parsimonious Index

<sup>5</sup> Goodness Fit Index

<sup>6</sup> Root Mean Squared Error of Approximation

<sup>7</sup> Tucker- Lewis Index

<sup>8</sup> Bentler- Bonett Index

<sup>9</sup> Comparative Fit Index

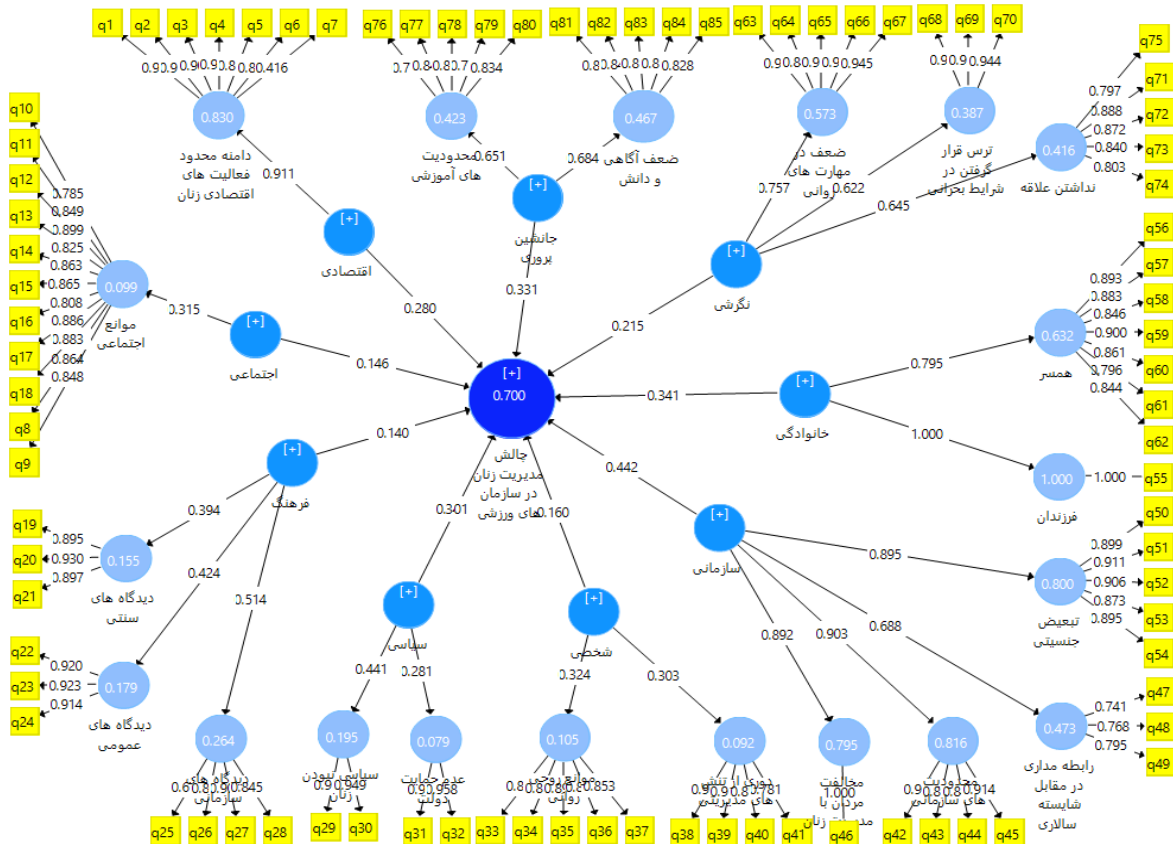
<sup>10</sup> Parsimonious Normed Fit Index

۱. مدل موانع مدیریت زنان در تصدی پست ریاست فدراسیون‌های ورزشی ایران متشکل از ۹ مانع، عوامل سازمانی، عوامل جانشین پروری، عوامل اقتصادی، عوامل خانوادگی، عوامل فرهنگی، عوامل شخصی، عوامل سیاسی، عوامل اجتماعی و عوامل نگرشی ارائه شده است. تمامی مقدر بارهای عاملی به دست آمده از مقدار قابل قبولی

(بیشتر از ۰/۳) برخوردار (کلاین، ۲۰۱۱) بوده که نشان می‌دهد گویه‌های تحقیق، شاخص‌های مناسبی به منظور شناسایی موانع مدیریت زنان (سازمانی، جانشین پروری، اقتصادی، خانوادگی، فرهنگی، شخصی، سیاسی، اجتماعی و نگرشی) به شمار می‌روند.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل تأییدی موانع مدیریت زنان

