

(مقاله پژوهشی)

## تبیین ابعاد سقف شیشه‌ای فراروی مدیریت بانوان در ورزش (رویکرد کیفی: فراترکیب)

مرضیه موفق<sup>۱</sup>، رسول نظری<sup>۲\*</sup>، ناصر شهریاری<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش، تبیین ابعاد سقف شیشه‌ای فراروی مدیریت بانوان در ورزش است که از پارادایم تفسیری و منطق استقرایی با رویکرد کیفی تبعیت می‌کند. با استفاده از شیوه فراترکیب، مطالعات ۱۰ سال اخیر از پایگاه‌های اطلاعاتی متنوع به دو زبان انگلیسی و فارسی، در مجموع ۱۶۳ مطالعه استخراج شد. معیار ورود پژوهش‌ها برای تحلیل، پیروی از پرسش اصلی پژوهش، استفاده از مصاحبه جهت جمع‌آوری اطلاعات، وجود مشارکت‌کنندگان مشخص، استفاده از اشباع نظری برای تعیین مشارکت‌کنندگان و کاربرد کدگذاری جهت تجزیه و تحلیل است. در نهایت ۸ مطالعه با احراز معیارهای لازم، انتخاب و با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا، بررسی و تحلیل شدند. پژوهش حاضر مبنی بر سقف شیشه‌ای مدیریت بانوان در ورزش، از ۵ مقوله اصلی و ۱۴ مقوله فرعی تشکیل شده است. مقوله‌های اصلی شامل: غالب بودن فرهنگ مردسالاری در جامعه، نبود اعتمادپذیری در جامعه به توانمندی بانوان، بی‌توجهی به سیاست‌گذاری کلان در توسعه ورزش بانوان، عزت‌نفس پایین بانوان در توسعه ورزش و ناسازگاری محیط شغلی و شخصی بانوان است. نظر به ابعاد سقف شیشه‌ای مدیریت بانوان در ورزش، معیارهای انتخاب احراز پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی به‌دلایل فرهنگی و فردی منصفانه نیست. با انجام مطالعات وسیع باید مفاهیم ساختاری در این زمینه اصلاح شود تا نگرش‌ها نسبت به بانوان و توانمندی‌های آنان تغییر یابد.

### کلیدواژگان

سقف شیشه‌ای، فراترکیب، مدیریت، نابرابری جنسیتی، ورزش بانوان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان، ایران.  
marzieh.movafagh@yahoo.com

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).  
r.nazari@khuif.ac.ir

۳. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.  
shahryarinasar@yahoo.com.

تاریخ دریافت: ۳۰ شهریور ۱۴۰۰ - تاریخ پذیرش: ۲۵ آبان ۱۴۰۰

## مقدمه

مدیران بانو در کشورهای اتحادیه اروپا در اقلیت هستند که این آمار به طور میانگین بین ۲۰ تا ۳۰ درصد است. در اروپا تنها از هر پنج مربی نخبه، فقط یک نفر و تنها ۸ درصد از رؤسای فدراسیون‌های ورزشی را بانوان تشکیل می‌دهند (Gallardo-Perez et al. 2021:163). مشارکت بانوان به عنوان نیروی کار در دهه‌های گذشته در سطح جهانی به سرعت افزایش یافته است، به طوری که پیش‌بینی می‌شود در آینده، در ایالات متحده تعداد بانوان به عنوان نیروی کار از تعداد مردان پیشی بگیرد، اما به دلیل پایین بودن سطح تحصیلات، کمبود منابع، تابوهای اجتماعی و مذهبی و ضعف حاکمیت قانون و قدرت مردسالاری، نقش‌های رهبری به مردانگی پیوند خورده‌اند (Jahiruddin et al, 2020: 122). یکی از موضوعات مهم در دنیا این است که بانوان بیش از گذشته نگران پیشرفت خود هستند و این در حالی است که در عصر کنونی فرصت‌های ارتقاء زیادی برای آنان فراهم شده است (حسین‌پور و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۵۱). بررسی مسیر شغلی مدیران بانو، نشان می‌دهد بیشتر آنان خروج از مسیر رشد را تجربه می‌کنند و همانند قطاری هستند که در ریل و مسیر موفقیت با سرعت حرکت می‌کنند، اما از ریل خارج می‌شوند (ناصری‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۵)؛ به ویژه بانوانی که می‌خواهند به مشاغل سطح بالاتر ارتقاء یابند، در واقع با سقفی از شیشه مواجه می‌شوند که فقط می‌توانند در تعداد محدودی از پست‌های مدیریتی که نیاز به مسئولیت‌پذیری دارند، فعالیت کنند (Imadoglu et al □ 2020:85).

سرمایه‌گذاری برای آموزش بانوان از یک سو با افزایش مهارت آنان به توسعه اقتصادی پایدار مبتنی بر دانش کمک می‌کند و از سوی دیگر تحولی چشمگیر در جهان‌بینی و فرهنگ آنان به عنوان تربیت‌کننده نسل فردا ایجاد می‌کند (ملک‌آرا، ۱۳۹۹: ۳۲). برخی از تحقیقات نشان می‌دهند که رابطه مثبتی میان حضور بانوان در جایگاه‌های مدیریتی و ارتقای عملکرد سازمان‌ها وجود دارد و برخی مطالعات نیز نشان می‌دهد که حضور بیشتر بانوان در سطوح مدیریت بر عملکرد مالی سازمان‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد (نیری، ۱۳۹۸: ۱۵۱). برابری جنسیتی به میزانی اهمیت دارد که سازمان بهداشت جهانی هدف سوم توسعه هزاره در سال ۲۰۰۰ و هدف پنجم توسعه پایدار در سال ۲۰۱۵ را به ترویج برابری جنسیتی و توانمندسازی بانوان اختصاص داد و کشورها را در به‌کارگیری اقداماتی برای کاهش نابرابری ملزم ساخت (مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۱)؛ بنابراین، پرداختن به شکاف جنسیتی در کشورهای در حال توسعه هم به دلایل اخلاقی و هم به دلایل کارایی مهم است، زیرا می‌تواند کانالی برای تقویت رشد اقتصادی و اجتماعی باشد (Bukstein & Gandelman, 2019: 1550)؛ از آن جمله، می‌توان به کشورهایی همچون؛ نروژ، دانمارک و فنلاند اشاره کرد که بیش از چهل درصد مناصب تصمیم‌گیری در اختیار بانوان آن جوامع است (اعزامی، ۱۳۹۹: ۳۳). نقش اثرگذار بانوان در تربیت نسل آینده، نقش فرهنگی و تمدن‌ساز آنها، تأثیر انکارنشده‌ی آنها در توسعه پایدار جامعه است (ملایی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۹۹).

محرومیت بانوان در نیروی کار صرفاً یک مسئله اقتصادی نیست، بلکه پیامدهای اجتماعی قابل

توجهی دارد (Miller, 2021: 1). سازمان‌های بین‌المللی نیز توجهی خاص به جایگاه بانوان در کشورهای مختلف دارند و از این جهت مبحث بانوان و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها همواره مورد توجه بوده است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱). تجارب بانوان در محیط‌کار از نظر کیفی با مردان متفاوت است. تبعیض علیه بانوان به اشکال مختلف بروز می‌کند؛ از جمله: شکاف دستمزد، نبود دسترسی به شبکه‌های اجتماعی و کمبود فرصت‌های ارتقاء. این تفاوت جنسیتی در تجارب سازمانی همچنان انگیزه تحقیقاتی را فراهم می‌کند که تجربیات محل کار بانوان را در نظر بگیرد و به همین ترتیب، تجربیات آنان در سازمان‌ها طی ۲۰ سال گذشته، به یک زمینه مهم مطالعه تبدیل شده است (Opara 2020: 1192). اگر گرایش به روابط در سازمان به جنسیت بستگی داشته باشد، این موضوع می‌تواند عاملی برای سقف شیشه‌ای بانوان در سازمان‌ها باشد (Bakker et al, 2022: 179). استعاره سقف شیشه‌ای به‌طور گسترده‌ای در ادبیات مربوط به جنسیت و مدیریت، استفاده شده است و اشاره به موانع نامرئی‌ای دارد که پیشرفت بانوان در سمت‌های مدیریتی ارشد و اجرایی را با مشکل روبه‌رو می‌کند و در واقع به معنای انسداد در مسیر صعودی به واسطه وجود یک سد نامرئی، درست قبل از رسیدن به قله، است (Carvalho et al, 2019: 79). سقف شیشه‌ای نوعی نابرابری است که با تبعیض نژادی، مذهبی یا جنسی تفاوت دارد. سقف شیشه‌ای برای مواقعی استفاده می‌شود که درصد مشارکت بانوان در سطوح مختلف متفاوت است (علوی سالکویه و همکاران، ۱۳۹۸: ۱).

