



*Original Research*

## Investigating the Social-Cultural Challenges of Women in Managing Sports Federations of the Country

Jamal Shaygan<sup>1</sup>, Fariba Mohammadian<sup>2\*</sup>, Zahra Nobakht Ramezani<sup>2</sup>

1. PhD student in Sports Management, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran

2. PhD in Sports Management, Assistant Professor, Islamic Azad University, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Qazvin, Iran

### ARTICLE INFO

Received: 2024/05/26  
Reviewed: 2024/06/16  
Revised: 2024/07/09  
Accepted: 2024/07/23

#### Keyword:

Challenge  
Cultural  
Social  
Women  
Management  
Sports Organization

### ABSTRACT

The current research was conducted with the aim of investigating the social-cultural challenges of women in the management of sports federations of the country. In terms of the method of data collection, the research was a mixed type of research, and in terms of the research objectives, it was of an applied type. 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 the theoretical saturation method of cultural and social challenges of women's management in sports organizations. Then sampling was done in the quantitative section 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. Data analysis was done in the qualitative part using the Max Kyuda method and the interpretive structural qualitative model, and descriptive and inferential statistics were used in the quantitative part. The results of the research showed that the cultural and social challenges faced by women in the field of sports management in the country are "non-promotion of women in the job position due to organizational stereotypes and prejudices" "dominance of traditional patriarchal thinking in society" "lack of society's belief in women's ability to manage affairs" "lack of society's belief in women's ability to manage affairs" In managerial scenes and women's lack of self-confidence" and "the state of the power structure and male political roles in the body of sports and government" were mentioned the most among the interviewees. According to the results of the research based on the fact that cultural and social challenges are involved in women's management, women should believe in their abilities and show sensitivity to their issues and try to make their demands in sports organizations to hold management positions through law and logic. and follow up.



## بررسی چالش‌های فرهنگی - اجتماعی زنان در تصدی مدیریت فدراسیون‌های ورزشی کشور

جمال شایگان<sup>۱</sup>، فریبا محمدیان<sup>۲\*</sup>، زهرا نوبخت رضانی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران

۲. دکتری مدیریت ورزش، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، قزوین، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

پژوهش حاضر با هدف بررسی چالش‌های فرهنگی - اجتماعی زنان در تصدی مدیریت فدراسیون‌های ورزشی کشور اجرا گردید. پژوهش به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها از دسته پژوهش‌های آمیخته و به لحاظ اهداف پژوهش از نوع کاربردی بود. جامعه آماری، 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 چالش‌های فرهنگی و اجتماعی مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی 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. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش مکس کیودا و الگوی کیفی ساختاری تفسیری انجام و در بخش کمی نیز از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردیده است. نتایج پژوهش نشان داد که چالش‌های فرهنگی و اجتماعی پیش روی زنان در عرصه مدیریت ورزش کشور «عدم ارتقاء بانوان در جایگاه شغلی به دلیل کلیشه‌ها و تعصبات سازمانی» «حاکمیت تفکر سنتی مردسالاری در جامعه» «عدم باور جامعه به توانایی زنان در اداره امور در صحنه‌های مدیریتی و عدم خودباوری زنان» و «وضعیت ساختار قدرت و نقش‌های سیاسی مردانه در بدنه ورزش و دولت» بیشترین اشاره را در میان مصاحبه‌شوندگان داشته است. با توجه به نتایج تحقیق مبتنی بر اینکه چالش‌های فرهنگی و اجتماعی 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 برای تصدی پست‌های مدیریتی مطرح و پیگیری کنند.