تفسیر	ملاک	میزان	شاخص برازش
-	-	۴۱۳۳/۴۸۱	کای اسکوار
-	-	۱۸۹۲	درجه آزادی
برازش مطلوب	کمتر از ۳	۲/۰۳۸	نسبت کای اسکوار به درجه آزادی
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹	۰/۹۸	شاخص نیکویی برازش
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹	۰/۹۶	شاخص توکر-لویس
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹	۰/۹۷	شاخص برازش بنتلر-بونت
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹	۰/۹۱	شاخص برازش تطبیقی
برازش مطلوب	کمتر از ۰/۱	۰/۰۶۹	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۶۲۵	شاخص برازش مقتصد هنجار شده



شکل ۱. مدل تأییدی موانع مدیریت زنان در تصدی پست ریاست فدراسیون‌های ورزشی ایران (ضریب مسیر استاندارد)



همان طور که در جدول ۵ نشان می‌دهد، با توجه به شاخص‌های سنجش برازش نیکویی مدل مناسبی را نشان می‌دهد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که عوامل سازمانی با تأثیر ۰/۵۶۷، مهم‌ترین مانع و عوامل اجتماعی با تأثیر ۰/۴۲۲ کم اهمیت‌ترین مانع در تصدی پست ریاست فدراسیون‌های ورزشی برای بانوان را شامل می‌شود.

باتوجه به طبیعی بودن توزیع داده‌ها، از آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موانع مدیریت زنان در فدراسیون‌های ورزشی ایران استفاده شد. نتایج نشان داد، موانع (سازمانی، جانشین پروری، اقتصادی، خانوادگی، فرهنگی، شخصی، سیاسی، اجتماعی و نگرشی) با توجه به آماره تی و سطح معناداری (۰/۰۰۱) بالاتراز سطح میانگین قرار دارند.

جدول ۴: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای

مؤلفه‌ها	میانگین	میانگین آماری	درجه آزادی	آماره تی	سطح معناداری
عوامل فرهنگی	۳/۶۴	۳	۱۴۹	۵۰/۰۵	۰/۰۰۱
عوامل اجتماعی	۳/۴۳	۳	۱۴۹	۴۵/۸۰	۰/۰۰۱
عوامل سازمانی	۳/۸۸	۳	۱۴۹	۴۸/۰۳	۰/۰۰۱
عوامل جانشین پروری	۳/۷۹	۳	۱۴۹	۴۵/۳۴	۰/۰۰۱
عوامل خانوادگی	۳/۷۰	۳	۱۴۹	۵۰/۷۰	۰/۰۰۱
عوامل نگرشی	۳/۵۶	۳	۱۴۹	۴۰/۸۴	۰/۰۰۱
عوامل شخصی	۳/۵۴	۳	۱۴۹	۴۵/۴۷	۰/۰۰۱
عوامل سیاسی	۳/۴۹	۳	۱۴۹	۴۴/۵۱	۰/۰۰۱
عوامل اقتصادی	۳/۸۵	۳	۱۴۹	۵۲/۷۷	۰/۰۰۱

جدول ۵: رتبه‌بندی عامل‌های اصلی

متغیرها	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	کل تاثیرات
عوامل سازمانی	۰/۵۶۷	---	۰/۵۶۷
عوامل جانشین پروری	۰/۵۴۸	---	۰/۵۴۸
عوامل اقتصادی	۰/۵۴۵	---	۰/۵۴۵
عوامل خانوادگی	۰/۵۲۰	---	۰/۵۲۰
عوامل فرهنگی	۰/۵۰۳	---	۰/۵۰۳
عوامل شخصی	۰/۴۷۱	---	۰/۴۷۱
عوامل سیاسی	۰/۴۷۰	---	۰/۴۷۰
عوامل نگرشی	۰/۴۵۵	---	۰/۴۵۵
عوامل اجتماعی	۰/۴۲۲	---	۰/۴۲۲

### بحث و نتیجه‌گیری

تاریخ موفقیت زنان به عنوان نیروی کار به خوبی نشان می‌دهد که در آغاز همه راه‌ها بسته بود، و زنان در بسیاری از مشاغل حضور نداشتند و به محض باز شدن راه، زنان در بازار کار مردانه حضور یافتند، ولی با موانع متعددی برخورد کردند. پژوهش‌ها درباره جنسیت و رهبری، بر حضور کم رنگ زنان در رده‌های بالای مدیریت، و علل

نابرابری‌های جنسیتی متمرکز بوده است. نتایج پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد زنان فقط در مرحله ماقبل آخر یک موقعیت شغلی ممتاز، با مانع روبه رو نمی‌شوند، بلکه آن‌ها در مراحل مختلف، که به آن موقعیت بالا می‌انجامد، از صحنه‌ی فعالیت خارج شده و با مشکلات عدیده‌ی روبه رو می‌شوند (ملک آرا، ۱۳۹۹). نتایج پژوهش حاضر نشان داد که موانع سازمانی، جانشین