اساس برابری جنسیتی در ورزش، وجود فرصت‌های برابر برای مردان و بانوان در فضای ورزش است. دسترسی برابر به فرصت‌های ورزشی با نمایندگی برابر بانوان و مردان در بخش‌های نهادهای مسئول ورزش و به‌ویژه در سازوکارهای تصمیم‌گیری، رابطه نزدیکی دارد و این مشارکت یکی از مهمترین عناصر برابری در فضای ورزش است (Ozbej, 2019: 193). حضور ضعیف بانوان در رده‌های بالای مدیریت ورزشی کاملاً در تضاد با حضور فزاینده دختران و بانوان در میان ورزشکاران و نخبگان ورزش در دهه‌های گذشته است. برای غلبه بر حضور ضعیف بانوان در مدیریت ورزش، کشورهای بسیار کمی سهمیه جنسیتی را در تصمیم‌گیری ورزشی اتخاذ کرده‌اند. سهمیه جنسیتی تصمیم‌گیری اجباری است که در خصوص جایگاه تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی، از سوی بانوان تعیین می‌شود (valiente, 2020: 11). در واقع در حالی که بین بانوان و مردان یک رقابت برابر حاصل شده باشد، تعداد بانوانی که رهبری تیم‌ها را برعهده داشته باشند همچنان محدود است. تعصبات خودآگاه و ناخودآگاه، نبود ذهنیت برای انجام رهبری و عدم وجود سیاست‌های حمایت‌کننده، تعادل بین کار و زندگی می‌تواند موانع مشارکت بانوان در رهبری سازمان باشد (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۵). این شیوه مردسالاری در مدیریت، در بیشتر حرفه‌ها، از جمله ورزش \_ که خود شعار نبود تبعیض را مطرح می‌کند \_ نیز رایج است؛ به طوری که تحقیقات نشان می‌دهند محدودیت در زمینه مربیگری از موضوعاتی است که مربیان ورزشی بانو با آن مواجه بوده، بانوان در حرکت از نردبان سلسه مراتب در سازمان با چالش روبه‌رو هستند (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۵).

در پژوهش حاضر، روش فراترکیب مطالعات و تحقیقات دیگران در سطح جهان، که در زمینه چالش‌های سقف شیشه‌ای در حوزه ورزش بانوان انجام شده است، مدنظر قرار گرفت و با غربال کردن و جمع‌بندی مطالعات، به برآیندی از نتایج در مدیریت جوامع ورزشی بانوان منتهی شد؛ به این علت تحقیق مورد بحث مسئله‌محور است. همچنین دلایلی وجود دارند که محقق را مصمم کرده است که از روش فراترکیب استفاده کند که از آن جمله می‌توان به حجم زیاد و فزاینده تحقیقات در زمینه چالش‌های سقف شیشه‌ای در ورزش بانوان، متناقض بودن نتایج مطالعات دیگران، وجود خلأ در مطالعات پیشین و دقیق‌تر بودن مطالعات ثانویه نسبت به مطالعات اولیه اشاره کرد. دغدغه محققان برای انجام پژوهش به علت جمعیت تقریباً برابر بانوان با مردان، بانوان با نقش کنشگری خود می‌توانند ایفای نقش تأثیرگذارتری را در جامعه داشته باشند و همچنین علاقه‌مندی محققان به این تحقیق به واسطه توانمندی‌های مغفول‌شده بانوان در مدیریت و توسعه ورزش بوده است. با مرور نظام‌مند مطالعات در خصوص سقف شیشه‌ای در حوزه ورزش بانوان در این پژوهش قصد بر این است که برآیندی از نتایج مطالعات دیگران استخراج شود. با توجه به موارد اشاره‌شده، موضوع قابل تأمل این است که چرا بانوان نتوانسته‌اند به جایگاه شایسته خود در پست‌های مدیریتی در ورزش دست یابند. حال محقق به دنبال پاسخی به این سؤال است که ابعاد سقف شیشه‌ای فراروی مدیریت بانوان در ورزش کدام‌هاست.

## مبانی نظری

نظریه سقف شیشه‌ای<sup>۴</sup>: در پژوهش عباس<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱) عنوان شده است که مرلین لودن در ابتدا اصطلاح سقف شیشه‌ای را در طی سخنرانی خود در سال ۱۹۷۸ مطرح کرد، سپس در سال ۱۹۸۴ گی برایانت در کتاب گزارش بانوان کارگر از پدیده سقف شیشه‌ای به‌عنوان سدی غیر قابل عبور در محیط کار برای بانوان استفاده کرد. نویسنده در کتاب خود به تحلیل پدیده سقف شیشه‌ای به‌عنوان مانعی غیر قابل نفوذ می‌پردازد که بانوان را از موقعیت‌های بالا در هر سازمانی دور نگه می‌دارد (Abbas et al, 2021: 1).

اصطلاح سقف شیشه‌ای در مارس ۱۹۸۶ در یک گزارش ویژه توسط کارول هایموویتز<sup>۶</sup> و تیموتی دی شلهارت<sup>۷</sup> ژورنال وال استریت<sup>۸</sup> عنوان و رواج یافت. این اصطلاح معمولاً به‌عنوان موانع نامرئی تعریف می‌شود که مانع پیشرفت و دستیابی بانوان به مدیریت ارشد می‌شود. این استعاره معمولاً با شکاف جنسیتی همراه است که نمادی از مشکلاتی است که بانوان در سطوح مختلف سازمانی تجربه می‌کنند.

- 
4. Glass Ceiling
  5. Abbas & Abbas & Ashiq
  6. Hymowitz
  7. Schellhardt
  8. Wall Street Journal

این اصطلاح را می‌توان به زمینه‌های نژادی و اخلاقی نیز تعمیم داد ( Gallardo-Perez et al, 2021: 163).

تعریف کمیسیون سقف شیشه‌ای فدرال<sup>۱</sup>: کوتر<sup>۲</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۱ براساس تعریف رسمی کمیسیون سقف شیشه‌ای فدرال چهار ضابطه برای شناسایی نابرابری سقف شیشه‌ای ارائه داده‌اند که عبارت‌اند از:

الف - سقف شیشه‌ای نوعی نابرابری است که بدون توجه به قابلیت‌ها و موفقیت‌های شخص درباره‌ی وی اعمال می‌شود.

ب - سقف شیشه‌ای نوعی نابرابری است که در سطوح بالاتر درآمدی بیشتر از سطوح پایین درآمدی بروز می‌کند.

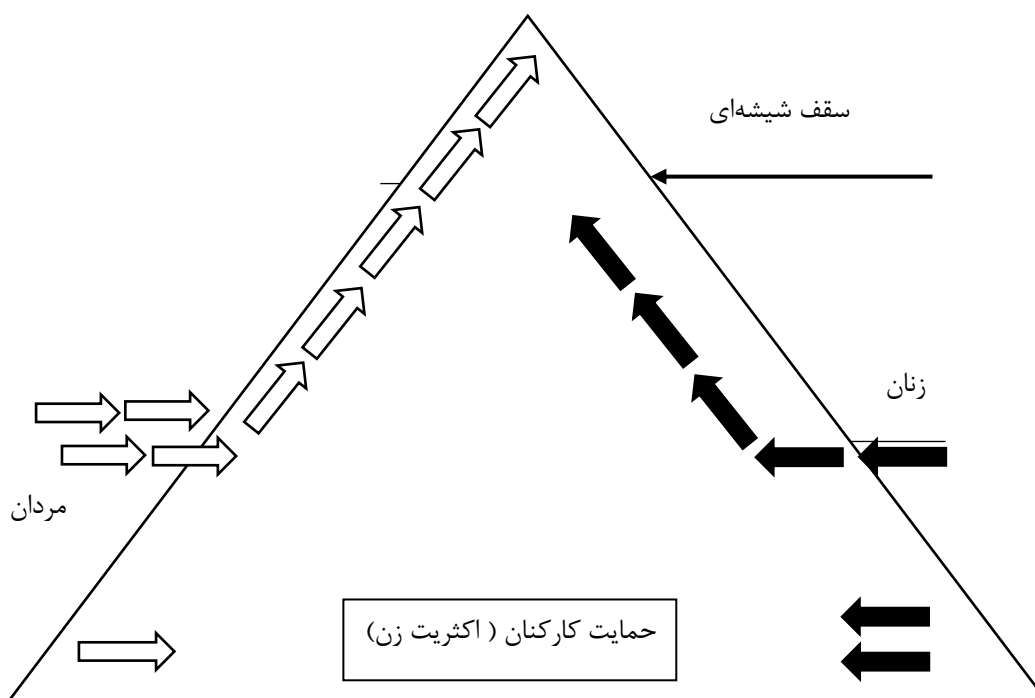
ج - سقف شیشه‌ای نوعی نابرابری در شانس پیشرفت به سطوح بالاتر است.

د - سقف شیشه‌ای نوعی نابرابری است که در طول یک مسیر شغلی به وجود می‌آید. در واقع یعنی حرکت‌های رو به بالایی از قبل صورت گرفته است، اما بعد شخص در مسیر شغلی خود با مجموعه‌ای از تبعیض‌های سخت‌تر مواجه می‌شود تا جایی که پیشرفت او متوقف می‌شود (ملک‌آرا، ۱۳۹۹: ۳۲).

