

# مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران

مریم منظمی<sup>۱</sup>

سید نصراله سجادی<sup>۲</sup>

حسین رجبی<sup>۳</sup>

مجید جلالی فراهانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۲۴

هدف از این پژوهش، مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران بود. جامعه آماری این پژوهش از ۵۰۶ صاحب نظر، شامل ۲۵۳ مدیر و ۲۵۳ خبره مدیریت ورزش جمهوری اسلامی ایران تشکیل شده بود. در این تحقیق، کلیه اعضای جامعه تعیین شده به طور تمام شمار به عنوان نمونه انتخاب شدند. از ۵۰۶ نفر جامعه مورد نظر، ۴۰۷ نفر (۱۸۳ مدیر و ۲۲۳ خبره) پرسش‌نامه‌های این تحقیق را تکمیل نمودند و به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی بود که داده‌های آن به وسیله پرسش‌نامه و به روش میدانی جمع‌آوری شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌های این پژوهش شامل "پرسش‌نامه دیمتریوس" (۲۰۰۶) با پایایی ۰/۸۲۳ برای بررسی نگرش به اشتغال زنان در ورزش و پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته با پایایی ۰/۸۷۴ برای تعیین عوامل مؤثر بر پیشرفت زنان به جایگاه‌های مدیریتی در ورزش جمهوری اسلامی ایران بود. برای اعتبار سنجی این دو پرسش‌نامه از روش روایی محتوا و روایی سازه و جهت سنجش پایایی آن‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. یافته‌های این تحقیق نشان داد که عوامل سازمانی، فرهنگی، تخصصی، خانوادگی و شخصیتی بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش مؤثرند و مدل عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران برازش مطلوبی دارد. همچنین، نتایج دیگر این تحقیق نشان داد که نگرش مدیران و خبرگان مدیریت ورزشی کشور به اشتغال زنان در ورزش ایران مطلوب است.

**واژگان کلیدی:** اشتغال زنان، مدیریت زنان، پیشرفت مدیریتی و ورزش ایران

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: maryammonazami@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

## مقدمه

مهم‌ترین شرط رشد و توسعه جوامع، اشتغال است؛ به طوری که نیروی کار، منبعی برای موفقیت است و اگر از نیروی کار به‌درستی و به‌طور مناسب استفاده نشود به جای فراهم کردن سود، زیان به همراه خواهد داشت (کللیک و تاتار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). از طرفی، فقدان دسترسی زنان به عنوان نیمی از پتانسیل انسانی جامعه به شغل مناسب و یا فقدان ارتقای شغلی آن‌ها علاوه بر دامن زدن به بی‌عدالتی در جامعه، بر بسیاری از متغیرهای اجتماعی نظیر فقر و بیماری تأثیر منفی می‌گذارد و عامل مهمی در سد کردن راه رشد و تعالی انسانی است (عباسیان و همکاران، ۱۳۹۰)؛ به گونه‌ای که امروزه یکی از مهم‌ترین معیارها برای سنجش توسعه یافتگی کشورها اشتغال زنان است و این امر به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی توسعه، همواره ارزیابی و سنجیده می‌شود (پیشگاهی فرد و پولاب، ۱۳۸۸). البته در مورد اشتغال زنان نگرش و رویکردهای متفاوتی وجود دارد؛ رویکردهایی مانند تکثر نقش<sup>۲</sup>، تضاد نقش<sup>۳</sup> و فشار بار اضافی نقش<sup>۴</sup> حکایت از آن دارد که انتظارات و فشارهای ناشی از ایفای چند نقش توأمان باعث می‌شود زنان شاغل از نظر سلامت نسبت به زنانی که فقط به نقش‌های سنتی می‌پردازند، در وضعیت نامطلوب‌تری قرار گیرند. در مقابل، مدل‌های دیگری مانند فرضیه اعتلای نقش و نظریه بسط نقش بر این نکته تأکید دارند که اشتغال به عنوان نقشی جدید که به نقش‌های زنان اضافه شده است موجب عزت نفس، استقلال مالی و کسب حمایت اجتماعی بیشتر می‌شود (جواهری و همکاران، ۱۳۸۹). از آنجایی که در شرایط فعلی حضور زنان در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از اصول اساسی توسعه پایدار در کشورها به شمار می‌رود، اسناد بین‌المللی و قوانین جمهوری اسلامی ایران به شکل‌های گوناگون به مسئله "اشتغال زنان" پرداخته‌اند؛ به طوری که ماده ۱۱ کنوانسیون سازمان بین‌المللی کار (ILO) دولت‌ها را موظف کرده است اقدامات مقتضی را برای رفع تبعیض علیه زنان در زمینه اشتغال انجام دهند و اطمینان یابند که بر مبنای تساوی مردان و زنان، حقوق یکسان برای زنان رعایت شود (ILO، ۲۰۱۵).

اصل ۲۰ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بیان می‌نماید: "همه افراد ملت اعم از زن و مرد، یکسان در حمایت قانون قرار دارند و از همه حقوق انسانی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با رعایت موازین

1. Celik and Tatar

2. Multiple roles

3. Role conflict

4. Role over load

5. International Labor Organization

اسلام برخوردارند. اصل ۲۱ قانون اساسی نیز به حقوق زنان تأکید کرده است: "دولت موظف است حقوق زنان را در تمام جهت‌ها با رعایت موازین اسلامی تضمین نماید". همچنین در ماده ۶ قانون کار آمده است: "همه افراد اعم از زن و مرد، یکسان در حمایت قانون کار قرار دارند و هر کس حق دارد شغلی را که به آن تمایل دارد و مخالف اسلام و مصالح عمومی و حق دیگران نیست، برگزیند" (صداقت، ۱۳۸۶).

به طور کلی، شروع به کار زنان در نظام اداری ایران از زمان قاجار بوده است. در آن زمان، زنان عمدتاً در کارخانه‌های ابریشم بافی، پشم ریزی و شیلات مشغول به کار بوده‌اند (نادعلی، ۱۳۸۵). سهم زنان در بازار کار ایران طی دهه‌های اخیر نوسان‌های بسیاری داشته است. سال‌های قبل از انقلاب، همراه با رشد تولید در بخش صنعت و خدمات، نسبت زنان به کل جمعیت فعال کشور افزایش یافته، ولی پس از انقلاب، طی جنگ تحمیلی، این نسبت آهنگ نزولی به خود گرفته و پس از پایان جنگ بار دیگر رو به افزایش گذاشته است (کریمی موغاری، ۱۳۹۲). تغییر نقش‌های سنتی زنان و تقاضای روز افزون آنان برای مشارکت در عرصه‌های مختلف امروز به واقعیتی انکارناپذیر جامعه ایران تبدیل شده است. این وضعیت حاصل دگرگونی در نظام ارزش‌ها، رشد اندیشه مردم سالاری، گسترش آگاهی عمومی، رشد مطالبات مدنی، ارتقای تحصیلات تخصصی زنان و همچنین تغییر ساختارهای اقتصادی و اجتماعی در دهه‌های اخیر است (جوهری و همکاران، ۱۳۸۹).