و بانوان کمتر امکان ابراز مخالفت با تصمیمات سازمانی در رأس ورزش کشور را دارند با میانگین ۳/۶۹ کم اهمیت‌ترین عامل می‌باشد. میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی عوامل سیاسی، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، کمبود قوانین حمایتی از ارتقاء و پیشرفت شغلی بانوان در جامعه با میانگین ۲/۸۱ مهم‌ترین عامل و عدم حمایت مدیریت سیاسی جامعه ورزش از رشد حرفه‌ای بانوان با میانگین ۲/۳۳ کم اهمیت‌ترین عامل می‌باشد. میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی عوامل سیاسی، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، ترجیح بانوان به پذیرش مشاغل با مسئولیت‌های کمتر به دلیل فعالیت‌های سنگین در منزل با میانگین ۵/۶۷ مهم‌ترین عامل و محافظه کاری بیشتر بانوان در انجام وظایف اداری نسبت به مردان با میانگین ۴/۵۶ کم اهمیت‌ترین عامل می‌باشد. میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی عوامل سازمانی، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، بها ندادن مدیران ارشد به توانایی بانوان در ایفای وظایفشان با میانگین ۸/۹۰ مهم‌ترین عامل و به اتمام نرساندن وظایف سپرده شده به بانوان در اغلب مواقع به دلیل وظایف خانگی با میانگین ۴/۱۲ کم اهمیت‌ترین عامل می‌باشد. میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی عوامل خانوادگی، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، همسران خود را در رشد حرفه‌ای همراهی و تشویق نمی‌کنند با میانگین ۵/۷۳ مهم‌ترین عامل و ازدواج بانوان در سنین پایین و برعهده داشتن وظایف خانه داری و تربیت فرزندان با میانگین ۳/۶۷ کم اهمیت‌ترین عامل می‌باشد. میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی عوامل نگرشی، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، موانع متنوع در مسیر ترقی، برای بانوان نگران کننده است با میانگین ۸/۹۰ مهم‌ترین عامل و هراس بانوان از تصمیم گیری در مورد مسائل سازمانی در موقعیت‌های بحرانی با میانگین ۵/۰۱ کم اهمیت‌ترین عامل می‌باشد. میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی عوامل جانشین پروری، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، فقدان سیستم متمرکز سنجش شایستگی شغلی جهت جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی با میانگین ۷/۰۹ مهم‌ترین عامل و عدم اعتماد مدیران ارشد به کارکنان زن در غیاب خود با میانگین ۴/۷۴ کم اهمیت‌ترین عامل بوده است.

عوامل سازمانی مهم‌ترین چالش زنان در مدیریت سازمان‌های ورزشی محسوب می‌گردد. عواملی نظیر

پروری، اقتصادی، خانوادگی، فرهنگی، شخص، سیاسی، نگرشی و اجتماعی از جمله موانع و موانع ارتقاء و عوامل محدودکننده حضور زنان در سطوح عالی مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور می‌باشند. که در پژوهش‌های بررسی شده به آن‌ها اشاره شده است. نتایج پژوهش حاضر مبنی بر وجود موانع پیش روی زنان در تصدی پست‌های مدیریتی در سازمان‌ها، با نتایج پژوهش‌های موسوی راد و همکاران (۱۳۹۵)، ملاباشی و همکاران (۱۳۹۹)، همتی و همکاران (۱۳۹۸)، الوانی (۱۳۹۹)، جعفری و همکاران (۱۳۹۹)، زارعی (۱۴۰۰)، ملک آرا (۱۳۹۹)، آنیتا (۲۰۱۹)، دیانا و هانسن (۲۰۲۰)، هاودان (۲۰۲۰)، گری و اریکا (۲۰۲۰)، عابد مقدم (۱۴۰۰)، آدام ب اوانس (۲۰۲۰)، آدریانس (۲۰۱۸)، هفرنان سی دی (۲۰۱۹) و فایسال الحواچی و همکاران (۲۰۲۰) همخوان و همراستا می‌باشد و با تحقیقات میرکمالی و ناستی زایی (۱۳۸۸) و هزار جریبی و پیله (۱۳۹۱) بلحاظ رتبه بندی مؤلفه‌ها ناهمسو می‌باشد. در تمامی تحقیقات نام برده عوامل مختلفی به‌عنوان موانع پیش روی زنان در احراز پست‌های مدیریتی در جوامع مختلف شناسایی شده است که عوامل مورد بررسی در پژوهش حاضر نیز جزئی از این عوامل بوده‌اند. نتایج نشان داد که عوامل سازمانی با تأثیر ۰/۵۶۷ مهم‌ترین عامل در چالش مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی است و عوامل اجتماعی با تأثیر ۰/۴۲۲ کم اهمیت‌ترین عامل در چالش مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی را شامل می‌شود. میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی عوامل اقتصادی، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، رکود اقتصادی سال‌های بعد از جنگ و بیکاری فزاینده مردان با میانگین ۴/۴۶ مهم‌ترین عامل و صاحب سرمایه نبودن مدیران زن در بدنه ورزش کشور با میانگین ۲/۹۷ کم اهمیت‌ترین عامل می‌باشد. میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی عوامل اجتماعی، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، بی توجهی به ارتقای بانوان در سطوح مدیریتی کلان با میانگین ۷/۶۲ مهم‌ترین عامل و پائین بودن سطح تحصیلات تکمیلی بانوان ورزشکار در دهه‌های گذشته با میانگین ۱/۸۶ کم اهمیت‌ترین عامل می‌باشد. میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی عوامل فرهنگی، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، بها ندادن زنان به اندازه مردان به ارتقاء و شناسایی خود در کارشان با میانگین ۶/۶۵ مهم‌ترین عامل