نظریه‌ی نابرابری جنسیتی<sup>۱۱</sup>: چهار مفهوم شاخص نابرابری جنسیتی را شامل می‌شوند: نخست این‌که بانوان و مردان نه تنها موقعیت‌های متفاوتی در جامعه دارند، بلکه در موقعیت‌های نابرابری قرار گرفته‌اند. دوم این‌که نابرابری جنسیتی از جامعه سرچشمه می‌گیرد و از هیچ‌گونه تفاوت مهم شخصیتی میان بانوان و مردان ناشی نمی‌شود. سومین مفهوم نظریه نابرابری این است که هر چند افراد ممکن است از نظر استعدادها و توانمندی‌هایشان متفاوت باشند، ولی هیچ‌گونه تفاوت طبیعی مهمی نیست که دو جنس را از هم متمایز کند. چهارم این‌که، همه‌ی نظریه‌های نابرابری فرض را بر این می‌گذارند که هم مردان و هم بانوان می‌توانند در برابر ساختارها و موقعیت‌های برابر، واکنشی آسان و طبیعی نشان دهند، به بیان دیگر آنها بر این عقیده‌اند که دگرگون کردن موقعیت بانوان امکان‌پذیر است (طالب‌پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۸۱).

مدل بوم‌شناختی سازمان در ایجاد سقف شیشه‌ای: مدل بوم‌شناختی سازمان در ایجاد سقف شیشه‌ای به وسیله‌ی گرید لرنر<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۳) مطابق با شکل (۱) درباره‌ی سازمان‌های دولتی کشور هند صورت پذیرفت. در این پژوهش بیان شد، اندازه‌ی سازمان و تفاوت سطح تحصیلات مردان و زنان می‌تواند عاملی مهم در ایجاد و رفع سقف شیشه‌ای به‌شمار رود. براساس این مدل مشخص شد در این‌گونه سازمان‌ها بانوان نسبت به مردان بیشتر جذب سازمان می‌شوند که علت آن را می‌توان وجود انگیزه‌های سیاسی، فرهنگی و اجتماعی یاد کرد. او عنوان کرد در این سازمان‌ها حامیان حقوق بانوان در درون سازمان‌ها

1. The Federal Glass Ceiling Commission
2. Cotter
3. Gender inequality
4. Gerda Lerner



شکل ۱: مدل بوم‌شناختی سازمان در ایجاد سقف شیشه‌ای

### پیشینه پژوهش داخلی

سماعی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان ایران براساس سقف شیشه‌ای و عدالت سازمانی را بررسی کردند و نتیجه نشان داد سقف شیشه‌ای و عدالت سازمانی توانستند در حدّ زیاد توانمندسازی بانوان را پیش‌بینی کنند.

خطیبی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی موانع و راهکارهای توسعه منابع مالی ورزش بانوان در ایران را بررسی کردند و یافته‌های این پژوهش، چهار مانع برای توسعه ورزش بانوان عنوان کرده است که شامل موانع ساختاری، مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی و سیاسی-حقوقی بوده است. با توجه به موانع شناسایی شده راهکارهایی برای توسعه ورزش بانوان ارائه شده است؛ مانند در نظر گرفتن معافیت‌های مالیاتی یا تسهیلاتی برای حامیان مالی ورزش بانوان، تلاش برای ارتقاء سطح رقابت‌های ورزشی بانوان،

پخش مسابقات ورزشی بانوان از سیما و نظارت بر حسن اجرای قوانین موجود و تعیین معیارهایی برای سنجش پایبندی به این قوانین؛ زیرا اصلاح و وضع قوانین جدید بدون وجود ضمانت اجرایی از کارآمدی لازم برخوردار نخواهد بود.

عاشوری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان را تدوین کردند که نتایج نشان داد ۱۲ عامل به‌عنوان گویه‌های مؤثر در صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران بانو با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد که شامل شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، حرفه‌ای، سیاسی، ارتباطی، عملیاتی، ادراکی، روانی، عقیدتی، اخلاقی، فرهنگی-اجتماعی، شخصیتی و درنهایت رفتاری و تصمیم‌گیری است. مهدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی نظریه سقف شیشه‌ای در حوزه ورزش بانوان: مقایسه تطبیقی و ارائه یک مدل کمی را انجام دادند و یافته‌ها بیانگر آن بود که اولویت‌بندی موانع مدیریتی برای بانوان در سطوح ارشد مدیریتی ورزش ایران نشان‌دهنده بالاترین اولویت مربوط به موانع مدیریتی و پایین‌ترین اولویت مربوط به موانع فردی است. نظری و لطیفی (۱۳۹۷) اثر سقف شیشه‌ای بر ارتقاء جایگاه مدیریتی بانوان در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان را تحلیل کردند و یافته‌های تحقیق نشان داد موانع جنسیت، موانع حمایت خانواده، موانع تضاد بین کار و خانواده و موانع حمایت رهبر در ارتقای جایگاه مدیریتی بانوان مؤثر است. به‌طور کلی باید توجه داشت بانوان سزاوار بهره‌مندی از امکانات رشد و تعالی در سازمان‌ها هستند، به شرطی که موانع سد راه آنان تعدیل شود. احمدی و همکاران (۱۳۹۷) اثر صخره شیشه‌ای بر عملکرد مدیران و کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان، با نقش میانجی سکوت سازمانی را بررسی کردند و یافته‌ها بیانگر آن بود که صخره شیشه‌ای منجر به سکوت سازمانی خواهد شد که این امر عملکرد بانوان را در سازمان‌های ورزشی کاهش خواهد داد؛ بنابراین شایسته است که مسئولان وزارت ورزش و جوانان به نظام شایسته‌سالاری تأکید کرده، از بانوانی که قابلیت‌های لازم را در پست‌های مدیریتی از خود نشان داده‌اند، حمایت جدی به‌عمل آورده، آنها را مانند مردان به پست‌های کلیدی منصوب کند. اللهیاری و همکاران (۱۳۹۷) نگرش کارکنان سازمان ورزش شهرداری درباره سقف شیشه‌ای و جامعه‌پذیری ضعف در زنان را بررسی کردند و نتایج پژوهش نشان داد میان دیدگاه مردان و بانوان درباره سقف شیشه‌ای تفاوت معناداری وجود ندارد و هر دو گروه به وجود سقف شیشه‌ای در سازمان ورزش شهرداری اعتقاد دارند. موسوی‌راد و همکاران (۱۳۹۵) اولویت‌بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) را مورد پژوهش قرار دادند و نتایج نشان داد موانع حضور بانوان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی نبود شرایط مساوی بین بانوان و مردان برای رشد در سازمان‌ها و نبود اعتماد به بانوان در فرهنگ ایران بیشترین اشاره را در میان مصاحبه‌شوندگان داشتند. بانوان عامل فرهنگی را بیشتر دخیل می‌دانستند، ولی مردان عوامل فردی را عامل اولیه موانع مدیریتی بانوان قلمداد کردند. توجه به موانع فرهنگی و فرهنگ‌سازی از طریق رسانه‌ها کمک خواهد کرد تا بانوان نیز پایه‌پای مردان در امور مدیریتی سازمان‌های ورزشی سهیم باشند.

## پیشینه پژوهش خارجی

گالاردو پرز، رمر و مرالدا، پاردس هراندزو لئون کوئیسمنودو<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی سقف شیشه‌ای در صنعت ورزش: نسخه اسپانیایی زنان به‌عنوان مقیاس مدیران (WAMS)<sup>۱۴</sup> را مورد تحلیل قرار دادند و نتایج نشان می‌دهد WAMS یکی از مقیاس‌های بین‌المللی است و به‌عنوان منبعی برای استفاده به‌مثابه معیاری برای نگرش که مانع دسترسی به موقعیت اجرایی می‌شود، عمل می‌کند ( Gallardo-Perez et al, 2021: 163). ولج<sup>۱۵</sup>، سیگل و هاردین (۲۰۲۱) در پژوهشی تجربیات حرفه‌ای و چالش‌های مدیران بانوی اقلیت قومی را بررسی کردند که یافته‌ها حاکی از آن است که همچنان کلیشه‌های جنسیتی مردانه در سازمان‌های ورزشی وجود دارد و این پژوهش به‌دنبال ارائه بینشی جهت کمک به بهبود عدالت اجتماعی، حذف موانع و حذف رفتارهای کلیشه‌ای منفی علیه بانوان است ( Welch et al, 2021: 20). ولنتیه<sup>۱۶</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی تأثیر سهمیه جنسیتی در مدیریت ورزشی: مورد اسپانیا را بررسی کرد که یافته‌ها نشان داد سهمیه‌بندی جنسیتی عواقب قابل توجهی برای مدیریت ورزش به‌جز افزایش تعداد در زمینه مدیریت بانوان ندارد (Valiente, 2020: 11). گری و ویس<sup>۱۷</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی موانع مربوط به موقعیت رهبری ارشد برای بانوان در مدیریت ورزشی: درک دانش‌آموزان و نگرش‌هایی از جانب استادان آنها را بررسی کردند و نتایج به محققان این امکان را داد تا نتیجه‌گیری کنند که مردان و بانوان انتظارات شغلی متفاوتی برای رهبری ارشد ندارند، اما بین هر دو با توجه به موانعی که بانوان ممکن است برای رسیدن به این سطح مواجه شوند، درک متفاوتی وجود دارد. درواقع بانوان بیشتر از مردان احساس می‌کنند که یک سقف شیشه‌ای در مسیر پیشروی آنان وجود دارد ( Gray & Weese, 2020: 85). ازبی<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی درک دانشجویان مدیریت ورزشی درباره مفهوم بانوان در ورزش را بررسی کردند و نتیجه تحقیق حاکی از آن بود که تقویت بانوان از طریق ورزش عنصر اصلی پژوهش محسوب می‌شود و بانوان از مشارکت در ورزش مزایای اجتماعی خاصی را به‌دست می‌آورند. والدین، نهادها و دولت باید بانوان را در تمام مراحل ورزش حمایت و تشویق کنند ( Ozbey, 2019: 193). کارا<sup>۱۹</sup>، کولاکولو و اوگوت (۲۰۱۶) در پژوهشی، موانع کاری مدیریت بانوان در سازمان‌های ورزشی را بررسی کردند و نتایج نشان داد رفتارهای جنسیتی همان‌طور که برای سازمان‌های دیگر وجود دارند، در سازمان‌های ورزشی درخصوص بانوان نیز مطرح‌اند. بر این اساس، پیشرفت‌های فردی، سازمانی و اجتماعی در زمینه موانع شغلی امری ضروری تلقی می‌شوند (Kara et al, 2016: 82).