بر اساس آمارهای بین‌المللی، نیروی کار در کشورهای توسعه یافته حدود نیمی از جمعیت کل است که حدود ۴۰ درصد آنها را زنان بالاتر از ۱۵ سال تشکیل می‌دهند. این آمار در کشورهای در حال توسعه متفاوت است؛ به طوری که در این کشورها حدود ۲۰ تا ۴۰ درصد آن به زنان اختصاص دارد (ربانی خوراسگانی، ۱۳۹۲). در ایران نیز بر اساس سرشماری ۱۳۹۰ میزان مشارکت شغلی زنان ۱۲/۶ درصد بوده است (سایت مرکز آمار ایران). همچنین بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد بیش از ۵۰ درصد دارندگان مدارج بالای تحصیلی در رشته‌های فنی و مدیریتی را زنان تشکیل می‌دهند، اما کمتر از ۵ درصد شغل‌های رده بالای مدیریتی در اختیار آنان است (نادعلی، ۱۳۸۵). این در حالی است که مدیریت در نظریه‌ها مفهومی خنثی و غیر جنسیتی است و بر مبنای اصول مدیریت، مفهوم جنسیت نمی‌تواند نقش و معنای مؤثری در نظریه‌های مدیریت داشته باشد. اما فراسوی این واقعیت نظری، حقیقتی وجود دارد که ریشه در انگاره‌ها و باورهای اجتماعی-فرهنگی و تاریخی دارد که مفهوم مدیریت را با مفهوم مذکر پیوندی عمیق و ناگسستنی می‌دهد و اولین تصویری که از مدیر به ذهن متبادر می‌کند، مفهوم مرد است (طالب زاده، ۱۳۸۳). لذا تحقیقات نشان می‌دهد با وجود افزایش کارکنان زن در مدیریت میانی،

جایگاه‌های مدیریت عالی و اجرایی همچنان مرد سالار است (دی آن اسکوانک، ۲۰۱۳) و زنان در شرایط مساوی، برای دست یابی به جایگاه‌های مدیریتی عالی باید به استانداردهای بالاتری نسبت به مردان دست پیدا کنند (کیم و همکاران، ۲۰۱۵). به همین دلیل اصطلاح "سقف شیشه‌ای"<sup>۱</sup> برای اولین بار در سال ۱۹۸۶ در مجله وال استریت<sup>۲</sup> به منظور تشریح موانع نامرئی که زنان را از پیشرفت به طرف مشاغل بالاتر متوقف می‌کند، به کار گرفته شد. سقف شیشه‌ای شامل موانع ساختگی مبتنی بر تعصبات نگرشی یا سازمانی است که موجب شکست زنان و اقلیت‌ها در دست‌یابی به سطوح بالای سلسله مراتب می‌شود (کاتر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

با مطالعه و بررسی تحقیقات داخلی و خارجی به نظر می‌رسد این موانع و محدودیت‌ها در محیط و سازمان‌های ورزشی نیز وجود داشته است. به طور مثال، در سال ۲۰۰۷ کی<sup>۴</sup> طی پژوهشی با عنوان "تلاش و ترقی: زنان در سازمان‌های ورزشی" نشان داد که مردان دارای سابقه درخشان ورزشی با تحصیلات دانشگاهی برای رسیدن به پست‌های مدیریتی در چین بسیار حمایت می‌شوند و به سوابق آنها بسیار ارجح نهاده می‌شود، در حالی که این حمایت و تشویق برای زنانی که دارای سوابق مشابه مردان در این زمینه بودند وجود نداشته است. ایگوچه<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) نیز با پژوهشی با عنوان "ارتباط جنسیت و رهبری در ورزش: ارزیابی مربیان زن فوتبال" به این نتیجه رسید که عوامل اصلی در کاهش تعداد مربیان زن، تعهدات و دلبستگی خانوادگی، برنامه‌های کاری نامناسب (ساعات بدکاری)، سیستم سنت‌گرا و عدم وجود الگوی زن مناسب بوده است. احسانی و همکارانش (۱۳۸۷) با بررسی و رتبه‌بندی عوامل بازدارنده ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در هیأت‌های ورزشی استان خوزستان به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه مدیران زن و مرد، مهم‌ترین عامل بازدارنده ورزش حرفه‌ای بوده است و در کل مدیران مرد نقش بازدارنده‌ای را برای عوامل فردی و محیطی در ارتقای زنان قائل بوده‌اند، در حالی که مدیران زن فقط نقش عوامل محیطی را در ارتقای خود بازدارنده دانسته‌اند. همچنین نتایج آن تحقیق نشان داد که عوامل محیطی نسبت به عوامل فردی نقش بازدارنده تری از دیدگاه مدیران زن و مرد در ارتقای زنان داشته است.

---

1. Glass Ceiling

2. Wall Street Journal

3. Cotter

4. Cui

5. Eguaaje

علاوه بر نتایج تحقیقات داخلی و خارجی، آمار وضعیت اشتغال و مدیریت زنان در وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های زیر مجموعه آن نیز نشان دهنده این موانع و محدودیت‌هاست. برای مثال، در حال حاضر از ۷۶۵۹ کارمند مشغول در بخش‌های ستادی و استانی وزارت ورزش و جوانان، ۲۷ درصد یعنی ۲۰۸۶ کارمند آن‌را زنان تشکیل می‌دهند؛ زنان از میان ۴۵ فدراسیون فعال در بخش بانوان تنها موفق به تصدی دو پست ریاست فدراسیون شده‌اند؛ از میان ۱۴۵۱ هیأت ورزشی فعال استانی تنها ۴۱ پست ریاست هیأت را کسب نموده‌اند؛ از میان ۹۲ معاون مدیر کل در استان‌های کشور تنها ۷ پست معاونت را به خود اختصاص داده‌اند؛ از میان ۴۳۴ رئیس ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها تنها ۳ پست ریاست را به خود اختصاص داده‌اند؛ از ۳۱ پست مدیر کل ورزش و جوانان استان‌ها، سهمی نداشته‌اند و از مجموع ۴۵۴ پست تخصصی ورزش بانوان استان‌ها، ۲۵۸ پست آن بلا تصدی است (آمار معاونت توسعه امور ورزش بانوان، ۱۳۹۴).

با توجه به آمار و شاخص‌های موجود، همچنین نتایج تحقیقات داخلی و خارجی که نشان دهنده موانع و محدودیت‌هایی در پیشرفت زنان به جایگاه‌های مدیریتی در محیط و سازمان‌های ورزشی است ممکن است این سؤال مطرح شود که آیا حضور زنان در جایگاه‌های مدیریتی ورزشی ضروری است؟

بنیاد ورزش زنان انگلیس (۲۰۰۷) در مقاله‌ای درباره این که چرا به مدیران زن در سطوح بالای مدیریت ورزش نیاز است؟ چنین می‌نویسد: ۱- برای این که نقش خودشان را ایفا کنند؛ ۲- دیدگاه‌های دیگری علاوه بر دیدگاه مردان وارد تصمیم‌گیری شود؛ ۳- تصمیم‌گیرنده‌ها تصمیمی را که می‌گیرند بازتاب واقعی ترکیب جامعه‌شان باشد؛ ۴- غیبت زنان به این معنی است که مانعی وجود دارد که نمی‌گذارد آنان به مقام بالا در ورزش برسند.