(۲۰۱۹)، آدریانس (۲۰۱۸) و هفرنان سی دی (۲۰۱۹) که در پژوهش‌های خود به نقش عامل سازمانی به عنوان مانع پیش روی زنان در تصدی پست‌های مدیریتی اشاره داشته‌اند با نتیجه این تحقیق همخوانی دارد. اما در این بین یافته‌های پژوهش پیش رو با نتایج تحقیق درخشان (۱۳۹۷) که در پژوهش خویش مهمترین عامل را نگرش مدیر دانسته نه عامل ساختار سازمانی همخوانی ندارد.

در زمینه جانشین پروری، آگاهی ناکافی مدیران ارشد بدنه ورزش از نظام جانشین پروری و فقدان سیستم متمرکز سنجش شایستگی شغلی جهت جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی از مهمترین موانع زنان در تصدی گری پست‌های مدیریتی تلقی می‌شوند. اگر سازمان‌ها خواهان بقاء در محیطی پویا و رقابتی باشند، الزامات زیادی باید در نظر گرفته شود. از مهمترین آن‌ها، جایگزینی افراد برای تصدی سمت‌های مهم مدیریتی است. در واقع برنامه ریزی جانشینی شبیه مسابقه دو امدادی است که در مسیر و حرکت، مسئولیت را به دیگری واگذار می‌کند، در این مسابقه تیمی که چوبش به زمین می‌افتد؛ مسابقه را می‌بازد. بررسی‌های انجام شده طی سال‌های گذشته اهمیت مدیریت و برنامه ریزی جانشینی را مورد تاکید قرار داده‌اند. مدیران عامل نیز دائماً این موضوع را به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی خود ذکر می‌کنند (ملک آرا، ۳۹: ۱۳۹۹). این نتیجه نیز با نتایج پژوهش‌های همتی و همکاران (۱۳۹۸)، الوانی (۱۳۹۹)، جعفری و همکاران (۱۳۹۹)، زارعی (۱۴۰۰)، عابد مقدم (۱۴۰۰)، آدام ب اوانس (۲۰۲۰)، آدریانس (۲۰۱۸)، هفرنان سی دی (۲۰۱۹) و فایسال الحواچی و همکاران (۲۰۲۰) همخوان و همراستا می‌باشد.

عوامل اقتصادی یکی از موانع پیش روی زنان در تصدی مناصب مدیریتی در سطوح ارشد سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند. نتیجه به دست آمده با نتایج تحقیق اسماعیل پور و همکاران (۱۷: ۱۳۹۶) که در پژوهش خود به بررسی وابستگی حقوقی زن شوهردار به مردان پرداخته و نتایج تحقیق هال و اگلربی (۲۷۱: ۲۰۱۶) که در پژوهش خویش به الگوی زیستی یا اجتماعی شدن زنان پرداخته همخوانی دارد. نتیجه به