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۰۵

تاریخ داوری: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶

بازنگری مقاله: ۱۴۰۳/۰۴/۱۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۰۱

### کلید واژگان

چالش

فرهنگی

اجتماعی

زنان

مدیریت

سازمان ورزشی

## مقدمه

در بسیاری از کشورهای جهان زنان مسئولیت‌های خطیری را به دوش گرفته‌اند به طوری که یکی از معیارهای توسعه یافتگی کشورها، میزان اعتباری است که زنان در آن کشور دارند. زنان نه تنها نقش بسزایی در تحقق توسعه اجتماعی و سیاسی دارند بلکه به عنوان یک نیروی فعال و سازنده می‌توانند بر سرعت فزاینده توسعه اقتصادی و تسریع عدالت اجتماعی بیفزایند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۸). از همین روست که مشارکت زنان در عرصه‌های مختلف و هم تراز با مردان به یک ضرورت زمان حاضر تبدیل شده است و نیل به حل معضلات اجتماعی را به حل این مهم سوق داده است. ولی متأسفانه در کشور ما حاکمیت مردسالارانه، تصور قالب نسبت به توانایی مرد به زن، تصویری که زنان نسبت به مسئولیت‌های خانوادگی و خانه‌داری دارند و عدم خودباوری زنان باعث کم‌رنگ شدن آن‌ها در عرصه‌های مدیریتی شده است (اسماعیل‌پور و تفقیدی، ۱۳۹۶). شواهد موجود در ایران نشان می‌دهد که تبعیض جنسیتی در اشتغال و دستمزد همچنان گسترده است. بر اساس معیارهای فرهنگی مردان نان‌آور خانه هستند و بسیاری از مشاغل در اختیار مردان است. نگرش منفی مدیران مافوق در جهت پذیرش زنان در پست‌های کلیدی و مدیریتی در عدم پذیرش زنان در این حوزه، نقش به‌سزایی دارد. هنگامی که روسا به زنان از لحاظ کاری اطمینان ندارند و در مورد موفقیت زنان در سطوح سرپرستی و مدیریتی پیش‌داوری می‌کنند، مسلماً ارتقای شغلی زنان نیز با مشکل مواجه خواهد شد. وقتی نگرش عمومی نسبت به کار زنان بدین گونه است که آن‌ها فاقد قدرت اجرایی لازم هستند حتی اگر تخصص داشته باشند، هنگامی که با ذکر نام زنان نقش‌های سنتی آن‌ها به ذهن می‌آید، مسلماً در جایگاه آن‌ها برای پذیرش شغل تأثیرگذار می‌باشد (Remington and Launch, 2020). یکی دیگر از عوامل پیدایش توسعه قدرت مردان در جایگاه‌های مدیریتی، وجود نوعی مانع نامرئی به نام سقف شیشه‌ای است. یعنی به‌رغم 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. 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 (Vioor, 2021). جامعه انسانی از عدم حضور واقعی زنان در عرصه‌های گوناگون آسیب‌های جبران ناپذیری دیده و بدین خاطر در دو دهه اخیر در صدد جبران این نقیصه برآمده است. برای رسیدن به تعادل،

برابری و رفع تبعیض‌ها و در نتیجه توسعه بهتر و کامل‌تر جامعه، نیاز به آن است که زنان بتوانند در فرآیند تصمیم‌گیری در سطوح گوناگون جامعه شرکت نمایند. لذا یکی از شاخص‌ها در جهت توسعه یافتگی یک کشور، میزان مشارکت و نقشی است که زنان در آن کشور دارا هستند. خوشبختانه در بسیاری از کشورها این تلاش‌ها موفقیت‌های چشمگیری را در پی داشته‌است. از آن جمله، می‌توان به کشورهایی هم چون نروژ، دانمارک و فنلاند اشاره نمود که بیش از ۴۰ درصد مناصب تصمیم‌گیری در اختیار زنان است. متأسفانه، در بسیاری از کشورهای جهان سوم این مسئله چندان شایان توجه نیست و تنها تعداد محدودی از زنان در پست‌های مدیریتی و مهم تصمیم‌گیری کشور قرار دارند. به بیان دیگر، تنها ۲/۸ درصد مشاغل مدیریتی در کشور به زنان اختصاص یافته‌است (ملک آرا، ۱۳۹۹). براساس آمار ارائه شده و از منظر دیگر، حضور زنان در پست‌های مدیریتی موجب بهبود عملکرد مدیریت کشور و سازمان می‌شود. به این دلیل که توانمندی‌های مدیریتی تا حدودی به‌طور مساوی بین مردان و زنان توزیع شده است و یا به بیان دیگر، این موهبت الهی در هر دو گروه تقریباً به گونه یکسان هدیه شده‌است. از این رو، عدم تأمین شرایط با فرصت‌های مناسب برای ارتقای زنان مستعد به مشاغل مدیریتی، موجب عدم استفاده حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعداد‌های در دسترس می‌شود. از این دیدگاه زنان توانمندی‌های ویژه‌ای دارند و از مهارت‌هایی «ترم» در مدیریت منابع انسانی برخوردارند، که در شرایط امروز بیش از گذشته مورد نیاز سازمان‌هاست. زنان در نقش‌های خانوادگی خود به داشتن روابط نیکو، گرم، و صمیمی با دیگران در خانواده اهمیت می‌دهند و همین نقش باعث می‌شود که آنان در سازمان هم این گونه رفتار کنند. در سازمان‌های زن سالار همه افراد درگیر حل مسئله می‌شوند و می‌کوشند تا منافع متقابل اعضا تأمین گردد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۹). از طرفی شرایط امروز سازمان‌ها، سبک رهبری دموکراتیک و حساس بودن به نیازهای افراد را می‌طلبد. افزون بر این حضور زنان در سازمان‌ها موجبات گسترش فرهنگ اسلامی و اخلاق را فراهم می‌سازد. هم‌چنین، با حضور زنان در مشاغل مدیریتی تحول سازمان‌ها از لحاظ بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری تسهیل می‌شود. (ملاباشی و همکاران، ۱۳۹۹).