به این دلایل تحقیقاتی نیز در راستای عوامل مؤثر جهت پیشرفت زنان به جایگاه‌های مدیریتی در ورزش انجام شده است که اغلب به تلاش بیشتر و شایستگی‌های مورد نیاز زنان در شرایط مساوی با مردان اشاره نموده‌اند. به عنوان مثال، مارگرت و مایلون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "ادراک زنان رهبر ورزشی از مدیریت و رهبری: مهارت‌ها و نگرش‌ها برای موفقیت" در دانشگاه سیاتل به این نتیجه رسیدند که برای افزایش حضور زنان در جایگاه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری شرکت‌ها و سازمان‌های ورزشی لازم است زنان تحت

---

<sup>1</sup> Margaret & Maylon

آموزش‌های هدفمند مدیریت و رهبری قرار گیرند. مک آلیستر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز در تحقیقی دریافت شرکت در ورزش‌های رقابتی در دوران دبیرستان و دانشگاه برای تمرین مهارت‌های رهبری در زنانی که به سطوح بالای ورزشی دست پیدا کرده اند بسیار مهم بوده است، زیرا از راه این تجارب، زنان، کار گروهی، همکاری، هدف گذاری، اطاعت از قوانین، اعتماد به نفس، کنار آمدن با شکست و پیروزی، تعهد به تساوی و عدالتخواهی، به کارگیری حداکثر تلاش، و ارزیابی برآورد قدرت دیگران را یاد می گیرند. همچنین در سال ۲۰۰۶ هافمن<sup>۲</sup> طی پژوهشی بر اساس دیدگاه فرد محوری شش راه کار را برای ارتقای وضعیت زنان در پست های رهبری ورزش به شرح زیر پیشنهاد داد:

۱- ایجاد ارتباطات شبکه‌ای؛ ۲- برنامه های آموزشی هدایت و رهبری؛ ۳- کارگاه‌های آموزشی؛ ۴- راه کارهای استخدامی؛ ۵- تغییر در سبک رهبری؛ ۶- اختصاص وقت بیشتر. هافمن و همکارانش به این نتیجه رسیده بودند که زنان باید تغییراتی را در خود ایجاد کنند تا بتواند در سیستم سازمانی جای گیرند. در این زمینه شتاب بوشهری و همکاران (۱۳۸۶) نیز با بررسی و رتبه بندی عوامل موثر برگماشته شدن مدیران زن در فدراسیون و هیأت های ورزشی استان‌های کشور ایران به این نتیجه رسیدند که مدیران زن بر اساس اولویت در تمامی مؤلفه‌ها شامل تعهد و احساس مسئولیت، توانایی به کارگیری مهارت‌های مدیریتی، عوامل روانی شخصیتی، حمایت و مشارکت خانواده، مهارت‌های سیاسی، آشنایی با فن آوری‌های جدید و به روز بودن اطلاعات مدیریتی در حد بالای متوسط قرار دارند، ولی حمایت جو و فرهنگ سازمانی از این زنان کمتر از حد متوسط بوده است.

علاوه بر ضرورت استفاده از تجربه و شایستگی های زنان و این که زنان نیز باید از فرصت‌های عادلانه برای تأثیرگذاری بر تصمیمات مهم ورزشی برخوردار باشند، این موضوع در کشور جمهوری اسلامی ایران اهمیت بیشتری دارد، زیرا اوامر و نواهی دین، حدود و ضوابطی را برای ورزش زنان تعیین کرده است؛ به طوری که زنان مسلمان ایرانی نیازمند به محیط و امکاناتی مستقل و اختصاصی برای انجام فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش می باشند. از این رو لازم است نه تنها از نقشی برابر با مردان، بلکه از تأثیرگذاری بیشتری در تصمیم گیری و تصمیم سازی‌ها برخوردار شوند. بر این اساس و به دلیل آن که بیشتر پژوهش‌های صورت

---

<sup>1</sup>. McAlister

<sup>2</sup>. Hoffman

گرفته در کشور متوجه موانع و محدودیت‌های پیشرفت زنان به جایگاه‌های مدیریتی بوده و تاکنون پژوهشی در قالب بررسی نگرش به اشتغال زنان و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی آنان در ایران از جنبه‌های مختلف به صورت جامع انجام نشده است، محقق بر آن شد که طی پژوهشی آن عوامل را بر اساس نظر تخصصی جامعه خبرگان و مدیران ارشد ورزش کشور شناسایی، اولویت‌بندی و مدل‌سازی نماید. در این راستا چهارچوب مفهومی تحقیق حاضر بر این پایه استوار شده است که نگرش به ضرورت و اهمیت اشتغال بانوان در ورزش یا به عبارتی سه متغیر اعتقاد به توانایی شغلی، پذیرش شغلی و موانع شغلی بانوان در ورزش کشور، زیربنای تعیین عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی آنان در سازمان‌های ورزشی خواهد بود. همچنین، پژوهشگر در پی تبیین عواملی نظیر عوامل سازمانی، فرهنگی، تخصصی، خانوادگی و ارائه آن‌ها در قالب یک مدل بومی می‌باشد.

## روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر روش و استراتژی، توصیفی از نوع پیمایشی؛ از نظر هدف و ماهیت، کاربردی و از نظر زمان و طول مدت، حال‌نگر و مقطعی است که بخشی از داده‌های آن به وسیله پرسش‌نامه و به روش میدانی و بخشی دیگر به روش اسنادی جمع‌آوری شده است.

برای جمع‌آوری اطلاعات لازم در این پژوهش از سه ابزار استفاده شده است:

- ۱- برگه مشخصات فردی خبرگان و مدیران ورزش جمهوری اسلامی ایران.
- ۲- پرسش‌نامه بررسی نگرش به اشتغال زنان در ورزش (دیمیتریوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶): برای اعتبار سنجی این پرسش‌نامه از روش روایی محتوا و روایی سازه استفاده شده است. پایایی آن نیز به روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۲۳ محاسبه شد.

- ۳- پرسش‌نامه محقق ساخته تعیین عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران: با توجه به این که تاکنون پژوهش مشابهی در حوزه تربیت بدنی و ورزش کشور در این زمینه انجام نشده است، محقق برای ساختن این پرسش‌نامه ابتدا از طریق مطالعه کتاب‌ها، مقالات، گزارش‌گردهمایی‌های مرتبط و برخی از طرح‌های پژوهشی مشابه در سایر رشته‌ها و حوزه‌ها و همچنین نظرخواهی از اساتید، صاحب‌نظران و مدیران

---

<sup>1</sup>. Dimitrios

تربیت بدنی و ورزش کشور به وسیله یک پرسش‌نامه باز مقدماتی و به روش دلفی طی دو مرحله، عوامل مؤثر بر پیشرفت زنان به جایگاه‌های مدیریتی در ورزش جمهوری اسلامی ایران را دسته‌بندی کرد. سپس سؤالات مورد تحلیل عوامل<sup>۱</sup> (از نوع مؤلفه‌های اصلی<sup>۲</sup>) قرار گرفته و با انجام آزمون کمو<sup>۳</sup> و آزمون کرویت بارتلت<sup>۴</sup>، سؤال‌ها (عوامل) برای تحلیل عوامل، بررسی شده‌اند و در ادامه به وسیله آزمون اسکری<sup>۵</sup>، عوامل قابل استخراج به دست آمده است. تحلیل عوامل داده‌ها روی مؤلفه‌های اصلی پس از چرخش‌هایی از نوع واریماکس<sup>۶</sup> همچنین به کارگیری آزمون نرمال‌سازی کیسر<sup>۷</sup> و با تعیین نقطه برش<sup>۸</sup> و بار عاملی<sup>۹</sup> بر اساس جدول استیونز<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) برابر با ۰/۵۱۲ مورد تحلیل قرار گرفته شده است. پایایی این پرسش‌نامه نیز به روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۷۴ محاسبه شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل شاخص‌های توصیفی داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ و برای مدل‌سازی از معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون به وسیله نرم افزار LISREL نسخه ۸،۸۰ و نرم افزار AMOS نسخه ۲۳ استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش از ۵۰۶ صاحب نظر، شامل ۲۵۳ مدیر و ۲۵۳ خبره مدیریت ورزش جمهوری اسلامی ایران مطابق جدول ۱ تشکیل شده است. در این تحقیق، کلیه اعضای جامعه تعیین شده به عنوان نمونه انتخاب شدند. از ۵۰۶ نفر جامعه مورد نظر، ۴۰۷ نفر (۱۸۳ مدیر و ۲۲۳ خبره) با محقق همکاری و پرسش‌نامه‌های این تحقیق را تکمیل نمودند.