13. Gallardo-Perez, Romero-Moraleda, Paredes-Hernandez, & Leon-Quismondo

14. Women As Managers Scale

15. Welch, Siegele & Hardin

16. Valiente

17. Gray & Weese

18. Ozbey

19. Kara, Colakoglu & Ogut



سیمونس<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی بانوان در موقعیت‌های مدیریتی برتر در صنعت ورزش، شکستن موانع و کلیشه‌ها را بررسی کرد و نتایج بیانگر آن بود که بانوان بر موانع پیشرفت شغلی‌شان که در گذشته ایجاد شده، غلبه کرده‌اند و امروزه بانوان بیشتری در نقش‌های مدیریتی در صنعت ورزش موفق هستند (Simmons, 2011: 1). تیتوس<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی تجارب مدیران ورزشی بانوان از تناسب سازمانی در محل کار را مورد تحقیق قرار داد و نتایج حاکی از آن بود که تفاوت‌هایی در نحوه واکنش مردان نسبت به ورود بانوان به ورزش وجود دارد. همچنین شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه مردان مانع از ورود بانوان به ورزش در سطح رهبری می‌شوند (Titus, 2011: 123).

در مطالعات بررسی شده مشخص گردید که همچنان کلیشه‌های جنسیتی مردانه در سازمان‌های ورزشی وجود دارد. رفتارهای جنسیتی همان‌طور که برای سازمان‌های دیگر وجود دارد، در سازمان‌های ورزشی در خصوص بانوان نیز مطرح است و مردان مانع از ورود بانوان به ورزش در سطح رهبری می‌شوند. موانع زیادی در ورزش بانوان وجود دارد که شامل موانع ساختاری، مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی و سیاسی-حقوقی بوده است و همچنین موانع جنسیت، موانع حمایت خانواده، موانع تضاد بین کار و خانواده و موانع حمایت رهبر در ارتقاء جایگاه مدیریتی بانوان مؤثر است. با وجود انبوه مطالعات، در خصوص شناسایی ابعاد سقف شیشه‌ای فراروی مدیریت بانوان در ورزش اقدامی صورت نگرفته که تحقیق حاضر با مرور نظامند از مطالعات پیشین، به دنبال کشف این ابعاد در سطح جهانی است.

## روش پژوهش

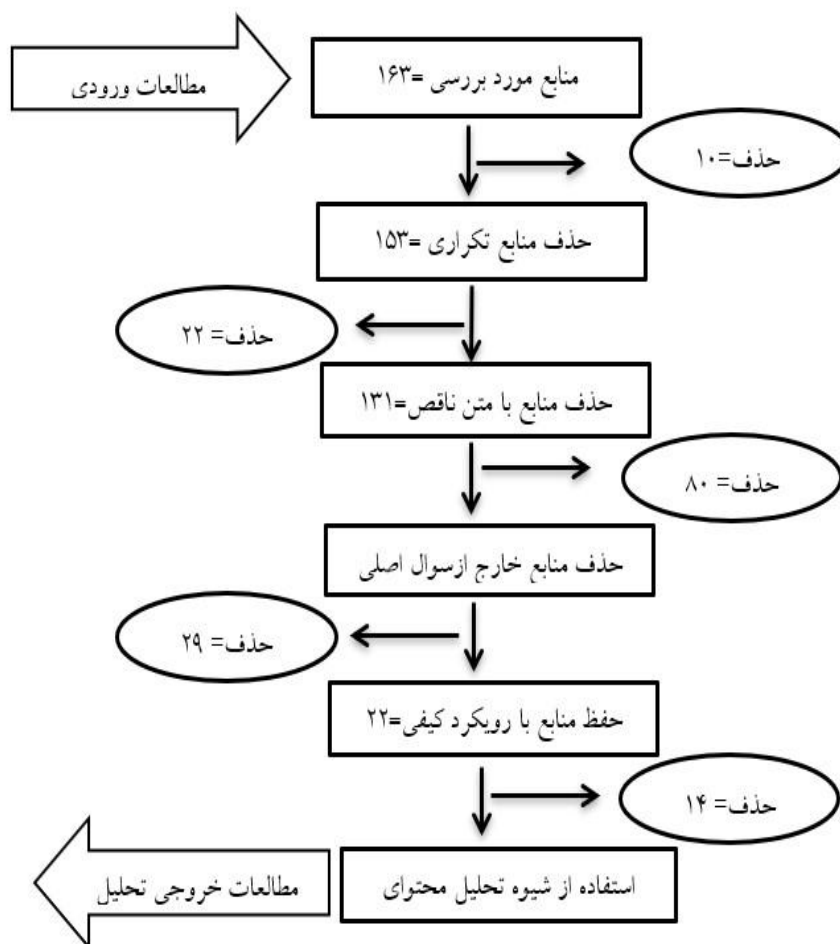
با توجه به اینکه این پژوهش در پی کشف و شناسایی است، مسئله تحقیق ذهنی و انتزاعی و این واقعیت متأثر از عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، اعتقادی، قانونی و محیطی است. همچنین محقق و مسئله تأثیر متقابل بر یکدیگر خواهند داشت؛ لذا تحقیق حاضر از پارادایم تفسیری تبعیت می‌کند. منطق و استدلال تحقیق حاضر استقرایی بوده، از جزء به کل می‌پردازد؛ بنابراین رویکرد پژوهش کیفی است. استراتژی مورد استفاده در پژوهش حاضر تحلیل محتوا با تکنیک تحلیل محتوای پنهان بوده و گونه اطلاعات مورد استفاده در این پژوهش متن است که با روش تلخیص با شیوه کدگذاری تجزیه و تحلیل شده است. این پژوهش از نوع مطالعات اسنادی و ثانویه است که با شیوه فراترکیب به دنبال اکتشاف ابعاد سقف شیشه‌ای فراروی بانوان در ورزش می‌باشد. این پژوهش با بررسی مجموعه مطالعات با یک مسئله مشخص به منظور دستیابی به یک نتیجه واحد پرداخته است. مطالعات مورد نیاز با استفاده از جست‌وجو در شش پایگاه اطلاعاتی داخلی *IranDoc*, *Enسانی*, *Civilika*

20. Simmons

21. Titus

Research gate, Pubmed, Emerald, Sid, Noormags, Magiran و هفت پایگاه اطلاعاتی خارجی با Science Direct, Google Scholar, Francis&Taylor, Semantic scholar شیشه‌ای، موانع و چالش‌های ورزش بانوان، موانع مدیریت بانوان در ورزش، سقف شیشه‌ای در ورزش بانوان، در سال ۱۴۰۰ انجام گرفت. انتخاب پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف به این دلیل بوده است که نتایج تحقیق، مورد سوگیری انتشار قرار نگیرد و همچنین انتخاب مطالعات فارسی و انگلیسی به این دلیل بود که نتایج مطالعات حاضر، مورد سوگیری زبانی قرار نگیرد. بازه زمانی جست‌وجوی مطالعات مرتبط، ۱۰ سال اخیر بوده است و در ابتدای انجام جست‌وجو مطالعاتی که در بازه زمانی مورد نظر قرار نداشتند، حذف شدند و در مجموع تعداد ۱۶۳ مطالعه در دست بررسی قرار گرفت.

معیار و ملاک ورود پژوهش‌های منتخب جهت تحلیل، رعایت پروتکل تدوین‌شده بوده است که مفاد این پروتکل شامل: پیروی از پرسش اصلی پژوهش مبنی بر تبیین ابعاد سقف شیشه‌ای فراروی بانوان در ورزش، استفاده از مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات، داشتن مشارکت‌کنندگان مشخص، استفاده از اشباع نظری برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، استفاده از تاکتیک تحلیل محتوا و تجزیه و تحلیل با شیوه کدگذاری است؛ لذا تعداد ۸ مطالعه با احراز معیارهای لازم انتخاب شدند که مطابق شکل (۱) فرآیند غربالگری مطالعات جهت تحلیل در نمودار نشان داده شده‌اند.