عدالت جنسیتی در تمامی سازمان‌های ورزشی کشورها به‌ویژه در سمت‌های تصمیم‌گیری، همچنان یک موضوع مهم محسوب می‌گردد (Adriaanse, 2018). در تحقیقات متعددی این اتفاق نظر وجود دارد که در سطح جهانی، زنان همواره در پست‌های مدیریتی ورزش کمتر حضور دارند (Hedenborg and Norberg, JR 2020). شیوه‌های انتخاب پدرسالارانه و

باعث شده زنان ایرانی نقش و سهم چندانی در عرصه‌های مدیریتی ورزش کشور ایفا نکنند و این در حالی است که بر اساس تجربه ثابت شده 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). 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 (Anita, 2019).

آدام ب اوانس و گرترود<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، 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)، نیز در پژوهشی با عنوان سقف شیشه‌ای زنان: پنداشت‌ها و کندوکاوها اشاره می‌نمایند. در دنیای سازمانی، زنان از 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. ملک‌آرا (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان اثر سقف شیشه‌ای بر ارتقای جایگاه مدیریتی زنان اشاره داشته است. هرچند حضور و مشارکت کم زنان در سال‌های اخیر افزایش یافته، اما مشارکت کیفی آنان به سطح مطلوب نرسیده است و در این زمینه پیشرفت چشمگیری وجود نداشته است. سقف شیشه‌ای همان موانع بر سر راه زنان برای رسیدن به سطح بالایی سازمان است. آنچه آشکار است این است که سرمایه‌گذاری در آموزش زنان با افزایش مهارت و آمادگی آنان برای ورود به بازار کار به توسعه اقتصادی پایدار مبتنی بر دانش و کاربرد فناوری کمک می‌کند. هاودان<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، 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. آدریانس<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود اشاره داشته است، برابری جنسیتی یکی از اصول دموکراتیک پایه اتحادیه اروپا است. با این حال، مطالعات اخیر فدراسیون ورزش‌های المپیک در اروپا نشان داده است که زنان تنها چهارده درصد از موقعیت‌های تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی را به خود

فرهنگ‌سازمانی 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). شواهد حاکی از آن است که وضعیت حاکمیت ورزشی به‌طور گسترده با وضعیت حاکمیت در سایر بخش‌ها مشابه است، علی‌رغم اتفاق نظر در مورد این که تنوع جنسیتی می‌تواند تأثیر مثبتی در بهبود عملکرد سازمانی داشته باشد (Heffernan, 2019). اما چنین روندهایی به‌کندی در حال تغییر است و مردان همچنان در بسیاری از زمینه‌های حاکمیت ورزشی در سمت‌های تصمیم‌گیری ارشد قرار دارند (Diana and Hansen, 2020).

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، ۱۴۰۰). اگرچه بررسی شعارهای انتخاباتی روسای جمهوری از سال‌های ۱۳۷۶ تاکنون نشان می‌دهد که همه آن‌ها بر حضور زنان و واگذاری مدیریت‌های کلان به آنان اهتمام می‌ورزند، اما پس از آغاز به کار دولت‌ها و 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، 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 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). 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 کم‌تحرکی تشکلی‌های 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

3 Adriaanse

1 Adam B Evan and Gertrud  
2 Hovden

ورزشی کشور پرداخته و راهکارهایی در جهت کاهش و یا حل آن در جامعه ارائه دهد.

### مبانی تحقیق

آدام ب اوانس و گرتروود (۲۰۲۰)، 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.

گری و اریکت (۲۰۲۰) 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. تحقیقات اندکی علل حضور کم‌رنگ زنان در پست‌های مدیریتی را در سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی بررسی کرده‌اند، پاره‌ای از این تحقیقات عواملی مانند سقف شیشه‌ای، کلیشه جنسیت، تبعیض جنسیت، حمایت رهبر، حمایت خانواده، تضاد بین کار و خانواده، روابط در کار و غیره را که با یکدیگر همپوشانی نیز دارند بررسی کرده‌اند.

هاودان (۲۰۲۰)، 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.

آدریانس (۲۰۱۸) در تحقیق خود اشاره داشته است، برابری جنسیتی یکی از اصول دموکراتیک پایه اتحادیه اروپا است. با این حال، مطالعات اخیر فدراسیون ورزش‌های المپیک در اروپا نشان داده است که زنان تنها چهارده درصد از موقعیت‌های تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی را به خود اختصاص داده‌اند.