## فرضیه‌های پژوهش

۱. مدل نگرش مدیران به اشتغال زنان در ورزش ایران قابل برآزش است.
۲. مدل عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران قابل برآزش است.

---

1. Factor analysis  
2. Principal components  
3. Kaiser – Meyer - Olkin  
4. Bartlett test sphericity  
5. Scree Test  
6. Varimax  
7. Kaiser Normalization Test  
8. Break point  
9. Break point  
10. Stevense



## یافته‌های پژوهش

جدول ۱: جامعه و نمونه آماری تحقیق به تفکیک سمت

ردیف	سمت	فراوانی جامعه	فراوانی نمونه
۱	وزیر	۱	۰
۲	معاون وزیر	۷	۶
۳	مدیرکل ستادی	۱۴	۸
۴	معاون مدیرکل ستادی	۱۸	۱۴
۵	مدیرکل استان	۳۱	۲۳
۶	رئیس فدراسیون	۴۵	۳۹
۷	نایب رئیس بانوان فدراسیون	۴۵	۲۸
۸	مسئولین ورزش بانوان نهادها و وزارتخانه‌ها	۳۰	۲۴
۹	معاون فنی و ورزشی استان	۳۱	۱۹
۱۰	رئیس گروه توسعه ورزش بانوان استان	۳۱	۲۳
۱۱	خبیره مدیریت ورزشی	۲۵۳	۲۲۳
	جمع	۵۰۶	۴۰۷

جدول ۲: مشخصات فردی خبرگان و مدیران ورزش جمهوری اسلامی ایران (نمونه تحقیق)

درصد	تعداد	مشخصه فردی	
۶۸/۳	۲۷۸	زن	جنسیت
۳۱/۴	۱۲۸	مرد	
۲/۵	۱۰	کمتر از ۲۵ سال	سن
۲۱/۴	۸۷	۲۵ تا ۳۴ سال	
۳۷/۶	۱۵۳	۳۵ تا ۴۴ سال	
۳۲/۴	۱۳۲	۴۵ تا ۵۴ سال	
۶/۱	۲۵	بالتر از ۵۴ سال	
۱/۷	۷	دیپلم	سطح تحصیلات
۵/۲	۲۱	فوق دیپلم	
۳۵/۱	۱۴۳	لیسانس	
۴۷/۴	۱۹۳	فوق لیسانس	
۱۰/۶	۴۳	دکتری	

۵۷/۵	۲۳۴	تربیت بدنی	رشته تحصیلی
۴۲/۵	۱۷۳	غیر تربیت بدنی	
۱۰۰	۴۰۷	کل	

جدول ۳: برآورد آزمون تی (T) تک‌نمونه‌ای جهت بررسی میانگین توانایی شغلی زنان در ورزش ایران

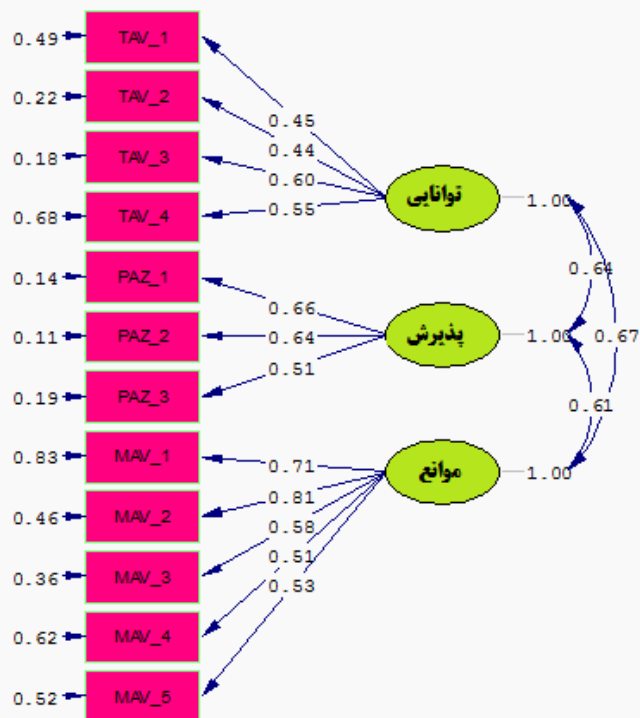
یافته استنباطی				یافته توصیفی		متغیر
میانگین فرضی: ۳				انحراف معیار	میانگین	
Sig	آماره t	درجه آزادی	تفاوت میانگین			
۰/۰۰۱	۳۸/۷۰۱	۴۰۶	۱/۱۵۴	۰/۶۰۱	۴/۱۵۴	توانایی شغلی
۰/۰۰۱	۴۵/۳۸۲	۴۰۶	۱/۴۴۵	۰/۶۴۲	۴/۴۴۵	پذیرش شغلی
۰/۰۰۱	۲۵/۷۸۵	۴۰۶	۰/۹۰۹	۰/۷۱۱	۳/۹۰۹	موانع شغلی

مقادیر جدول ۳ نشان دهنده این است که میانگین سه متغیر توانایی شغلی، پذیرش شغلی و موانع شغلی به طور معناداری ( $\text{Sig} \leq 0/05$ ) بالاتر از میانگین فرضی یا مورد انتظار است. در نتیجه می‌توان گفت این فرض که نگرش مدیران به توانایی شغلی، پذیرش شغلی و موانع شغلی زنان در ورزش ایران مطلوب است، تأیید می‌شود.

جدول ۴: برآورد شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل

RMR	RMSEA	NFI	CFI	CMIN/DF	DF	شاخص
۰/۰۳۶	۰/۰۶۷	۰/۹۶	۰/۹۸	۲/۸۳	۵۱	مقدار

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل در مجموع نشان دهنده این است که مدل تدوین شده، توسط داده‌های گردآوری شده حمایت می‌شوند؛ به عبارت دیگر، برازش داده به مدل برقرار است. اغلب شاخص‌ها در دامنه قابل قبول قرار دارند. شاخص کائی اسکوتر نسبی (CMIN/DF) کوچکتر از ۵، شاخص برازش تطبیقی (CFI) بیشتر از ۰/۹۰، شاخص برازندگی (NFI) بیشتر از ۰/۹۰، ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰/۰۵۷ و شاخص ریشه میانگین مجذور باقیمانده برابر با ۰/۰۳۶ حاکی از مطلوب بودن مدل است.



Chi-Square=144.59, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

نمودار ۱: مدل انعکاسی نگرش مدیران به اشتغال زنان در ورزش ایران در حالت استاندارد

جدول ۵: برآورد استاندارد و غیراستاندارد پارامترهای اصلی در مدل معادلات ساختاری

P-Value	T-value	برآورد استاندارد	متغیر ملاک	مسیر	متغیر پیش‌بین
۰/۰۰۱	۱۰/۶۴	۰/۴۵	توانایی-۱	←	نگرش
۰/۰۰۱	۱۴/۱۹	۰/۴۴	توانایی-۲		
۰/۰۰۱	۱۷/۸۱	۰/۶۰	توانایی-۳		
۰/۰۰۱	۱۰/۹۷	۰/۵۵	توانایی-۴		
۰/۰۰۱	۲۱/۰۶	۰/۶۶	پذیرش-۱		
۰/۰۰۱	۲۱/۷۸	۰/۶۴	پذیرش-۲		
۰/۰۰۱	۱۷/۵۸	۰/۵۱	پذیرش-۳		
۰/۰۰۱	۱۲/۵۵	۰/۷۱	موانع-۱		
۰/۰۰۱	۱۶/۵۷	۰/۸۱	موانع-۲		
۰/۰۰۱	۱۴/۶۱	۰/۵۸	موانع-۳		
۰/۰۰۱	۱۰/۷۴	۰/۵۱	موانع-۴		
۰/۰۰۱	۱۱/۹۹	۰/۵۳	موانع-۵		

با توجه به مقادیر برآورد شده در جدول ۵ می‌توان گفت متغیر پیش‌بین (نگرش) تبیین‌کننده متغیرهای توانایی، پذیرش و موانع مربوط به ورزش زنان است. به عبارت دیگر، نگرش در تبیین متغیرهای نام برده نقش دارد. لذا با این نتیجه این فرض که مدل نگرش مدیران به اشتغال زنان در ورزش ایران برازش مطلوبی دارد، تأیید می‌گردد.