شکل ۲: مطالعات انتخاب شده جهت تحلیل

جدول ۱: مطالعات انتخاب شده جهت تحلیل

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگران/سال	نتایج پژوهش
۱	Double Punch to the Glass Ceiling: Career Experiences and Challenges of Ethnic Minority Female Athletic Directors	Natalie M et.al(2021)	همچنان کلیشه‌های جنسیتی مردانه در سازمان‌های ورزشی وجود دارد و این پژوهش به دنبال ارائه بینشی برای کمک به بهبود عدالت اجتماعی، حذف موانع و حذف رفتارهای کلیشه‌ای منفی علیه بانوان است.
۲	The impact of gender quotas in sport management: the case of Spain	Celia Valiente(2020)	سهمیه‌بندی جنسیتی عواقب قابل توجهی برای مدیریت ورزش، به جز افزایش تعداد در زمینه مدیریت بانوان ندارد.
۳	Career barriers of women managers in sports organisations	Kara et.al(2016)	رفتارهای جنسیتی در سازمان‌های ورزشی در خصوص بانوان مطرح است. بر این اساس، پیشرفت‌های فردی، سازمانی و اجتماعی در زمینه موانع شغلی امری ضروری تلقی می‌شوند.
۴	Women in Top Management Positions in the Sport Industry: Breaking Down the Barriers and Stereotypes	Katie Simmons(2011)	بانوان بر موانع پیشرفت شغلی‌شان که در گذشته ایجاد شده، غلبه کرده‌اند و امروزه بانوان بیشتری در نقش‌های مدیریتی در صنعت ورزش موفق هستند.
۵	Female sport administrators' experiences of organizational fit in the workplace	Simone Titus(2011)	تفاوت‌هایی در نحوه واکنش مردان نسبت به ورود بانوان به ورزش وجود دارد. همچنین شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه مردان مانع از ورود بانوان به ورزش در سطح رهبری می‌شوند.
۶	موانع و راهکارهای توسعه منابع مالی ورزش بانوان	خطیبی و همکاران(۱۳۹۹)	چهار مانع برای توسعه منابع مالی ورزش بانوان در ایران یافت شد: موانع ساختاری، مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی و سیاسی-حقوقی.
۷	نظریه سقف شیشه‌ای در حوزه ورزش بانوان: مقایسه تطبیقی و ارائه یک مدل کمی	مهدی زاده و همکاران(۱۳۹۸)	اولویت‌بندی موانع مدیریتی برای بانوان در سطوح ارشد در مدیریت ورزش ایران نشان داد، بالاترین اولویت مربوط به موانع مدیریتی و پایین‌ترین اولویت مربوط به موانع فردی است.
۸	اولویت‌بندی موانع مدیریت بانوان در ورزش به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)	موسوی راد و همکاران (۱۳۹۵)	موانع حضور بانوان نبود شرایط مساوی بین بانوان و مردان برای رشد در سازمان‌ها، و نبود اعتماد به بانوان در فرهنگ ایران بیشترین اشاره را در میان مصاحبه‌شوندگان داشت.

در تحقیقات کیفی به‌منظور بررسی روایی از مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری یاد می‌شود.

استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف جهت جمع‌آوری مطالعات، حاکی از داشتن مقبولیت در پژوهش است. مرور مکرر مطالعات و استخراج حداکثری و غیر تکراری مطالب، بیانگر انتقال‌پذیری در پژوهش است. همچنین گزارش تمامی گام‌های فرایند پژوهش و استفاده حداکثری از گروه پژوهش حاکی از رعایت تأییدپذیری در پژوهش است.

همچنین در تحقیقات کیفی برای بررسی پایایی، از اصطلاح «اعتبارپذیری» یاد می‌شود. برای ارزیابی اعتبارپذیری این پژوهش، در جریان کدگذاری، دو تحلیلگر که نسبت به تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری اشرافیت و تخصص مدیریت ورزشی داشتند، کدهای حاصل از بیست درصد مطالعات، به عبارتی دو مطالعه مورد تحلیل را با همدیگر از نظر تعداد هم پوشانی کدها مقایسه کردند و نتایج آنها نشان داد که اعتبارپذیری این پژوهش برابر ۰/۸۹ است. با توجه به اینکه میزان اعتبارپذیری بیش از ۰/۷۰ است؛ بنابراین، کدگذاری اعتبارپذیر است.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و استخراج کدهای اولیه و مقولات فرعی و اصلی، از فرایند خلاصه‌سازی و کدگذاری بهره گرفته شد که در ابتدا یافته‌ها و نتایج مطالعات انتخاب‌شده در دسته تحلیل، کدگذاری شدند و پس از ادغام کدهای مشابه، کدهای اولیه گزارش شد و براساس متجانس بودن و هم‌پوشانی آنها، با انتخاب برجسته متناسب و انتزاعی به آن دسته از کدها، مقولات فرعی شکل گرفتند و سپس مقولات فرعی نیز از نظر هم‌پوشانی در دسته انتزاعی، در مرتبه بالاتر به‌عنوان مقوله اصلی با انتخاب برجسته و نام متناسب قرار گرفتند و در نهایت ابعاد سقف شیشه‌ای فراروی مدیریت بانوان در ورزش شناسایی شد.

## یافته‌ها

تعداد هشت مطالعه انتخاب‌شده به شیوه تحلیل محتوا و تجمیع کدهای اولیه آنان بررسی شد که ۷۲ کد اولیه استخراج شدند و سپس در دسته‌هایی با مفاهیم انتزاعی با عنوان مقوله اصلی و فرعی قرار گرفتند و مطابق با شکل ۳، ابعاد سقف شیشه‌ای فراروی مدیریت بانوان در ورزش را شکل دادند. مقوله مرکزی این پژوهش مبنی بر سقف شیشه‌ای مدیریت بانوان در ورزش از ۵ مقوله اصلی و ۱۴ مقوله فرعی تشکیل شده که در زیر به تشریح مقوله‌های اصلی و همچنین به بیان نمونه‌هایی از موارد مطروحه در مطالعات دسته تحلیل در خصوص مقوله‌های فرعی پرداخته خواهد شد.



## غالب بودن فرهنگ مردسالاری در جامعه

مردسالاری به معنای افزایش بیش از حد قدرت و مسئولیت‌های مردان در جامعه است؛ همچنین مردسالاری در سیستم اجتماعی یا حکومتی، اساس مدیریت و رهبری را کاری مردانه قلمداد می‌کند. مقوله اصلی غالب بودن فرهنگ مردسالاری در جامعه، شامل دو مقوله فرعی نابرابری جنسیتی در جامعه و بی‌توجهی به بانوان در مدیریت سازمان‌های ورزشی است.

*نابرابری جنسیتی در جامعه:* فرهنگ مردسالاری از مهم‌ترین موانع بیرونی است که بر نبود ارتقاء بانوان در محیط کار اثر می‌گذارد. در این جوامع مردان سهم بیشتری از مزایای اجتماعی، همچون قدرت، ثروت و احترام دارند (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۵). در فرهنگ غالب در این دوران پیش‌داوری‌ها نسبت به بانوان و توانایی‌های آنان، همچنین نابرابری‌های اجتماعی و شهروندی در برخی از نقاط و نگاه جنسیتی به بانوان باعث ایجاد نابرابری فرصت‌های رشد و ارتقاء برای بانوان است (موسوی راد و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۱).

*بی‌توجهی به بانوان در مدیریت سازمان‌های ورزشی:* بانوان هنگام ورود به یک صنعت مردانه همانند صنعت ورزش با نابرابری‌های زیادی مواجه هستند (سیمونس، ۲۰۱۱: ۱). با وجود افزایش تعداد بانوان در موقعیت‌های مدیریتی ارشد ورزش در طول سی سال گذشته، مردان هنوز در این نقش‌ها برتری دارند که این نشان‌دهنده بی‌توجهی و سطح نابرابری جنسیتی در مدیریت ورزش است (تیتوس، ۲۰۱۱: ۱۲۳).

## نبود اعتمادپذیری در جامعه به توانمندی بانوان

اعتماد شامل معانی‌ای از قبیل اطمینان، توانمندی، شایستگی، علاقه و پذیرش است. در واقع اعتماد به اعتقاد داشتن به دیگران معنا می‌شود که مقوله اصلی نبود اعتمادپذیری جامعه به توانمندی بانوان شامل دو مقوله فرعی پیش‌داوری‌های نابه‌جا درباره بانوان در جامعه و بدبینی مردان به توانمندی بانوان در مدیریت ورزش است.