زارعی و همکاران (۱۴۰۰)، نیز در پژوهشی با عنوان سقف شیشه‌ای زنان: پنداشت‌ها و کندوکاوها اشاره می‌نمایند. در دنیای سازمانی، زنان از فرصت‌های بیشتری برای حضور و رقابت با مردان برخوردار شده‌اند. با وجود افزایش مشارکت زنان در

اختصاص داده‌اند. گری و اریکا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) 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. تحقیقات اندکی علل حضور کم‌رنگ زنان در پست‌های مدیریتی را در سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی بررسی کرده‌اند، پاره‌ای از این تحقیقات عواملی مانند سقف شیشه‌ای، کلیشه جنسیت، تبعیض جنسیت، حمایت رهبر، حمایت خانواده، تضاد بین کار و خانواده، روابط در کار و غیره را که با یکدیگر همپوشانی نیز دارند بررسی کرده‌اند (Nunes, 2019). بررسی‌های متعدد نشان می‌دهند که زنان برای به دست آوردن مشاغل مدیریتی باید چالش‌های بیشتری را نسبت به مردان تحمل کنند. این چالش‌ها در واقع موانع ارتقای شغلی زنان به پست‌های مدیریتی تلقی می‌شوند که به سه دسته کلی قابل طبقه بندی می‌باشند: موانع فردی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی و اجتماعی (زرگر و همکاران، ۱۳۹۹) که البته هر یک از موانع می‌تواند به عنوان یک فرصت استفاده‌شده و منجر به ارتقاء زنان به مدیریت شوند، در خصوص موانع فرهنگی و اجتماعی می‌توان بیان داشت که این موانع در واقع به جایگاه زنان در جامعه برمی‌گردد. برخی نویسندگان نبود نفوذ زنان در گروه و سازمان را به نقش اجتماعی آنان مرتبط می‌دانند. این موضوع در تمامی جوامع البته به طور نسبی وجود دارد و همین باعث کاهش نفوذ رهبری زنان می‌شود. به عنوان مثال یک مطالعه از ۳۶۰ مدیر زن و مرد در سازمان‌های رفاهی دولتی آمریکا نشان داد که این عده از قابلیت و انگیزش مساوی برخوردار بودند ولی مردان براساس انتظارات آینده و زنان بر اساس عملکرد گذشته مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گرفتند. این مطالعه نتیجه گیری می‌کند قضاوت برای گزینش مدیران ذهنی است تا عینی (Dominguez, 2020). با توجه به کمبود یک مطالعه جامع در ارتباط با چالش‌های فرهنگی و اجتماعی مدیریت زنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی ورزش انجام این تحقیق می‌تواند زمینه شناسایی محدودیت‌های ارتقاء زنان برای به‌کارگیری بهینه از توانمندی‌های مدیریتی آن‌ها را در سازمان‌های ورزشی 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 تحقیق سعی بر آن دارد که به شناسایی و تحلیل چالش‌های فرهنگی، اجتماعی زنان در تصدی مدیریت فدراسیون های

سازمان‌ها، پیشرفت و ورود زنان به مقام‌های عالی با موانعی مواجه است که تحت عنوان سقف شیشه‌ای شناخته می‌شود. ملک آرا (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان اثر سقف شیشه‌ای بر ارتقای جایگاه مدیریتی زنان اشاره داشته است. هرچند حضور و مشارکت کم زنان در سال‌های اخیر افزایش یافته، اما مشارکت کیفی آنان به سطح مطلوب نرسیده است و در این زمینه پیشرفت چشمگیری وجود نداشته است. سقف شیشه‌ای همان موانع بر سر راه زنان برای رسیدن به سطح بالایی سازمان است. آنچه آشکار است این است که سرمایه‌گذاری در آموزش زنان با افزایش مهارت و آمادگی آنان برای ورود به بازار کار به توسعه اقتصادی پایدار مبتنی بر دانش و کاربرد فناوری کمک می‌کند. موسوی راد، فراهانی و بیات (۱۳۹۸) پژوهشی در زمینه اولویت بندی موانع مدیریت زنان در ورزش با روش تحلیل سلسله مراتبی انجام دادند اذعان داشتند که بیشتر مصاحبه شوندگان در مطالعه آن‌ها، موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی را نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد در سازمان‌ها و فقدان اعتماد به زنان در فرهنگ ایران دانستند. زنان، عامل فرهنگی و مردان، عوامل فردی را به عنوان مهمترین عوامل ذکر کردند.

بابایی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان چالش‌های زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی اشاره داشته‌اند که مشکلات مدیران زنان، نگرش سنتی حاکم در جامعه، عدم برخورداری از مزایا و امکانات امکانات برابر و عدم پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان عنوان شده است. موانع ارتقا به طور عمده تعصب و نگرش‌های نگرش‌های سنتی تصمیم گیران می‌باشد. به عبارت دیگر، براساس تحلیل عاملی انجام شده، موانع اجتماعی-اجتماعی- فرهنگی بیش از عوامل فردی و سازمانی سازمانی عنوان شده است.