جدول ۶: برآورد آزمون تی (T) تک‌نمونه‌ای جهت بررسی میانگین عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان

یافته استنباطی				یافته توصیفی		متغیر
میانگین فرضی: ۳				انحراف معیار	میانگین	
Sig	آماره t	درجه آزادی	تفاوت میانگین			
۰/۰۰۱	۱۵/۹۳۵	۴۰۶	۰/۷۴۲	۰/۹۳۹	۳/۷۴۲	عوامل سازمانی
۰/۰۰۱	۱۹/۰۳۷	۴۰۶	۰/۸۳۰	۰/۸۷۹	۳/۸۳۰	عوامل فرهنگی
۰/۰۰۱	۲۴/۰۰۲	۴۰۶	۰/۹۵۰	۰/۷۹۸	۳/۹۵۰	عوامل تخصصی
۰/۰۰۱	۱۸/۸۷۵	۴۰۶	۰/۸۱۲	۰/۸۶۸	۳/۸۱۲	عوامل خانوادگی
۰/۰۰۱	۲۸/۸۱۲	۴۰۶	۱/۰۸۷	۰/۷۶۱	۴/۰۸۷	عوامل شخصیتی

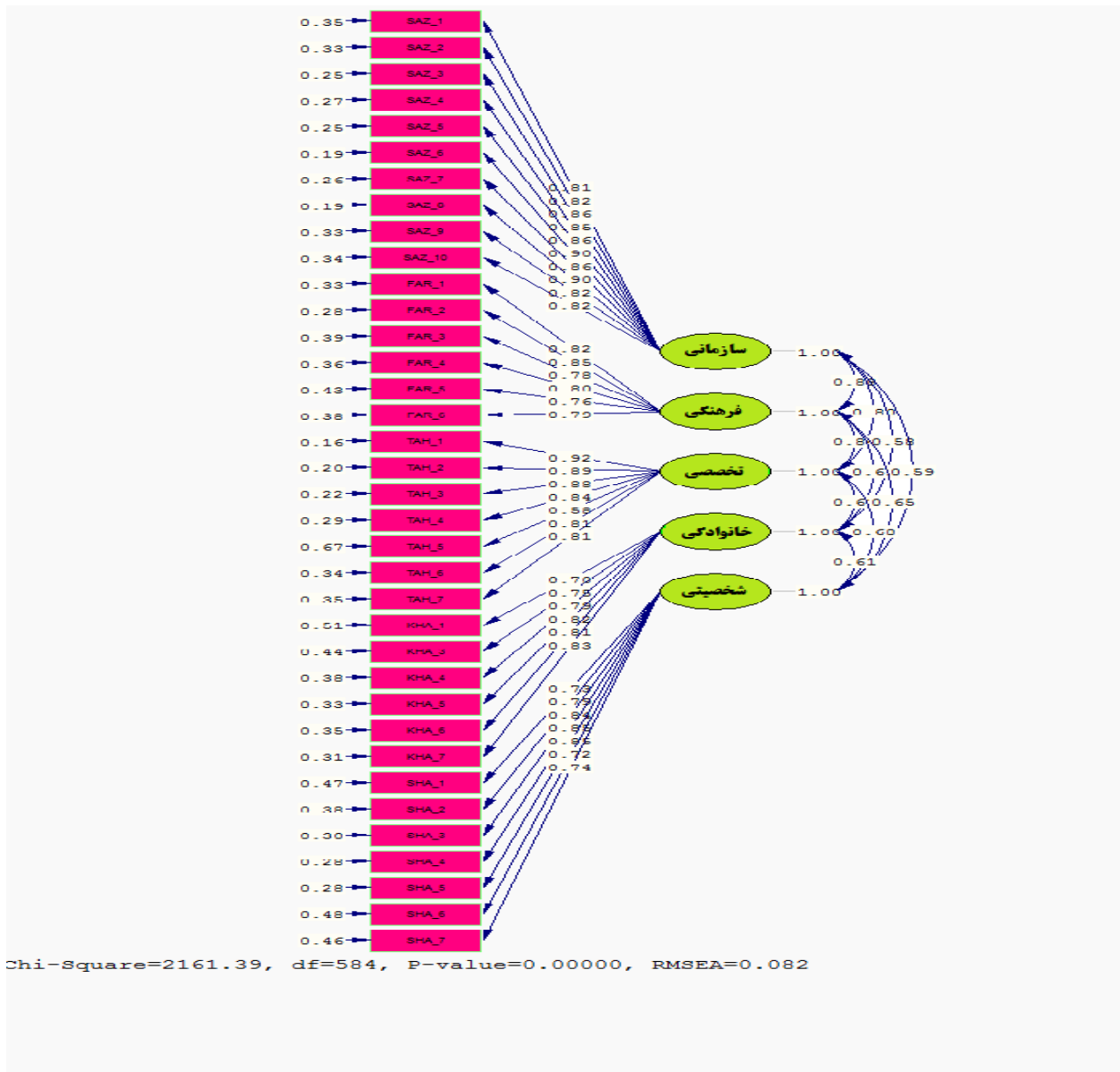
مقادیر جدول ۶ نشان دهنده این است که میانگین متغیر عوامل سازمانی، فرهنگی، تخصصی، خانوادگی و شخصیتی به طور معناداری ( $Sig \leq 0/05$ ) بالاتر از میانگین فرضی یا مورد انتظار است. در نتیجه می‌توان گفت این فرض که عوامل سازمانی، فرهنگی، تخصصی، خانوادگی و شخصیتی بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش مؤثر هستند، تأیید می‌شود.

جدول ۷: برآورد شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل

RMR	RMSEA	NFI	CFI	CMIN/DF	DF	شاخص
۰/۰۵۵	۰/۰۸۲	۰/۹۷	۰/۹۸	۳/۰۷	۵۸۴	مقدار

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل در مجموع نشان دهنده این است که مدل تدوین شده، توسط داده‌های گردآوری شده حمایت می‌شوند. به عبارت دیگر، برازش داده به مدل برقرار است. اغلب شاخص‌ها در دامنه قابل قبول قرار دارند. شاخص کائی اسکور نسبتی (CMIN/DF) کوچکتر از ۵، شاخص برازش تطبیقی (CFI)

بیشتر از ۰/۹۰، شاخص برازندگی (NFI) بیشتر از ۰/۹۰، ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) بیشتر از ۰/۰۸۲ و شاخص ریشه میانگین مجذور باقیمانده برابر با ۰/۰۵۵ حاکی از مطلوب بودن مدل است.