*پیش‌داوری‌های نابه‌جا درباره بانوان در جامعه:* پیش‌داوری‌ها و قضاوت در خصوص مدیران اجرایی بانوان همان‌طور که در همه سازمان‌ها حاکم است، در سازمان‌های ورزشی نیز وجود دارد. در واقع در جوامع سنتی، به دلیل مشکلات اجتماعی، باور بر این است که بانوان در بحران‌های غیرمنتظره مانند مردان نمی‌توانند تصمیم درست بگیرند (کارا و همکاران، ۲۰۱۶: ۸۲). به دلیل نبود بلوغ سیاسی بانوان نسبت به مردان از سوی احزاب سیاسی کشور حمایت کمتری از بانوان می‌شود که این موضوع نیز مانع از دستیابی بانوان به سطوح بالای مدیریتی شده است (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۵).

*بدبینی مردان به توانمندی بانوان در مدیریت ورزش:* بانوان و اقلیت‌های قومی همانند هم‌تایان مرد خود اهداف شغلی یکسانی دارند، اما آنها با موانع بیشتری در رسیدن به اهدافشان مواجه هستند.

رهبری در سازمان‌های ورزشی فقط به صورت کمیّت رشد کرده است (ولچ و همکاران، ۲۰۲۱: ۲۰). بعد از طرح ادغام انجمن‌های ورزشی در فدراسیون‌های کشور ایران، تفاوتی در میزان مشارکت بانوان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های کلان کشور، اهمیت دادن به توانمندی‌ها و آگاهی‌های بانوان، میزان حضور آنان در سمت‌های مدیریتی در سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف ورزشی مشاهده نمی‌شود (خطیبی و همکاران، ۱۳۹۹: ۸۹).

### بی‌توجهی به سیاست‌گذاری کلان در توسعه ورزش بانوان

یکپارچه نبودن سیاست‌های توسعه ورزش در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها، شهرداری‌ها و آموزش و پرورش منجر به هدررفت سرمایه انسانی شده و مقوله اصلی بی‌توجهی به سیاست‌گذاری کلان در توسعه ورزش بانوان شامل چهار مقوله فرعی بی‌توجهی به عوامل ساختاری در توسعه ورزش بانوان، وجود محدودیت‌های فرهنگی و مذهبی در توسعه ورزش بانوان، وجود ضعف ساختاری و برنامه‌ریزی در ورزش بانوان و عملکرد ضعیف رسانه در قبال توسعه ورزش بانوان است.

بی‌توجهی به عوامل ساختاری در توسعه ورزش بانوان: نبود توجه به ورزش بانوان در سازمان‌های ورزشی تداوم دارد؛ به طوری که در آن بانوان فاقد قدرت در ساختارهای رسمی هستند، این در حالی است که مردان قوی‌ترین مواضع را حفظ می‌کنند (تیتوس، ۲۰۱۱: ۱۲۳). علل حمایت نکردن حامیان مالی از ورزش بانوان را اطمینان نداشتن از سرمایه‌گذاری در بخش ورزش بانوان، دسترسی نداشتن به اهداف خود و انتقال ضعیف پیام تجاری عنوان کرده‌اند (خطیبی و همکاران، ۱۳۹۹: ۸۹).

وجود محدودیت‌های فرهنگی و مذهبی در توسعه ورزش: شامل ضعف در پوشش رسانه‌ای مناسب اعم از تصویری، مطبوعاتی-چاپی در رویدادها و مسابقات ورزشی بانوان، محدودیت‌های مذهبی درباره حجاب بانوان، برخورداری سهم ناچیز ورزش بانوان از اخبار ورزشی، مطرح نشدن ورزش بانوان در سطح بین‌المللی، محدودیت‌های فرهنگی مرتبط با فعالیت‌های بدنی ویژه بانوان و وجود فرهنگ مردمحوری در جامعه ورزش می‌شود (خطیبی و همکاران، ۱۳۹۹: ۸۹). بانوان اعتقاد دارند که موانع فرهنگی بیشترین تأثیر را در ایجاد موانع در به دست آوردن پست‌های مدیریتی دارد و در واقع آنها موانع فردی را عامل کم‌اهمیتی در کسب پست‌های مدیریتی می‌دانند (موسوی راد و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۱).

وجود ضعف ساختاری و برنامه‌ریزی در ورزش بانوان: درست است که تعداد کمی از بانوان به قله رهبری ورزش رسیده‌اند، اما بانوان هنوز به عنوان استثناء در مؤثرترین جایگاه قدرت سازمانی ظاهر می‌شوند (ولینته، ۲۰۲۰: ۱۱). مردان مانع ورود بانوان به ورزش در سطح رهبری می‌شوند و هرگونه مقاومت در برابر ورود بانوان به موقعیت‌های رهبری ورزشی می‌تواند به درجه‌ای باشد که مردان احساس تهدید می‌کنند (تیتوس، ۲۰۱۱: ۱۲۳).

عملکرد ضعیف رسانه در قبال توسعه ورزش بانوان: رسانه‌های جمعی به رسالت خود در زمینه



ورزش بانوان به‌شایستگی عمل نمی‌کنند. نبود تعادل در پوشش رسانه‌ای ورزشی مردان و بانوان به‌گونه‌ای است که اغلب بانوان احساس می‌کنند به دنیای ورزش تعلق ندارند (خطیبی و همکاران، ۱۳۹۹: ۸۹).

### عزت‌نفس پایین بانوان در توسعه ورزش بانوان

عزت‌نفس اصطلاحی است که بازتاب ارزیابی یک فرد از ارزش‌های خود است. عزت‌نفس، نگاه و برآوردهای یک انسان نسبت به خودش است که اگر پایین باشد، ممکن است اثرات بدی را برجای بگذارد. مقوله اصلی عزت‌نفس پایین بانوان در توسعه ورزش بانوان شامل چهار مقوله فرعی، ناسازگاری بانوان با یکدیگر در سازمان، مشکلات مدیریتی بانوان در سازمان، رضایت نسبی بانوان از نبود پیشرفت شغلی خود و توجه نکردن بانوان به ویژگی‌های اکتسابی است.

*ناسازگاری بانوان با یکدیگر در سازمان:* بانوان نمی‌توانند با بانوان دیگر در سطح سازمانی کنار بیایند. الگوها برای نقش‌هایی که جامعه برای بانوان شکل می‌دهد و الگوهای خانواده پدرسالاری و ساختارهای اجتماعی که توسط طبیعت بانوان و مردان در طول تاریخ بشریت شکل می‌گیرند، منجر به پذیرش مدیریت مردان در زندگی کاری می‌شود (کارا و همکاران، ۲۰۱۶: ۸۹).

*مشکلات مدیریتی بانوان در سازمان:* الگوهای موفق از مدیریت بانوان در جامعه به آنان اعتماد به نفس بیشتری می‌دهد، اما بانوان غالباً گروه مرجعی را که بتوانند برای الگوهای شغلی خود از آن ایده بگیرند، نمی‌شناسند؛ زیرا تعداد بانوان مدیر اندک است (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۵). یک تحلیل اشتباه در خصوص مدیریت بانوان، اعتمادبه‌نفس کمتر، قدرت تحلیل و توانایی‌های رهبری ضعیف‌تر نسبت به مدیریت مردان مطرح می‌شود (سیمونس، ۲۰۱۱: ۱).

*رضایت نسبی بانوان از نبود پیشرفت شغلی خود:* با توجه به تحقیقات، بیان شده است که بانوان اعتماد کمتری به خود دارند و در نتیجه از ریسک‌پذیری اجتناب می‌کنند (کارا و همکاران، ۲۰۱۶). در چارچوب موانع اجتماعی در اظهارات مدیران اجرایی بانوان، می‌توان این‌طور عنوان کرد؛ از آنجا که تصویر سازمان ورزشی مردانه است، بانوان برای پیشرفت خود برنامه‌ریزی مشخصی ندارند (۸۲).

*بی‌توجهی بانوان به ویژگی‌های اکتسابی:* مردان بر این باورند که موانع فردی مهمترین عامل دست نیافتن بانوان به پست‌های مدیریتی است که این نتیجه دقیقاً برعکس و متضاد دیدگاه بانوان در این ارتباط می‌باشد (موسوی راد و همکاران، ۱۳۹۵). در ارتباط با موانع اجتماعی جامعه مردسالار با کمبود اعتمادبه‌نفس در بانوان، فقدان انگیزه مشارکت در کارها و مقاومت در تغییر شناخته می‌شود (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۵).

## ناسازگاری محیط شغلی و شخصی بانوان

یکی از مهم‌ترین عوامل، یعنی تعادل بین انتظارات کار و زندگی خانوادگی، اغلب مغفول واقع شده است. بانوان برای اینکه در زندگی دچار مشکل نشوند، باید میان کار و زندگی شخصی خود تعادل ایجاد کنند. مقوله اصلی ناسازگاری محیط شغلی و شخصی بانوان، شامل دو مقوله فرعی برقرار نبودن تعادل بین شغل و زندگی شخصی بانوان و نبود حمایت خانواده از بانوان شاغل است.

*برقرار نبودن تعادل بین شغل و زندگی شخصی بانوان: خستگی جسمی، مسئولیت تربیت کودکان و نبود حمایت همسر به‌عنوان موانع مهم فردی مطرح هستند که البته مدیران اجرایی بانوان در پست‌های مدیریت برای حفظ تعادل بین وظایف خانه و زندگی کاری تلاش می‌کنند.* از جمله موانعی که بانوان را برای احراز پست مدیریت با محدودیت مواجه می‌کند، مراقبت از کودکان و مسئولیت‌های خانگی است (تیتوس، ۲۰۱۱: ۱۲۳).