## روش شناسی

این مطالعه به روش آمیخته یا ترکیبی و از نوع طرح‌های تحقیق متوالی اکتشافی بود که در دو مرحله پایایی انجام شد. روش ترکیبی، مجموعه اقداماتی است برای جمع‌آوری، تحلیل و ترکیب اطلاعات کیفی و کمی در یک مطالعه واحد به منظور 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 در نهایت، 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

جدول ۱. ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان

تعداد کل	جنسیت		محل اشتغال				مدرک تحصیلی	
	زن	مرد	دانشگاه	وزارت ورزش	کمیته ملی المپیک	اردوی ملی	فوق لیسانس	دکتری
۳۲	۲۶	۶	۴	۱۷	۵	۶	۷	۲۵
%۱۰۰	%۸۱.۲۵	%۱۸.۷۵	%۱۲.۵	%۵۳.۱۲	%۱۵.۶۲	%۱۸.۷۵	%۲۱.۸۷	%۷۸.۱۲

### یافته‌ها

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی، چالش‌های حضور زنان در تصدی مدیریت فدراسیون‌های ورزشی کشور محسوب می‌شوند. همچنین نتایج تحلیل

مسیر در جدول ۳ نشان می‌دهد که عوامل فرهنگی با تأثیر ۰/۵۰۳ اولین چالش مدیریت زنان و عوامل اجتماعی با تأثیر ۰/۴۲۲ دومین چالش مدیریت زنان در تصدی مدیریت فدراسیون‌های ورزشی را شامل می‌شوند.

جدول ۲. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای

مؤلفه‌ها	میانگین	میانگین آماری	درجه آزادی	آماره تی	سطح معناداری
عوامل فرهنگی	۴/۱۱	۳	۱۴۹	۵۰/۰۵	۰/۰۰۱
عوامل اجتماعی	۴/۰۶	۳	۱۴۹	۴۵/۸۰	۰/۰۰۱

جدول ۳. رتبه‌بندی عامل‌های اصلی

متغیرها	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	کل تاثیرات
عوامل فرهنگی	۰/۵۰۳	---	۰/۵۰۳
عوامل اجتماعی	۰/۴۲۲	---	۰/۴۲۲

یافته‌های تحقیق در جدول ۴ نشان می‌دهد رتبه میانگین عوامل فرهنگی با هم برابر نیست به عبارت دیگر برخی از عوامل، نسبت به برخی دیگر از اهمیت بیشتری برخوردارند. بنابراین برای تعیین رتبه هر یک از عوامل و مشخص شدن میزان اهمیت آن‌ها در مقایسه با یکدیگر از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده شد. نتایج نشان داد که با توجه به میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های

عوامل فرهنگی، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، به ندادن زنان به اندازه مردان به ارتقاء و شناسایی خود در کارشان با میانگین ۶/۶۵ مهم‌ترین عامل و بانوان کمتر امکان ابراز مخالفت با تصمیمات سازمانی در رأس ورزش کشور را دارند با میانگین ۳/۶۹ کم اهمیت‌ترین عامل می‌باشد.

جدول ۴. اولویت بندی عوامل فرهنگی

اولویت	عوامل مؤثر	میانگین رتبه‌ای	Chi-square	df	sig
۱	طرز نگرش و نگاه به وظایف خانگی زن به عنوان اولین و اصلی‌ترین وظیفه	۵/۳۴	۲۱۸/۲۷۹	۹	۰/۰۰۰
۲	وجود فرهنگ مرد سالاری در جامعه بخصوص جامعه ورزش	۵/۵۱			
۳	عدم ارتقاء بانوان در جایگاه شغلی به دلیل کلیشه‌ها و تعصبات سازمانی	۶/۶۵			
۴	نیاز مردان و فرزندان به حضور همیشگی زنان در منزل و محل زندگیشان	۳/۷۲			
۵	حاکمیت تفکر سنتی مرد سالاری در جامعه	۶/۶۲			
۶	توقعات زیاد مردان در خانه نسبت به مسئولیت‌های بانوان	۵/۳۳			
۷	امنیت پایین محیط شغلی برای بانوان از دیدگاه مردان	۵/۲۰			
۸	رسانه‌های عمومی با نمایش بانوان در نقش‌های محدود و با تأکید بر نقش- همسری و مادری، مردسالاری را در جامعه قوت می‌بخشد.	۶/۴۵			
۹	مدیران زن، کمتر در جمع مدیران مرد ورزشی به عنوان خودی پذیرفته می‌شوند، و کمتر فرصت ابراز نظرات و دیدگاه‌های خویش را دارند	۶/۶۱			
۱۰	بانوان کمتر امکان ابراز مخالفت با تصمیمات سازمانی در رأس ورزش کشور را دارند.	۳/۶۹			

عوامل اجتماعی، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، بی‌توجهی 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.