شکل ۱: مدل انعکاسی عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران در حالت استاندارد

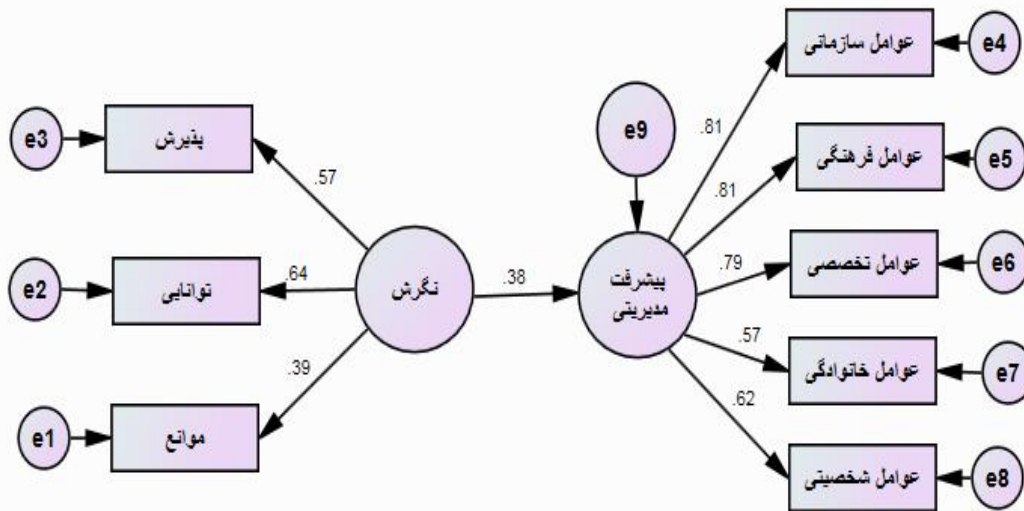
جدول ۸: برآورد استاندارد و غیراستاندارد پارامترهای اصلی در مدل معادلات ساختاری

P-Value	T-value	برآورد استاندارد	متغیر ملاک	مسیر	متغیر پیش‌بین	P-Value	T-value	برآورد استاندارد	متغیر ملاک	مسیر	متغیر پیش‌بین
۰/۰۰۱	۲۲/۵۰	۰/۸۱	تخصصی-۳	← پیشرفت مدیریت ←		۰/۰۰۱	۱۹/۶۴	۰/۸۱	سازمانی-۱	← پیشرفت مدیریت ←	
۰/۰۰۱	۲۰/۸۶	۰/۸۴	تخصصی-۴			۰/۰۰۱	۲۰/۱۱	۰/۸۲	سازمانی-۲		
۰/۰۰۱	۱۲/۵۰	۰/۵۸	تخصصی-۵			۰/۰۰۱	۲۰/۸۱	۰/۸۶	سازمانی-۳		
۰/۰۰۱	۱۹/۶۲	۰/۸۱	تخصصی-۶			۰/۰۰۱	۲۱/۳۳	۰/۸۵	سازمانی-۴		
۰/۰۰۱	۱۵/۵۸	۰/۷۰	خانوادگی-۱			۰/۰۰۱	۲۱/۸۰	۰/۸۶	سازمانی-۵		
۰/۰۰۱	۱۷/۰۹	۰/۷۵	خانوادگی-۲			۰/۰۰۱	۲۳/۳۷	۰/۹۰	سازمانی-۶		
۰/۰۰۱	۱۸/۵۷	۰/۷۹	خانوادگی-۳			۰/۰۰۱	۲۱/۷۶	۰/۸۶	سازمانی-۷		
۰/۰۰۱	۱۹/۶۸	۰/۸۲	خانوادگی-۴			۰/۰۰۱	۲۳/۴۷	۰/۹۰	سازمانی-۸		
۰/۰۰۱	۱۹/۱۲	۰/۸۱	خانوادگی-۵			۰/۰۰۱	۲۰/۱۶	۰/۸۲	سازمانی-۹		
۰/۰۰۱	۲۰/۰۶	۰/۸۳	خانوادگی-۶			۰/۰۰۱	۱۹/۹۳	۰/۸۲	سازمانی-۱۰		
۰/۰۰۱	۱۶/۷۱	۰/۷۳	شخصیتی-۱			۰/۰۰۱	۱۹/۷۹	۰/۸۲	فرهنگ-۱		
۰/۰۰۱	۱۸/۶۱	۰/۷۹	شخصیتی-۲			۰/۰۰۱	۲۱/۰۴	۰/۸۵	فرهنگی-۲		
۰/۰۰۱	۲۰/۴۰	۰/۸۴	شخصیتی-۳			۰/۰۰۱	۱۸/۵۳	۰/۷۸	فرهنگی-۳		
۰/۰۰۱	۲۰/۸۲	۰/۸۵	شخصیتی-۴			۰/۰۰۱	۱۹/۲۱	۰/۸۰	فرهنگی-۴		
۰/۰۰۱	۲۰/۹۹	۰/۸۵	شخصیتی-۵			۰/۰۰۱	۱۷/۷۰	۰/۷۶	فرهنگی-۵		
۰/۰۰۱	۱۶/۴۴	۰/۷۲	شخصیتی-۶			۰/۰۰۱	۲۳/۹۶	۰/۹۲	تخصصی-۱		
۰/۰۰۱	۱۶/۹۸	۰/۷۴	شخصیتی-۷			۰/۰۰۱	۲۲/۹۵	۰/۸۹	تخصصی-۲		

با توجه به مقادیر برآورد شده در جدول ۶ می‌توان گفت متغیر پیش‌بین (پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش) تبیین‌کننده متغیرهای عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل تخصصی، عوامل خانوادگی و عوامل شخصیتی است. به عبارت دیگر، عوامل نام برده بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش مؤثرند. لذا با این نتیجه این فرض که مدل عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران برازش مطلوبی دارد، تأیید می‌گردد.

### آزمون مدل مفهومی

جهت آزمون مدل مفهومی پژوهش حاضر از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری کواریانس محور استفاده شد. براساس این مدل فرض می‌شود که نگرش در تبیین پیشرفت مدیریتی زنان نقش دارد و بر آن موثر است.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری نگرش و پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش

جدول ۹: برآورد شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل

شاخص	DF	CMIN/DF	CFI	NFI	RMSEA	RMR
مقدار	۱۹	۴/۲۱۸	۰/۹۳۷	۰/۹۲۰	۰/۰۸۹	۰/۰۱۲

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل در مجموع نشان دهنده این است که مدل تدوین شده، توسط داده‌های گردآوری شده حمایت می‌شوند. به عبارت دیگر، برازش داده به مدل برقرار است. اغلب شاخص‌ها در دامنه قابل قبول قرار دارند. شاخص کائی اسکوئر نسبی (CMIN/DF) کوچکتر از ۵، شاخص برازش تطبیقی (CFI) بیشتر از ۰/۹۰، شاخص برازندگی (NFI) بیشتر از ۰/۹۰، ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰/۰۸۹ و شاخص ریشه میانگین مجذور باقیمانده برابر با ۰/۰۱۲ حاکی از مطلوب بودن مدل است.