کلیشه‌ها و تعصبات سازمانی، ترجیح مدیران مافوق به واگذاری پست مدیریتی به مردان، بها ندادن به توانمندی‌های زنان از جانب مدیران ارشد و نادیده گرفتن استعداد‌های زنان توسط مدیران مافوق از مهم‌ترین موانع سازمانی محسوب می‌شوند. در زمینه تبعیض علیه زنان در کسب پست‌های مدیریتی ارشد در سازمان‌های کاری شواهد فراوانی وجود دارد. علاوه بر آن، زمانی که زنان به پست‌های مدیریت می‌رسند ممکن است با تبعیض‌های مداوم در زمینه نحوه برخورد با خود در توزیع پاداش‌ها و تشویق‌ها رو به رو شوند (آدریانس، ۱۵: ۲۰۱۸). علاوه بر موانع فوق می‌توان به بی‌عدالتی مبادله‌ای، آسیب‌های تعاملی، بی‌عدالتی تعاملی اشاره نمود (هفرنان سی دی، ۲۶: ۲۰۱۹). یکی از موانع سازمانی، وجود تعداد اندک منتور (راهنما) در سطوح بالای سازمانی برای تربیت مدیران زن است (الوانی و همکاران، ۲۲۰: ۱۳۹۹). این موضوع را با «ملکه زنبور» توصیف می‌کنند؛ یعنی مربی زن محدود است و تمایلی برای تربیت زنان دیگر وجود ندارد از طرف دیگر مردان مدیر هم تمایل اندکی برای مربی گری زنان دارند. از سوی دیگر، چون زنان در شغل‌های معتبر قرار ندارند، لذا نمی‌توانند به شبکه‌های کاری و فرایندهای غیر رسمی دسترسی پیدا کنند تا بتوانند اطلاعات مورد نیاز را رد و بدل کنند (دومینگوئز، ۱۲: ۲۰۱۹). عدم ارتقاء بانوان در جایگاه شغلی به دلیل کلیشه‌ها و تعصبات سازمانی، محدود بودن شبکه‌های ارتباطات سازمانی (شبکه‌های غیر رسمی) بانوان در بدنه سازمان، عدم انعطاف قوانین اداری در مورد وضعیت خاص بانوان، ترجیح مدیران فوقانی به واگذاری پست‌های مدیریتی به مردان بدلیل هم جنسیتی و راحتی ارتباطات درونی و بیرونی سازمان با یکدیگر، بها ندادن مدیران ارشد به توانایی بانوان در ایفای وظایفشان، عدم توجه به شایسته سالاری در انتصاب مدیران، عدم توجه به تقاضای زنان برای ارتقاء از جانب مدیران ارشد، بها ندادن به توانمندی‌های زنان از جانب مدیران ارشد و ایجاد فرصتی برابر مردان برای ترقی زنان از مهمترین موانع سازمانی پیش روی زنان در تصدی پست‌های مدیریتی در سازمان‌ها بوده است. نتایج تحقیق دومینگوئز و همکاران

<sup>2</sup> Hall, R. L., & Oglesby

<sup>1</sup> Dominguez

می‌شوند (نانس، ۲۰۱۹). علاوه بر نکات ذکر شده باید توجه کرد که معمولاً دختران نسبت به پسران در سنین پایین‌تری درگیر نقش‌های خانوادگی می‌شوند. تداخل وظایف مادری، خانه داری یکی دیگر از موانع کسب تخصص لازم در برخورداری از اشتغال کیفی محسوب می‌گردد (عابد مقدم و همکاران، ۱۴۰۰). در زمینه موانع نگرشی ارتقای زنان دیدگاه‌های ضد و نقیض وجود دارد. دایانا و هانسن (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که زنان از نظر قدرت طلبی، رقابتی بودن، قاطعیت و احساس راحتی در اعمال قدرت، امتیازات کمتری کسب کرده‌اند و نسبت به مردان دارای انگیزه کمتری برای مدیریت کردن هستند. در مقابل گروهی معتقدند مدیران زن در مقایسه با زنان دیگر، دارای خصوصیات زنانه کمتری نیستند و آن‌ها ضمن برخورداری از صفات زنانه، از ویژگی‌ها و صفات مردانه (نظیر اعتماد به نفس، انگیزش پیشرفت و جرات طلبی) نیز به منظور موفق شدن در نقش‌های غیر سنتی برخوردارند. مدیران زن در صفات مطلوب اجتماعی و انگیزه پیشرفت نسبت به سایر گروه‌ها امتیازی بالاتر دارند (مادوک ۲۰۰۲). با توجه به این موارد نتیجه این تحقیق مبنی بر وجود موانع خانوادگی و نگرشی، با نتایج تحقیقات جعفری و همکاران (۱۳۹۹)، دایانا و هانسن (۲۰۲۰)، هاودان (۲۰۲۰)، بوکستین و همکاران (۲۰۱۹)، ویور و همکاران (۲۰۲۱)، رمینگتون و لانچ (۲۰۲۰) و فایسال الحواچی و همکاران (۲۰۲۰) همسو بوده است. در زمینه موانع شخصیتی، عواملی نظیر ضعف خودباوری و عزت نفس مثبت زنان در زمینه مدیریت کلان در عرصه ورزش، تاب نیاوردن بانوان در شرایط سخت کاری ورزش، چیرگی بیشتر عواطف و احساسات در بانوان نسبت به مردان در حیطة تصمیم‌گیری، صرف نظر بانوان از حقوق خود به خاطر حفاظت و حمایت از خانواده و محافظه‌کاری بیشتر بانوان در انجام وظایف اداری نسبت به مردان از موانع مهم بیولوژیکی زنان در تصدی‌گری مدیریت در سطوح ارشد سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود (ملک آرا، ۳۷:۱۳۹۹). دایانا و هانسن (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان شناسایی موانع پیشرفت شغلی برای زنان اشاره داشته است. نبود عدالت اجتماعی، وجود تبعیض جنسیتی و عدم باور و اعتماد نسبت به جامعه بانوان مهمترین موانع پیشرفت شغلی زنان در تانزانیا محسوب می‌شوند. پاپی و