یافته‌های تحقیق در جدول ۵ نشان می‌دهد رتبه میانگین عوامل اجتماعی با هم برابر نیست به عبارت دیگر برخی از عوامل، نسبت به برخی دیگر از اهمیت بیشتری برخوردارند. بنابراین برای تعیین رتبه هر یک از عوامل و مشخص شدن میزان اهمیت آن‌ها در مقایسه با یکدیگر از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده شد. نتایج نشان داد که با توجه به میانگین رتبه‌های مؤلفه‌های

جدول ۵. اولویت بندی عوامل اجتماعی

اولویت	عوامل مؤثر	میانگین رتبه‌ای	Chi-square	df	sig
۱	پائین بودن سطح تحصیلات تکمیلی بانوان ورزشکار در دهه‌های گذشته	۱/۸۶	۵۷۹/۱۲۶	۱۰	۰/۰۰۰
۲	عدم باور جامعه به توانایی زنان در اداره امور در صحنه‌های مدیریتی و عدم خودباوری زنان	۷/۶۲			
۳	تفاوت شیوه‌های تربیتی دختر و پسر در پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی کلان در خانواده	۴/۱۲			
۴	وضعیت ساختار قدرت و نقش‌های سیاسی مردانه در بدنه ورزش و دولت	۷/۶۰			
۵	تبعیض شرایط حضور در فعالیت‌های ورزشی و اجتماعی برای بانوان	۶/۶۰			
۶	اصرار و پیگیری بیشتر مردان نسبت به بانوان برای کسب جایگاه مدیریتی در ورزش	۷/۳۲			
۷	حس برتر جویی مردان نسبت به بانوان در ورزش و جامعه	۵/۸۸			
۸	عدم باور درست جامعه و مردان از توانایی‌های مدیریتی بانوان در سطوح عالی ورزشی	۶/۰۹			
۹	محدودیت‌های اجتماعی بانوان در جامعه	۷/۳۱			
۱۰	نگاه جنسیتی به مقوله عدالت و برابری در پیشرفت‌های شغلی بانوان در سازمان‌های ورزشی	۷/۵۴			
۱۱	نگاه به ظریف بودن زدن و دوری از فعالیت‌های طاقت فرسا و سنگین	۴/۰۵			

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<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، دیانا و هانسن (۲۰۲۰)، هاودان (۲۰۲۰)، گری و اریکا (۲۰۲۰)، عابد مقدم (۱۴۰۰)، آدام ب اوانس (۲۰۲۰)، آدریانس (۲۰۱۸)، هفرنان سی دی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) و فایسال الحواچی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) همخوان و همراستا می‌باشد. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل عوامل فرهنگی با ضریب ۰/۵۰۳ در رتبه اول چالش‌های مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی قرار گرفته است. عدم ارتقاء بانوان در جایگاه شغلی بدلیل کلیشه‌ها و تعصبات سازمانی، حاکمیت تفکر سنتی مردسالاری در جامعه، نیاز مردان و فرزندان به حضور همیشگی زنان در منزل و محل زندگی‌شان، عدم حمایت مردان از زنان در اجزای وظایف منزل، توقعات زیاد مردان در خانه نسبت به مسئولیت‌های بانوان، امنیت پایین محیط شغلی

## بحث و نتیجه گیری

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 صحنه فعالیت خارج شده و با مشکلات عدیده‌ای روبه رو می‌شوند (ملک آرا، ۱۳۹۹). نتایج پژوهش حاضر نشان داد که چالش‌های فرهنگی و اجتماعی از جمله موانع و چالش‌های 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

شوند. در همین راستا، زنان با موانع سازمانی مختلفی نیز دست و پنجه نرم می‌کنند که از جمله آن‌ها می‌توان به موانع موجود در جذب زنان در پست‌های مدیریتی، محدودیت‌های آموزش، مشکلات ارزیابی، تبعیض جنسیتی و نبود الگو اشاره کرد. در بسیاری از سازمان‌ها جذب زنان در پست‌های مدیریتی به سختی صورت می‌گیرد و در ارزیابی آنان نیز سلیقه‌ای عمل کرده و تبعیض جنسیتی قائل می‌شوند. برای رفع این موانع لازم است که در سازمان‌ها قانون حاکم شده و از اعمال سلیقه خودداری شود (جعفری، ۱۳۹۹).