جدول ۱۰: تأثیر متغیر نگرش در پیشرفت مدیریتی

سطح معناداری P-Value	نسبت بحرانی t-value	برآورد استاندارد	متغیر ملاک	مسیر	متغیر پیش‌بین
۰/۰۰۱	۴/۱۰۶	۰/۳۸	پیشرفت مدیریتی	←	نگرش

با توجه به مقادیر برآورد شده در جدول ۷ می‌توان گفت متغیر پیش‌بین (نگرش) تبیین‌کننده پیشرفت مدیریتی است. به عبارت دیگر، نگرش قابلیت پیش‌بینی پیشرفت مدیریتی بانوان را در ورزش دارد. لذا با این نتیجه این فرض که مدل مفهومی پژوهش حاضر مدل مطلوبی است، تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که نگرش مدیران به توانایی شغلی، پذیرش شغلی و موانع شغلی زنان در ورزش ایران مطلوب است. در این راستا مدل تدوین شده توسط داده‌های گردآوری شده مورد حمایت قرار گرفت و برازش داده‌ها به مدل برقرار شد. به عبارتی، نتایج این تحقیق نشان داد مدل نگرش مدیران به اشتغال زنان در ورزش ایران برازش مطلوبی دارد. با توجه به نگرش مطلوب مدیران و خبرگان ورزشی کشور به اشتغال زنان در ورزش به نظر می‌رسد با رشد آگاهی‌ها و کم‌رنگ شدن تفکارات کلیشه‌ای پیشین در این زمینه، اعتقاداتی نظیر این که "زنان می‌توانند در شغل‌های مرتبط با ورزش موفق باشند، از اعتماد به نفس مورد نیاز برخوردارند، به اندازه کافی رقابتی هستند و برای موفقیت در ورزش در صورت نیاز می‌توانند از حالت تهاجمی استفاده کنند" در قالب نگرش مطلوب به توانایی شغلی زنان در ورزش ایران، تبدیل به یک واقعیت شده است. همچنین، پذیرش این واقعیت که "زنان ظرفیت کسب مهارت‌های لازم برای تبدیل شدن به مدیران موفق در ورزش را دارند و کارهای انجام شده توسط آنان در پست‌های کلیدی قابل اطمینان است"، موجب نگرش مطلوب به پذیرش شغلی زنان در ورزش کشور شده است. از طرفی اعتقاد به این که "برخی از ویژگی‌های جسمانی و روانی زنان مانند عواطف و باردار شدن کارمندان زن باعث نمی‌شود که از مطلوبیت کمتری نسبت به مردان کارمند برخوردار باشند" به عنوان نگرشی مثبت در زمینه رفع موانع شغلی زنان در ورزش ایران قابل استنباط است. بر این اساس و با توجه به این که برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار، موزون و همه‌جانبه



در همه بخش‌ها از جمله ورزش کشور باید زنان و مردان با کوششی آگاهانه ایفای نقش کنند و بهره‌ای معادل بگیرند و از آن جایی که اشتغال برای زنان اهمیتی فراتر از کسب استقلال مالی و دست‌یابی به امنیت اقتصادی دارد- زیرا آنان از این طریق می‌خواهند با استفاده از توانایی هایشان از نقش‌های خانگی خود فراتر روند و به شأن و منزلت اجتماعی و اعتماد به نفس بیشتری در جامعه دست یابند(رفعت جاه و خیرخواه، ۱۳۹۱)- به نظر می‌رسد سیاست‌گزاران و برنامه‌ریزان در کشور باید با شناخت نیازهای زیستی، روانی و اجتماعی زنان و استفاده از راه‌کارهای اثربخش برای تحقق این نیازها به گونه‌ای وظیفه حفظ و توسعه این حضور اجتماعی زنان را بپذیرند که آنان بتوانند علاوه بر ایفای نقش‌های مهم در خانواده، چنان انگیزه‌ای پیدا کنند که بتوانند سهم بیشتری در جریان توسعه ورزش کشور به عهده بگیرند و به همان نسبت بتوانند از مواهب این توسعه بهره‌مند شوند.

نتایج دیگر این پژوهش نشان داد که عوامل سازمانی، فرهنگی، تخصصی، خانوادگی و شخصیتی به طور معناداری بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران مؤثر هستند. در نتیجه می‌توان گفت این فرض که عوامل سازمانی، فرهنگی، تخصصی، خانوادگی و شخصیتی بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران مؤثر هستند، تأیید می‌شود. در این راستا مدل تدوین شده توسط داده‌های گردآوری شده مورد حمایت قرار گرفت و برازش داده‌ها به مدل برقرار شد. به عبارتی، نتایج این تحقیق نشان داد مدل عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران برازش مطلوبی دارد. با توجه به این که غالب پژوهش‌های مشابه، در قالب بررسی موانع پیشرفت مدیریتی زنان و سقف شیشه‌ای انجام شده‌اند، می‌توان مؤلفه‌ها، موانع و پیشنهادات مستخرج از این پژوهش‌ها را به مثابه عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در سازمان‌ها تلقی و تفسیر نمود. بر این اساس یافته‌های این پژوهش با توجه به مبانی نظری و پیشینه مطالعات صورت گرفته داخلی و خارجی قابل تبیین و تحلیل است.

### عوامل سازمانی

نتایج این تحقیق نشان داد که از دیدگاه مدیران و خبرگان مدیریت ورزشی ایران، عوامل سازمانی به طور معناداری بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش کشور مؤثر هستند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی و آزمون معادلات ساختاری، عوامل سازمانی مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان ایرانی را به ترتیب زیر نشان می‌دهد:

۱. حمایت رؤسا و مدیران عالی رتبه سازمان از مدیریت زنان؛
۲. مشارکت زنان برای اخذ تصمیمات مهم سازمانی؛

۳. ایجاد جو سازمانی مناسب جهت پیشرفت زنان به جایگاه‌های مدیریتی؛
۴. اصلاح بستر حقوقی و قانونی جهت پیشرفت زنان به جایگاه‌های مدیریتی در سازمان؛
۵. تقدیر از مدیران زن موفق در سازمان؛
۶. ایجاد فرصت‌های برابر جهت ارتقای شغلی زنان در سازمان؛
۷. ایجاد فرصت‌های برابر جهت بهرمندی زنان از مأموریت‌های داخلی و خارجی؛
۸. اعطای مسئولیت و تفویض اختیار به زنان در غیاب رئیس؛
۹. پذیرش و اجرای دستورات مدیران زن توسط مردان زیرمجموعه‌شان در سازمان؛
۱۰. امتحان و محک زدن شایستگی و توانمندی زنان در جایگاه‌های مدیریتی.

این یافته با نتایج تحقیقات موسوی‌راد و همکارانش (۱۳۹۵)، سازمان بین‌المللی کار (۲۰۱۵)، علی‌آبادی (۱۳۹۱) و کی (۲۰۰۷) همخوان است. موسوی‌راد و همکارانش (۱۳۹۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که برای رشد در سازمان‌های ورزشی، شرایط سازمانی مساوی بین زنان و مردان وجود ندارد. در گزارش سازمان بین‌المللی کار (۲۰۱۵) نیز به فهرستی از مسئولیت‌های سازمانی کارفرمایان جهت پیشرفت مدیریتی زنان در سازمان‌ها نظیر ترویج و پشتیبانی از قوانین دسترسی زنان به موقعیت‌های تصمیم‌گیری، آگاه کردن کارکنان سازمان از استراتژی ارتقای مدیریتی زنان و ارائه یک راهنمای ارتقای مدیریتی برای زنان، اشاره و تأکید شده است (ILO، ۲۰۱۵). در این راستا کمیسیون ورزش اتحادیه اروپا (۲۰۱۴) در بروکسل راهبردهای عملیاتی جهت برابری جنسیتی در ورزش را برای سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۰ مصوب نمود. از جمله راهبردهای مصوب در این نشست، اهتمام و تأکید به عدالت جنسیتی در احراز پست‌های مدیریتی و مربیگری در ورزش بود که در آن راه‌کارهای سازمانی نظیر نحوه استخدام، آموزش مستمر و عضویت زنان در هیات‌مدیره و هیأت‌های اجرایی ورزش ارائه شده است. علی‌آبادی (۱۳۹۱) نیز با بررسی عوامل انگیزشی احراز پست‌های مدیریتی در کارکنان زن ادارات کل تربیت بدنی منطقه غرب کشور به این نتیجه رسید که بین انگیزش احراز پست‌های مدیریتی زنان و ساختار سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد. همچنین کی (۲۰۰۷) طی پژوهشی با عنوان "تلاش و ترقی زنان در سازمان‌های ورزشی" به این نتیجه رسیده بود که زنان دارای سابقه درخشان ورزشی با تحصیلات دانشگاهی برای رسیدن به پست‌های مدیریتی در چین به حمایت‌های سازمانی نیاز دارند. بنابراین نتایج حاصل از این تحقیق و تحقیقات مشابه نشان می‌دهد که بخشی از عوامل مؤثر بر پیشرفت