دست آمده نشان می‌دهد شاخص‌هایی همانند رکود اقتصادی، حضور کم رنگ بانوان در اقتصاد ورزش نسبت به مردان، کسب مشاغل توسط مردان به علت محدود بودن فرصت‌های شغلی در بدنه ورزش کشور، اولویت استفاده فرصت‌های شغلی توسط مردان و باور نان‌آور بودن مردان سبب جذب و بکارگیری بیشتر مردان در سطوح عالی مدیریتی در سازمان‌های ورزشی شده است (هدنبرگ اس و نوربرگ جی آر، ۱۵۸: ۲۰۲۰). از سوی دیگر، به دلیل سیاسی نبودن زنان نسبت به مردان از سوی احزاب سیاسی کشور حمایت کمتری از زنان می‌شود که این موضوع نیز مانع از دستیابی زنان به سطوح بالای مدیریتی شده است (آدام ب اوانس و گرتود، ۲۰۲۰: ۱۱).

نگرش‌های فرهنگی (طرز تلقی‌ها، باورها، نگرش‌های قالبی و تعصبات منفی نسبت به زنان یکی از مهم‌ترین موانع فراروی زنان برای کسب پست‌های مدیریتی است. موانع فرهنگی و تصورات قالبی ازباورها، اعتقادات و ارزش‌های رایج نشأت می‌گیرد و میزان مشارکت زنان را تعیین می‌کند. هم از این رو مدیران مرد نسبت به توانایی‌های مدیریتی زنان نگرش مثبتی ندارند و فرهنگ سازمانی باعث عدم حضور زنان در پست‌های مدیریتی دولتی می‌شود (آنیتا، ۶۹۷: ۲۰۱۹). نتایج پژوهش حاضر نشان داده است که مواردی شخصیتی نظیر، عدم تمایل به درگیر شدن در مسائل پیچیده اداری، ناتوانی در ریسک‌پذیری، حاکمیت رفتارهای احساسی، اعتماد به نفس پایین خانم‌ها در تصاحب مناصب اداری، احساس مسئولیت بیش از حد خانم‌ها، محدود شدن زنان در مسائل سیاسی و حزبی و ضعف ایجاد تعامل در میان همکاران خانم در ایجاد نابرابری جنسیتی در ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی نقشی اساسی دارند. با توجه به این موارد نتیجه این تحقیق با تحقیق‌های الوانی (۱۳۹۹)، جعفری و همکاران (۱۳۹۹)، زارعی (۱۴۰۰)، دایانا و همکاران (۲۰۲۰)، هاودان (۲۰۲۰)، ویور و همکاران (۲۰۲۱) و رمینگتون و لانچ (۲۰۲۰) همسو بوده است.

مسئولیت‌های خانوادگی نیز یکی از عوامل عدم ارتقای زنان به سطوح مدیریت می‌باشد. در این میان شاخص‌هایی چون ارزش وابستگی به خانواده، طرز تفکر همسر، رسیدگی به امور فرزندان، از جمله عواملی هستند که به عنوان موانع عدم ارتقاء زنان به سطوح مدیریتی قلمداد

نمی‌دهد (جعفری و همکاران، ۲۴: ۱۳۹۹). نمود ظاهری این عارضه در سازمان‌های ورزشی کشور را می‌توان در وجود دو ۲ نفر خانم در سمت ریاست فدراسیون، ۱ معاون وزیر، ۱ مدیر کل ورزش و جوانان در استان‌ها و عدم وجود حتی یک زن در سمت وزیر و وجود معاونت بانوان وزارت که بیشتر فعالیت‌های او در رابطه با بخش جوانان وزارت است مشاهده کرد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که در ارتقای زنان به سمت‌های ارشد مدیریتی تجدید نظر شده و به معنای واقعی کلمه، در سازمان‌های ورزشی کشور شایسته‌سالاری جایگزین جنسیت‌سالاری شود. با تمام این تفاسیر به نظر می‌رسد که موانع مدیریت زنان (سقف شیشه‌ای) در سازمان‌های ورزشی اغلب کشورها مشاهده می‌شود اما این که در مدیران ورزشی زن ایران بیشتر از سایر کشورها احساس می‌گردد شاید به خاطر مقوله‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و مذهبی حاکم بر جو جامعه ما باشد. در نهایت با توجه به وجود چنین موانعی در سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که با اصلاح دیدگاه‌ها و نگرش‌های سازمانی نابرابری‌های موجود در ارتقاء زنان و مردان اصلاح شود و این امر به جای نگاه جنسیتی بر مبنای توانمندی و شایسته‌سالاری انجام پذیرد. همچنین با توجه به میزان بالای احساس سقف شیشه‌ای در سطوح ارشد مدیریت ورزش کشور پیشنهاد می‌شود جهت رفع مشکلات موجود در سازمان‌های ورزشی کشور، مسئولین رده بالای ورزش کشور در تمامی موانع موجود اندیشیده و راه‌حل‌های مناسبی را تدبیر نمایند.