امروزه شمار کثیری از زنان جامعه بدون پی بردن به نابرابری و تبعیض موجود به زندگی روزمره خود ادامه می‌دهند، با این تصور که شرایط باید این‌گونه باشد. جالب آنکه این واقعیت نابرابر، زمانی موجب احساس نابرابر در آن‌ها می‌شود که آنان از طریق تحصیل در دوره‌های عالی و در پی آن آگاهی از حقوق خود و شرایط دیگر زنان جامعه، به نوعی خودآگاهی از وضع موجود می‌رسند. از دیدگاه تاریخی همواره زنان در پست‌هایی قرار گرفته‌اند که ناگزیر بوده‌اند کارهای تکراری انجام دهند و پست‌هایی در سطوح پایین احراز کنند. اغلب آن‌ها در پست‌های ستادی و به‌عنوان دستیار مدیران صفی انجام وظیفه کرده‌اند و به ندرت مسئولیت‌های مدیران صفی را بر عهده داشتند. بنابراین مدیران زن کمتر درگیر وظایف صفی سازمان‌ها بوده‌اند (الوانی، ۱۳۹۹). فایسال الحلواجی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان مدیریت زنان شاغل در بحرین، اشاره داشته است که فرهنگ سازمانی مردسالارانه مهمترین مانع برای مدیریت و رهبری زنان در سازمان‌ها محسوب می‌شود. همچنین دینا 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. پای و دونا<sup>۱</sup> (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

برای بانوان از دیدگاه مردان از مهمترین چالش‌های فرهنگی زنان در مدیریت عالی سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود. علاوه بر موانع ذکر شده در نتایج تحقیقات اشاره شده، زنان با موانعی مواجه هستند که متأثر از محیط فرهنگی، سیاسی و اقتصادی است. موانعی که صرفاً با کوشش فردی آنان قابل رفع نیست و نیازمند اصلاحات و تحولات تدریجی ارزشی در محیط است. به بیان دیگر نیازمند نوعی فرهنگ سازی است (ملاباشی و همکاران، ۱۳۹۷). نگرش‌های فرهنگی (طرز تلقی‌ها، باورها، نگرش‌های قالبی و تعصبات منفی نسبت به زنان یکی از مهم ترین موانع فراروی زنان برای کسب پست‌های مدیریتی است. موانع فرهنگی و تصورات قالبی از باورها، اعتقادات و ارزش‌های رایج نشأت می‌گیرد و میزان مشارکت زنان را تعیین می‌کند. هم از این رومدیران مرد نسبت به توانایی‌های مدیریتی زنان نگرش مثبتی ندارند و فرهنگ سازمانی باعث عدم حضور زنان در پست‌های مدیریتی دولتی می‌شود. فرهنگ مردسالاری از مهمترین موانع بیرونی است که بر عدم ارتقا زنان در محیط کار اثر می‌گذارد. مردسالاری نامی است برای نظام و ساختاری که از راه نهادهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی خود، زنان را زیر سلطه دارد. میزان قدرت مردان نسبت به زنان در جوامع مختلف، متفاوت است. با این حال در تمام این جوامع مردسالار، مردان سهم بیشتری از مزایای اجتماعی همچون قدرت، ثروت و احترام دارند (زارعی و همکاران، ۱۴۰۰).

بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل عوامل اجتماعی با تأثیر ۰/۴۲۲ دومین چالش مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی را شامل می‌شود. نتیجه به دست آمده با نتایج تحقیق دینا و هانسن (۲۰۲۰) که به شناسایی موانع پیشرفت شغلی برای زنان پرداخته‌اند و نبود عدالت اجتماعی، وجود تبعیض جنسیتی و عدم باور و اعتماد نسبت به جامعه بانوان مهمترین موانع پیشرفت شغلی زنان در تانزانیا عنوان کرده‌اند همخوانی دارد. نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد شاخص‌هایی همانند تحصیلات، شیوه‌های تربیتی، عدم پذیرش مدیریت زنان، شرایط حضور در فعالیت‌های اجتماعی، تلقی نادرست از توانمندی زنان در جامعه و انزوای اجتماعی زنان از مهمترین چالش‌های مدیریتی زنان در سطوح ارشد سازمان‌های ورزشی تلقی می‌شود. موانع اجتماعی مختلفی نیز وجود دارد که موجب بروز و شیوع تفکرات نادرست کلیشه‌ای در رابطه با مدیریت زنان شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به تفکرات نادرستی چون غلبه احساسات بر منطق زنان، انگیزه پایین زنان برای پیشرفت و پیروزی، زود عصبانی شدن و واکنش سریع زنان و یا پایین بودن اعتماد به نفس و خودباوری زنان اشاره کرد. این تفکرات غلط موجب شده است که زنان در دستیابی به پست‌های مدیریتی به ویژه در سطوح ارشد با مشکلات عدیده‌ای مواجه

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 شایسته سالاری جایگزین جنسیت سالاری 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 شایسته سالاری 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.