*نبود حمایت خانواده از بانوان: در خصوص موانع اجتماعی از مشخصه‌های فرهنگ مردسالاری، نبود تشویق بانوان از سوی خانواده‌هاست که در این فرهنگ بانوان را از رسیدن به آرزوهای بزرگ‌تر منع می‌کنند (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۵).* جنبه‌های آموزشی و ویژگی‌های خانواده و عوامل جامعه‌شناختی از مقوله‌های مؤثری هستند که به‌عنوان موانع بالقوه پیشرفت بانوان به‌شمار می‌آیند (سیمونس، ۲۰۱۱: ۱).

## نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های تحقیق، مقوله مرکزی این پژوهش مبنی بر سقف شیشه‌ای مدیریت بانوان در ورزش که شامل پنج مقوله اصلی شامل غالب بودن فرهنگ مردسالاری در جامعه، نبود اعتمادپذیری در جامعه به توانمندی بانوان، بی‌توجهی به سیاست‌گذاری کلان در توسعه ورزش بانوان، عزت‌نفس پایین بانوان در توسعه ورزش بانوان و ناسازگاری محیط شغلی و شخصی بانوان است.

مقوله اول؛ غالب بودن فرهنگ مردسالاری است که در یافته‌های پژوهش حاضر شامل نابرابری جنسیتی در جامعه است که به تدوین سیاست‌های غلط دولت و همچنین سهم بیشتر مردان از مزایای اجتماعی در جوامع مردسالار اشاره دارد. مقوله فرعی دیگر، بی‌توجهی به بانوان در مدیریت سازمان‌های ورزشی است که نشانه‌های آن دعوت نشدن بانوان به برنامه‌های غیررسمی سازمان که بی‌ارتباط با روابط پیچیده سازمانی با رویکرد مردانه نیست. نتایج مطالعه ولچ و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد بانوان همانند مردان اهداف شغلی مشابهی دارند، اما به دلیل وجود مردسالاری در سازمان‌های ورزشی، برای رسیدن به موفقیت با موانع بسیاری مواجه هستند و همچنین در این رابطه کارا و همکاران (۲۰۱۶) بیان کردند که رفتارهای جنسیتی در ورزش نیز وجود دارند و با وجود افزایش تعداد بانوان در محیط کار، همچنان این افزایش در سطوح مدیریت قابل توجه نیست. همچنین در این خصوص

سیمونس (۲۰۱۱) بیان کرد مردان در سازمان‌های ورزشی در مقابل ورود بانوان به پست‌های مدیریتی مقاومت نشان می‌دهند. همچنین ولنتیه (۲۰۲۰) در این خصوص اذعان می‌کند حضور ضعیف بانوان در رده‌های بالای مدیریت ورزش در تضاد کامل با حضور فزاینده دختران و بانوان در بین شاغلان ورزشی و ورزشکاران نخبه در دهه‌های اخیر است؛ بنابراین با توجه به موارد مطروحه، مطالعات همخوان و هم‌راستا با مطالعه حاضر است.

مقوله دوم؛ نبود اعتمادپذیری جامعه به توانمندی بانوان است که در پژوهش حاضر شامل پیش‌داوری‌های نابه‌جا درباره بانوان در جامعه که جلوه آن نبود اعتماد لازم به توانمندی بانوان است. می‌شود که منشأ آن باورهای غلط در رویکردهای مرتبط با بانوان، از نگاه جوامع سنتی و درنهایت پیش‌داوری‌های منفی نسبت به توانایی بانوان در جامعه است. بدبینی مردان به توانمندی بانوان در مدیریت ورزش بانوان مقوله فرعی دیگری است که صرف انرژی مداوم بانوان در حوزه ورزش برای اثبات توانایی‌هایشان و توجه نکردن به توانمندی‌های آنان در امور ورزشی است. در همین ارتباط تیتوس (۲۰۱۱) بیان می‌کند براساس همین باورهای غالب، بانوان را نامزدهای مناسبی برای پست‌های مدیریتی نمی‌دانند؛ همین‌طور در این زمینه موسوی‌راد و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که موانع حضور بانوان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی، نبود شرایط مساوی بین بانوان و مردان برای رشد در سازمان‌هاست؛ بنابر موارد مشروحه، نتایج بیانگر همخوانی و هم‌سویی با نتایج پژوهش حاضر است.

مقوله سوم؛ بی‌توجهی به سیاست‌گذاری کلان در توسعه ورزش بانوان است که شامل بی‌توجهی به عوامل ساختاری در توسعه ورزش بانوان است که مصادیق آن عدم توجه کافی به نیازهای بانوان ورزشکار و نبود سرمایه‌گذاری مناسب در توسعه اماکن ورزشی ویژه بانوان است. مقوله فرعی دیگر وجود محدودیت‌های فرهنگی و مذهبی در توسعه ورزش بانوان است که موضوع مطرح نشدن ورزش بانوان در سطح بین‌الملل و نیز نبود تصویرسازی مناسب از ورزش بانوان است و مقوله آخر وجود ضعف ساختاری و برنامه‌ریزی در ورزش بانوان می‌باشد که نمود آن ضعف در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمان‌های ورزشی و نیز نبود مدیریت کیفیت جامع در زمینه ورزش بانوان و ضعف ارزیابی از عملکرد بانوان در سازمان‌های ورزشی است. در این رابطه خطیبی و همکاران (۱۳۹۹) اذعان کردند مهم‌ترین موانع ساختاری شامل سرمایه‌گذاری نکردن در توسعه اماکن ورزشی بانوان و نبود مدیریت کیفیت جامع در زمینه ورزش بانوان است. مانع دیگری که بیشترین سهم را در خصوص توسعه ورزش بانوان دارد، موانع فرهنگی-اجتماعی است که شامل نبود پوشش رسانه‌ای مناسب در رویدادها و مسابقات ورزشی بانوان می‌شود که منجر به مطرح نشدن ورزش بانوان در سطح بین‌المللی می‌گردد. همچنین در این ارتباط موسوی‌راد و همکاران (۱۳۹۵) بیان کردند که پیش‌داوری‌ها نسبت به بانوان، توانایی‌ها و موقعیتشان، سبب نابرابری فرصت‌های رشد و ارتقاء بانوان شده است. براساس یافته حاضر احتمالاً پذیرش این فرض مبین آن است که ساختار موجود در ادارات به نحوی است که فرصت ارتقاء و ترفیع

شغلی برای بانوان محدود است؛ بنابراین موارد مطروحه با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوان و هم‌راستاست. مقوله چهارم؛ عزت‌نفس پایین بانوان در توسعه ورزش بانوان است که شامل ناسازگاری بانوان با یکدیگر در سازمان است که نبود همدلی و همکاری لازم بانوان در محیط کار با دیگر بانوان و نداشتن اعتماد بانوان به مدیریت بانوان و پیچیدگی کار با بانوان را شامل می‌شود. مقوله دیگر مشکلات مدیریتی بانوان در سازمان است که پایین بودن مهارت‌های مدیریتی در بخشی از جامعه بانوان و کمبود الگوی موفق در حوزه مدیریت بانوان مطرح است، مقوله سوم رضایت نسبی بانوان از نبود پیشرفت شغلی خود است که اهمیت ندادن بانوان به پیشرفت خودشان و نبود ریسک‌پذیری بانوان و فداکاری بانوان برای پیشرفت مردان است و مقوله آخر بی‌توجهی بانوان به ویژگی‌های اکتسابی است که موانع فردی مهم‌ترین مانع پیشرفت از دیدگاه مردان و نبود اعتمادبه‌نفس لازم در بانوان است. در این رابطه کارا و همکاران (۲۰۱۶) بیان کردند؛ گروهی بر این باورند که بانوان نمی‌توانند با بانوان در ارتباط باشند و این باعث تعارض کلیشه‌های جنسیتی می‌شود. همچنین بیان شده که بانوان اعتمادبه‌نفس کمتری دارند و در نتیجه از پذیرفتن ریسک اجتناب می‌کنند. نیز تیتوس (۲۰۱۱) عنوان می‌کند کمبود بانوان در موقعیت‌های رهبری ورزشی را به فقدان دانش و مهارت در این زمینه می‌توان نسبت داد. بنابر موارد مذکور، نتایج با پژوهش حاضر هم‌سو و هم‌راستاست.

مقوله پنجم؛ ناسازگاری محیط شغلی و شخصی بانوان است که شامل برقرار نبودن تعادل بین شغل و زندگی شخصی بانوان می‌شود که منجر به خستگی جسمی بانوان برای احراز پست‌ها و مناصب مدیریتی می‌گردد. در خصوص این موضوع تیتوس (۲۰۱۱) در پژوهش خود مطرح کرد که نبود حضور بانوان در موقعیت‌های رهبری در ورزش را می‌توان به موانعی چون مراقبت از کودکان و مسئولیت‌های خانگی نسبت داد. مقوله دیگر نبود حمایت خانواده از بانوان شاغل و حضور کمتر بانوان در شبکه‌های ارتباطی سازمان به دلایل شخصی و خانوادگی و نبود تشویق و حمایت لازم بانوان از سوی خانواده‌هاست. نظری و لطیفی (۱۳۹۷) اذعان کردند نبود حمایت خانواده مانع مهمی است که به‌عنوان مؤلفه اثرگذار در سقف شیشه‌ای بر ارتقاء جایگاه مدیریتی بانوان مؤثر است. تضاد بین کار و خانواده در نبود حضور بانوان در پست‌های مدیریتی عالی نقش مهمی ایفا می‌کند.