#### منابع

- 1- Adriaanse J (2018) Europe in world perspective: The Sydney Scoreboard Global Index for women in sport leadership. In: Elling A, Hovden J and Knoppers A (eds) Gender Diversity in European Sport Governance. London: Routledge, pp. 9–18.
- 2- Adam B Evan and Gertrud U Pfister (2020) Women in sports leadership: A systematic narrative review. International Review for the Sociology of Sport 1–26 © The Author(s) 2020.
- 3- Alwani, Seyyed 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 Iran's government organizations", Career and

دونا (۲۰۱۹)، در تحقیق خود با عنوان " پیشبرد سیاست‌های برابری جنسیتی در رهبری ورزشی از طریق حکمرانی ورزش"، نشان داد جنسیت مدیران در سازمان‌های ورزشی در حال تغییر است و این تغییرات اغلب در ارتباط با مؤنث‌سازی مدیران با ایجاد فرهنگ سازمانی و سبک مدیریتی حامی مدیریت زنان جهت به کارگیری بیشتر زنان در پست‌های مدیریتی صورت گرفته است. واقعیت حاکی از آن است که میزان حضور زنان در رده‌های مدیریتی بویژه در سازمان‌های ورزشی، اعم از مدیریت کلان و یا خرد در کشور ما بسیار ناچیز است. این امر موجب شده است که از توانمندی‌های فکری و تخصصی و قابلیت‌های مدیریتی زنان استفاده مناسبی به عمل نیامده و به این ترتیب، جامعه در حال توسعه ما دچار خسارت و زیان‌هایی شود. عدم به کارگیری از منابع انسانی زنان و توانمندی‌های آنان در عرصه‌های مدیریت ستادی و توجه نکردن به تربیت و پرورش آنان برای نیل به مناصب ستادی بالاتر خسران قابل ملاحظه‌ای را به جامعه خواهد زد. به ویژه اگر این امر در سازمان‌هایی چون وزارت ورزش و جوانان که نسبت کارکنان زن آن در رده سازمانی صف نسبت به مردان قابل ملاحظه می‌باشد (زرگر و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵-۳۲). به همین جهت تحقیق حاضر بنا به اهمیت موضوع به تحلیل موانع مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی کشور پرداخته است. در ایران با توجه به تمایل بیشتر بانوان به ادامه تحصیل و اشتغال در سازمان‌های دولتی، هرگونه بی‌عدالتی پذیرفته‌شده، علیه آنان ممکن است بر بهره‌وری نیمی از نیروهای کار سازمان‌ها اثر منفی داشته باشد. به طور کلی زن ستیزی یکی از معضلاتی است که امروزه گریبان بسیاری از زنان را در جامعه گرفته است و مانع بزرگی برای پیشرفت آنان محسوب می‌شود. زنان در سازمان‌ها معمولاً دارای نقش‌ها و پست‌های پایین‌تری هستند که در واقع نشان از وجود پدیده سقف شیشه‌ای دارد (زارعی و همکاران، ۱۴۰۰). نتیجه تحقیق نیز موید این واقعیت بود که در سطوح ارشد مدیریتی ورزش کشور نیز این عارضه وجود داشته و توسط زنان احساس می‌شود. زنان در سطوح ارشد مدیریتی ورزش ایران با موانع متعددی مواجه‌اند که مسیر پیشرفت و ترقی آنان در سطوح مدیریتی را تحت تأثیر قرار داده و اجازه پیشرفت به بالاترین سطوح مدیریتی را به آنان