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). به همین جهت تحقیق حاضر بنا به اهمیت موضوع به تحلیل چالش‌های 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 نمی‌دهد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۹). نمود ظاهری این عارضه در

## منابع

- اسماعیل پور، رضا، و توفیقی، حمیدرضا، (۱۳۹۶). «موانع ارتقاء زنان در موقعیت‌های مدیریتی»، دومین کنگره ملی زنان موفق ایران، تهران؛ ۵۳-۵۴: ۹۵-۱۰۱.
- الوانی، سید مهدی، زاهدی، شمس السادات، علی نژاد، علیرضا. (۱۳۹۹). «فراتحلیلی بر شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران»، مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲ (۴۲)، ۱۹۹-۲۲۴.
- جعفری، الهام، شریفی فر، فریده، علم، شهرام. (۱۳۹۹). نقش‌آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده‌پژوهی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱ (۵۸)، ۱۷-۳۸.
- جامی عابد مقدم، زهرا، فهیم دوین، حسن، پیمانی زاده، حسین، اسماعیل زاده قندهاری، محمد رضا. (۱۴۰۰). «فرا تحلیل چهار دهه موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در مدیریت کشور»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. ۱۱ (۲۲)، ۶۷-۸۴.
- درخشان، مژگان. (۱۳۹۷). «موانع ارتقا زنان در سطوح مدیریتی در سطح دانشگاه‌های تهران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- زارعی قاسم، شرفی توکل، بیگی فیروزی الله یار. (۱۴۰۰). «سقف شیشه‌ای زنان؛ پنداشت‌ها و کندوکاوها با کاربست روش کیو»، پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۲۵ (۲): ۱۴۰-۱۸۴-۲۱۷.
- زرگر، طیبه. (۱۳۹۸). «سندرم سقف شیشه‌ای: چالش‌هایی برای زنان در پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی»، مقاله ارائه شده در اولین کنگره ملی زنان موفق ایرانی، مرکز همایش‌های توسعه بین‌المللی داتیس، تهران. ۱۱ (۵۱)، ۱۵-۳۳.
- شیرزاد ملامبازی، شیرین، فراهانی، ابوالفضل، اسد، محمد رضا. (۱۳۹۸). «عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان. مدیریت و توسعه ورزش»، ۶ (۱)، ۳۷-۵۱.
- موسوی راد، سیده طاهره، فراهانی، احمد، و بیات، پروش (۱۳۹۵). «اولویت‌بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)». مجله پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، پیاپی ۱۷ (تابستان ۱۳۹۵).
- ملک آرا، ملیکا (۱۳۹۹). «اثر سقف شیشه‌ای بر ارتقای جایگاه مدیریتی زنان، پژوهش‌های معاصر در علوم و تحقیقات»، سال دوم، شماره ۱۷، آذر ۱۳۹۹.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۸). «روش‌های تحقیق ترکیبی به عنوان سومین جنبش روش شناختی: مبانی نظری و اصول عملی»، نشریه

- organizations. Proquest Information & Learning. Retrieved from the University of Minnesota Digital Conservancy, <http://hdl.handle.net/11299/201034>
- Hall, R. L., & Oglesby, C. A. (2016). Stepping through the looking glass: The future for women in sport. *Sex Roles*, 74(8), 271-4.
- 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.
- Dominguez (2020). The Representation of Women in USA Sports, Sports Administrative, and Team Sports Leadership. *European Scientific Journal February 2020 edition Vol.14, No.۵ ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431*
- Nunes, R.A. (2019). Women athletes in the Olympic Games. *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(3), 674-683
- 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
- Remington, L.J. and Launch, S., 2020. *Women in sport leadership: research and practice for change*. London and NY: Routledge.
- 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
- Vioor, L. (2021). "Catalysts Census of Females Board Directors in Canada1 Catalyst, New York", *NYEur JPublic Health* 2015; 25(Suppl. 2): 41-5. 2. Pickett W... 17 November (2021). 11.
- جامعه‌شناسی کاربردی مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان، دوره ۲۱، شماره ۲: ۱۰۰-۷۷.
- همتی، عصمت؛ جلالی فراهانی، مجید؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ خبیری، محمد (۱۳۹۸). «ارائه مدل عوامل فردی و سازمانی پیش برنده و بازدارنده موفقیت شغلی در کارکنان زن سازمان ورزش شهرداری تهران». *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، دوره ۶، شماره ۲۴، بهار ۱۳۹۷، صفحه ۶۱-۷۱.
- 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
- 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
- Anita L. DeFrantz. The changing role of women in the Olympic Games(2019). *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(3), 689-702
- Diana S. Hansen Identifying Barriers to Career Progression for Women in Science. *TREPAR* 2037 No. of Pages 4. © 2020 Elsevier Ltd. All rights reserved
- 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
- 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
- Heffernan CD (2019) *Gender Allyship: Considering the role of men in addressing the gender leadership gap in sport*

**ارجاع:** شایگان جمال، محمدیان فریبا، نوبخت رضانی زهرا، بررسی چالش‌های فرهنگی-اجتماعی زنان در تصدی مدیریت فدراسیون‌های ورزشی کشور، *مجله علوم حرکتی و رفتاری*، دوره ۷، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۳، صفحات ۱۱-۱.