در ارتباط با وضعیت موجود اولین پیشنهاد این است که به‌صورت سلسله‌مراتبی و با شروع از سطح میانی، به‌صورت قانون‌مند و با پیگیری تصویب لوایح در این خصوص، حضور بانوان در حیطه‌های اجتماعی و فرهنگی و از جمله فعالیت‌های ورزشی، برجسته‌تر شود. دومین پیشنهاد این است که بانوان در جایگاه‌ها و موقعیت‌های فعلی با نگرش به شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی انتخاب شوند و بانوان با عملکرد موفق خود، اعتماد جامعه را جلب کنند.

## منابع

- [۱] احمدی، سیروس؛ آزادی، رسول؛ کیهانی، مریم (۱۳۹۸). «اثر صخره شیشه‌ای بر عملکرد مدیران و کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان، با نقش میانجی سکوت سازمانی»، *دوفصلنامه جامعه‌شناسی و مدیریت سبک زندگی*، ۴(۱۱)، صص ۱-۴۱.
- [۲] اعزامی، نسیمه (۱۳۹۹). «بررسی موانع پیشرفت زنان و ارتباط عوامل اجتماعی با ارتقاء آنها به جایگاه مدیریت در سازمان»، *دوفصلنامه جامعه‌شناسی و مدیریت سبک زندگی*، ۶(۱۵)، صص ۳۳-۵۸.
- [۳] حسین‌پور، مهدی؛ رضایی، بیژن؛ خدایی، عطیه (۱۴۰۰). «نقش همسران در اکوسیستم کارآفرینی زنان با رویکردی فراترکیب»، *زن در توسعه و سیاست*، ۱۹(۳)، صص ۳۵۱-۳۷۱.
- [۴] خطیبی، امین؛ حیدری‌نژاد، صدیقه؛ شتاب بوشهری، سیده‌ناهد؛ هاشمی، الهام (۱۳۹۹). «موانع و راهکارهای توسعه منابع مالی ورزش زنان در ایران»، *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲(۶۳)، صص ۸۹-۱۱۲.
- [۵] سماعی، لیلیا؛ اشرف گنجوی، فریده؛ آزاد فدا، شیوا؛ پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۴۰۰). «پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان ایران براساس سقف شیشه‌ای و عدالت سازمانی»، *فصلنامه علوم ورزش*، ۱۳(۴۰)، صص ۳۲-۴۷.
- [۶] طالب‌پور، اکبر؛ آزادنظری، معصومه؛ کاشانی، مجید (۱۳۹۹). «تلقی زنان ورزشکار قهرمان از نابرابری جنسیتی ورزشی»، *مطالعات جامعه‌شناسی*، ۱۳(۴۹)، صص ۱۸۱-۲۱۲.
- [۷] عاشوری، ماریه؛ سیدعامری، میرحسن؛ محرم‌زاده، مهرداد (۱۳۹۹). «تدوین مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان»، *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۷(۲۶)، صص ۲۵-۳۸.
- [۸] علوی سالکویه، رضوان؛ فدایی کیوانی، رضا (۱۳۹۸). «بررسی رابطه پدیده سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی»، *مجله نخبگان علوم و مهندسی*، ۴(۴)، صص ۱-۱۳.
- [۹] مصدق راد، علی‌محمد؛ تاجور، مریم؛ طاهری، سارا (۱۳۹۹). «تصمیم‌گیری مدیران زن در سازمان‌های بهداشتی و درمانی: چالش‌ها و راهکارها»، *پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری*، ۵(۱)، صص ۵۱-۹۴.
- [۱۰] ملایی، پخشان؛ الوانی، سیدمهدی؛ زاهدی، شمس‌السادات؛ علی‌نژاد، علیرضا (۱۳۹۹). «فراآیندی برشناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران»، *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۴۲)، صص ۲۲۴-۱۹۹.
- [۱۱] ملک‌آرا، ملیکا (۱۳۹۹). «اثر سقف شیشه‌ای بر ارتقای جایگاه مدیریتی زنان»، *مجله پژوهش‌های معاصر در علوم و تحقیقات*، ۲(۱۷)، صص ۳۲-۴۲.
- [۱۲] موسوی راد، سیده‌طاهره؛ فراهانی، ابوالفضل؛ بیات، پروش (۱۳۹۵). «اولویت‌بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسه‌مراتبی (AHP)»، *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۵(۱)، صص ۱۱۹-۱۱۱.
- [۱۳] مهدی‌زاده، اکرم؛ عبدوی، فاطمه؛ افشاری، مصطفی (۱۳۹۸). «نظریه سقف شیشه‌ای در حوزه ورزش بانوان: مقایسه تطبیقی و ارائه یک مدل کمی»، *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۱)، صص ۴۵-۵۹.
- [۱۴] ناصری‌نژاد، الهه؛ فراچی، محمدمهدی؛ خوراکیان، علیرضا؛ رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۹). «موانع خروج از مسیر

- ترقی مدیریت برای زنان در سازمان‌های دولتی ایران براساس الگوی ذهنی مدیران زن موفق»، مطالعات راهبردی زنان، ۲۲(۸۹)، صص ۹۴-۶۵.
- [۱۵] نیری، شهرزاد (۱۳۹۸). «پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای جنسیتی نسبت به زنان در جایگاه مدیریت»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۹(۳)، صص ۱۵۱-۱۷۲.
- [16] Abbas, F., Abbas, N., & Ashiq, U. (2021). "Glass ceiling effect and women career: determininig factor in higher education institutions", *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 4(1), pp 1-8.
- [17] Bakker, S. R., Hendriks, P. H., Korzilius, H. P. (2022). "Let it go or let it grow?–Personal network development and the mobilization of intra-organizational social capital", *Social Networks*, 68, pp 179-194.
- [18] Bukstein, D., & Gandelman, N. (2019). "Glass ceilings in research: evidence from a national program in Uruguay", *Research Policy*, 48(6), pp 1550-1563.
- [19] Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., Torres, A. (2019). "Beyond the glass ceiling: gendering tourism management", *Annals of Tourism Research*, 75, pp 79-91.
- [20] Gallardo-Perez, J., Romero-Moraleda, B., Paredes-Hernandez, V., & León-Quismondo, J. (2021). "The Glass Ceiling in the Sport Industry: Spanish Version of the Women as Managers Scale (WAMS)", *Sexes*, 2(2), pp 163-173.
- [21] Gray, E. L., & Weese, J. (2020). "Barriers to senior leadership positions for women in sport management: perceptions of undergraduate students and insights from their professors", *The University of Western Ontario, Electronic Thesis and Dissertation Repository*.
- [22] Imadoglu, T., Kursuncu, R. S., & Cavus, M. F. (2020). "effect of glass ceiling syndrome on women s career barriers in management and job motivation", *Holistica Journal of Business and Public Administration*, 11(2), pp 85-99.
- [23] Jahiruddin, A., Hossain, M. S, Rahman, M. H. M. H, & Akter, S. (2020). "Gender Role Perception in Society and Attitude towards Women Managers in Bangladesh", *International Journal of Business and Management*, 15(12), pp 122-131.
- [24] Kara, F. M., Colakoglu, T, & OGUT, E. E. E. (2016). "Career barriers of women managers in sports organisations", *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences*, 2(3), pp 82-92.
- [25] Miller, L. (2021). "The Professional Struggles of Contemporary Korean Women: Origins and Consequences of the Glass Ceiling", *Asia Pacific Studies Master's Program, University of San Francisc*, pp 1-29.
- [26] Opara, V., Sealy, R., & Ryan, M. K. (2020). "The workplace experiences of bame professional women: understanding experiences at the intersection", *Gender Work Organization*, 27(6), pp 1192-1213.
- [27] Ozbey, S. (2019). "Metaphorical perception of sports management students on women in sport concept". *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), pp. 193-203.
- [28] Simmons, K. (2011). "Women in Top Management Positions in the Sport Industry: Breaking Down the Barriers and Stereotypes", pp 1-32.
- [29] Titus, S. (2011). "Female sport administrators' experiences of organizational fit in the workplace", *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 17, pp. 123-133.
- [30] Valiente, C. (2020). "The impact of gender quotas in sport management: the case of Spain", *Sport in Society Cultures, Commerce, Media, Politics*, pp 11-18.
- [31] Welch, N. M., Siegele, J. L., & Hardin, R. (2021). "Double Punch to the Glass Ceiling: Career Experiences and Challenges of Ethnic Minority Female Athletic Directors", *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 29(1), pp 20-28.