- Organizational Consulting, 12 (42), 224-199. (in Persian).
- 4- Anita L. DeFrantz. The changing role of women in the Olympic Games (2019). *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(3), 689-702.
  - 5- Diana S. Hansen Identifying Barriers to Career Progression for Women in Science. *TREPAR* 2037 No. of Pages 4. © 2020 Elsevier Ltd. All rights reserved.
  - 6- Dominguez (2020). The Representation of Women in USA Sports, *Sports Administrative, and Team Sports Leadership*. *European Scientific Journal* February 2020 edition Vol.14, No.5 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e – ISSN 1857-7431.
  - 7- Faisal Alhalwachi, L, Ali Sabt., H, Taher Almajed, H (2020), *Women Manager In Bahrain: Positive Steps Towards Gender Equality And Successful Careers*, *International Journal of Advanced Research and Publications*, Volume 2 Issue 8.
  - 8- Gray, Erika L., "Barriers to Senior Leadership Positions for Women in Sport Management: Perceptions of Undergraduate Students and Insights from their Professors" (2020). *Electronic Thesis and Dissertation Repository*. 7098
  - 9- Goldsmith, Tayyaba. (2018). "Glass ceiling syndrome: challenges for women in management positions in sports organizations", paper presented at the first national congress of successful Iranian women, *Datis International Development Conference Center*, Tehran. 11 (51), 15-33. (in Persian).
  - 10- Hajar Jaribi, Jafar; Pilevari, Azam. (2011). "Identification of social barriers for female employees of National Bank of Tehran to reach managerial positions", *Women in Development and Politics*, Volume 10, Number 2, pp. 22-42. (in Persian).
  - 11- Hall, R. L., & Oglesby, C. A. (2016). Stepping through the looking glass: The future for women in sport. *Sex Roles*, 74(8), 271-4.
  - Hemti, infallibility; Jalali Farahani, Majid; Ali Dost Qahfarkhi, Ibrahim; Khabeiri, Mohammad (2018). "Presenting the model of individual and organizational factors promoting and hindering career success in female employees of Tehran Municipal Sports Organization", *applied researches in sports management*, volume 6, number 24, spring 2017, pages 61-71. (in Persian).
  - 12- Hedenborg S and Norberg JR (2020) Sweden: A gender perspective on sport governance. In: Elling A, Hovden J and Knoppers A (eds) *Gender Diversity in European Sport Governance*. London: Routledge, pp. 141–152.
  - 13- Heffernan CD (2019) *Gender Allyship: Considering the role of men in addressing the gender leadership gap in sport organizations*. *Proquest Information & Learning*. Retrieved from the University of Minnesota Digital Conservancy, <http://hdl.handle.net/11299/201034>.
  - 14- Hovden, J. (2020). The gender order as a policy issue in sport: A study of Norwegian sports organizations. *NORA: Nordic Journal of Women's Studies*, 14(1): 41–53.
  - 15- Ismailpour, Reza, and Tofaghi, Hamidreza, (2016). "Obstacles to the promotion of women in managerial positions", the second national congress of successful women of Iran, Tehran; 53-54: 95-101. (in Persian).
  - 16- Jafari, Elham, Sharififar, Farida, Alam, Shahram. (2019). The role of women in the country's sports management with a future research approach. *Sports Management Studies*, 11 (58), 17-38. (in Persian).
  - 17- Jami Abed Moghadam, Zahra, Fahim Devin, Hassan, Peymanizadeh, Hossein, Ismailzadeh Kandahari, Mohammad Reza. (1400). "A meta-analysis of four decades of obstacles and challenges for the promotion of women in the management of the country", *contemporary researches in sports management*. 11 (22), 67-84. (in Persian).
  - Malek Ara, Melika (2019). "The effect of the glass ceiling on the promotion of women's managerial status, contemporary researches in science and research", second year, number 17, December 2019. (in Persian).
  - 18- Mirkamali, Seyyed Mohammad; Nasti Zaei, Naser. (1388). "Obstacles to promotion of women to middle and higher positions from the point of view of female teachers working in education", *Management Research*, second year, pp. 57-64. (in Persian).
  - 19- Mousavi Rad, Sayedah Tahereh, Farahani, Ahmad, and Bayat, Paryosh (2015). "Prioritization of barriers to women's management in sports using the Analytical Hierarchy Method (AHP). *Journal of applied research in sports management*, 17 consecutive (summer 2015). (in Persian).
  - 20- Mohammadpour, Ahmed (2018). "Mixed research methods as the third methodological movement: theoretical foundations and practical principles", *Isfahan University Humanities Research Journal of Applied Sociology*, Volume 21, Number 2: 77-100. (in Persian).
  - 21- Nunes, R.A. (2019). Women athletes in the Olympic Games. *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(3), 674-683
  - 22- Popi Sotiriadou & Donna de Haan (2019): *Women and leadership: advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance*, *International Journal of Sport*

- Policy and Politics, DOI: 10.1080/19406940.2019.1577902
- 23- Remington, L.J. and Launch, S., 2020. Women in sport leadership: research and practice for change. London and NY: Routledge.
- 24- Shining, eyelashes. (2017). "Obstacles to the advancement of women in management levels in Tehran universities", Master's thesis, Tarbiat Modares University. (in Persian).
- 25- Shirzad Molabashi, Shirin, Farahani, Abolfazl, Asad, Mohammad Reza. (2018). "Effective factors in the appointment of women in managerial positions of the Ministry of Sports and Youth. Sports management and development", 6 (1), 37-51. (in Persian).
- 26- Vioor, L. (2021). "Catalysts Census of Females Board Directors in Canada1 Catalyst, NewYork", NYEur Jpublic Health 2015; 25(Suppl. 2): 41-5. 2. Pickett W... 17 November )2021). 11.
- 27- Zarei Qasim, Sharfi Tawakkel, Begi Firouzi Allahyar. (1400). "Women's glass ceiling; Concepts and explorations using Q method", management researches in Iran. 1400.25 (2): 217-184. (in Persian).