مدیریتی زنان در سازمان‌ها مستلزم اقدامات اداری و مدیریتی است. با توجه به آن که ساختار موجود در برخی از سازمان‌ها به نحوی است که به علت تبعیض جنسیتی، اعمال سلیقه در محیط کار و محدودیت‌های قانونی و اداری، شرایطی نابرابر در احراز جایگاه‌های مدیریتی برای زنان بوجود آمده است، به نظر می‌رسد اقداماتی در راستای افزایش پشتیبانی حقوقی و قانونی از مشارکت زنان در تصمیمات مهم سازمانی و ایجاد فرصت‌های برابر جهت بهرمندی آنان از مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی توسط مدیران ارشد، موجب فراهم شدن جو سازمانی مناسب برای اجرای عدالت سازمانی، شایسته سالاری و فرصتی برابر جهت نمایش توانمندی‌ها و شایستگی‌های زنان برای پیشرفت به جایگاه‌های مدیریتی در سازمان می‌شود.

### عوامل فرهنگی

یافته‌های این پژوهش نشان داد که از دیدگاه مدیران و خبرگان مدیریت ورزشی ایران، عوامل فرهنگی به طور معناداری بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش کشور مؤثر هستند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی و آزمون معادلات ساختاری، عوامل فرهنگی مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان ایرانی را به ترتیب زیر نشان می‌دهد:

۱. اعتقاد به متعهد و مسئولیت‌پذیر بودن زنان در کار سازمانی؛

۲. اعتقاد به توانایی و شایستگی زنان در سازمان؛

۳. عدم اعتقاد به ترجیح جنسیتی در استخدام؛

۴. عدم اعتقاد به ترجیح جنسیتی در ارتقای شغلی سازمان؛

۵. همکاری و حمایت زنان از یکدیگر در سازمان؛

۶. تعابیر صحیح از شرع و مسائل شرعی در زمینه زنان.

این نتیجه با نتایج تحقیقات موسوی راد و همکارانش (۱۳۹۵)، سازمان بین‌المللی کار ILO (۲۰۱۵)، آزادان و همکارانش (۱۳۹۱)، شتاب بوشهری و همکارانش (۱۳۸۶) و سارتور و کانینگهام (۲۰۰۷) همخوان است. موسوی راد و همکارانش (۱۳۹۵) طی پژوهشی با الویت بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) به این نتیجه رسیدند که زنان عوامل فرهنگی را به عنوان موانع مدیریتی خود در سازمان‌ها قلمداد می‌نمایند. در گزارش سازمان بین‌المللی کار از ۱۴ مانع مدیریت و رهبری زنان در سازمان‌ها ۴ مورد به عوامل و موانع فرهنگی نظیر نقش‌های تعیین شده برای زنان و مردان به وسیله جامعه، فرهنگ مرد

سالاری در شرکت‌ها و سازمان‌ها، رفتار و تفکر کلیشه‌علیه زنان، همچنین تعصب و تبعیض جنسی در استخدام و ارتقای زنان اشاره شده است. آزادان و همکارانش (۱۳۹۱) نیز با بررسی وضعیت سقف شیشه‌ای و تأثیر آن بر کاهش توانمندی زنان در سازمان‌های ورزشی به این نتیجه رسیدند که زنان شاغل در سازمان‌های ورزشی از پدیده سقف شیشه‌ای رنج می‌برند. لذا لزوم توجه به فرهنگ سازی در خصوص توانایی‌های زنان به خصوص توانایی‌های مدیریتی آن‌ها پیشنهاد شده است. در این زمینه شتاب بوشهری و همکارانش (۱۳۸۶) با بررسی و رتبه بندی عوامل موثر برگماشته شدن مدیران زن در فدراسیون و هیأت‌های ورزشی استان‌های کشور به این نتیجه رسیدند که علی‌رغم این که شاخص‌های مرتبط با توانمندی مدیران زن در حد بالای متوسط قرار دارد، اما حمایت جو و فرهنگ سازمانی از این زنان کمتر از حد متوسط بوده است. همچنین، سارتو و کانینگهام (۲۰۰۷) با پژوهشی در راستای تبیین میزان حضور کم زنان در پست‌های رهبری سازمان‌های ورزشی به این نتیجه رسیدند که مفاهیم و باورهای کلیشه‌ای از نقش‌های جنسیتی در ارتباط با ایدئولوژی جامعه و ورزش، در محدود کردن توانایی زنان در محیط‌های ورزشی نقش آفرین است. بر این اساس، یافته‌های این پژوهش و اقدامات فرهنگی در سازمان است. هر چند این عوامل متأثر از سنت‌ها، باورها، عقاید و فرهنگ حاکم بر جامعه و مسائل اجتماعی است و با توجه به این‌که در سطح سازمان نیز مانند جامعه، مصادیقی از باورهای کلیشه‌ای درباره زنان وجود دارد، به نظر می‌رسد فرهنگ سازی در زمینه ایجاد اعتقاد به عدالت جنسیتی و اعتماد به توانایی و شایستگی زنان در سازمان‌ها، جهت پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش کشور نقش مؤثری داشته باشد.

### عوامل تخصصی

نتایج این تحقیق نشان داد که از دیدگاه مدیران و خبرگان مدیریت ورزشی ایران، عوامل تخصصی به طور معناداری بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش کشور مؤثر هستند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی و آزمون معادلات ساختاری، عوامل تخصصی مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان ایرانی را به ترتیب زیر نشان می‌دهد:

۱. توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریتی زنان در سازمان؛
۲. توسعه مهارت‌های ادراکی زنان در سازمان؛
۳. توسعه مهارت‌های ارتباطی زنان در سازمان؛
۴. توسعه مهارت‌های فنی زنان در سازمان؛
۵. افزایش سطح تحصیلات دانشگاهی؛
۶. بهره‌مندی از مشاور متخصص، باتجربه و قابل اعتماد؛
۷. آگاهی از مسئولیت‌ها، وظایف و شرح شغل‌ها در پست‌های بالاتر.

این نتیجه با نتایج تحقیقات مارگرت و مایلون (۲۰۱۴)، لیبرمن و شاو (۲۰۱۲)، کریشنان (۲۰۰۹)، احسانی و همکارانش (۱۳۸۷)، شتاب بوشهری و همکارانش (۱۳۸۶)، ماراتل (۲۰۰۷)، مک آلیستر (۲۰۰۶) و هافمن (۲۰۰۶) همخوان است. مارگرت و مایلون (۲۰۱۴) طی پژوهشی با عنوان "ادراک زنان رهبر ورزشی از مدیریت و رهبری: مهارت‌ها و نگرش‌ها برای موفقیت" در دانشگاه سیاتل به این نتیجه رسیدند که برای افزایش حضور زنان در جایگاه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری شرکت‌ها و سازمان‌های ورزشی لازم است زنان تحت آموزش‌های هدفمند مدیریت و رهبری قرار گیرند. لیبرمن و شاو (۲۰۱۲) طی پژوهشی با عنوان "تدارک دانشجویان مونث مدیریت ورزشی برای ایفای نقش رهبری در ورزش" در کشور نیوزلند به این نتیجه رسیدند که دختران دانشجو باید خودآگاهی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های شغلی خود را به وسیله کارآموزی و مشارکت داوطلبانه در مدیریت‌های ورزشی توسعه دهند. آن‌ها همچنین باید در زمینه چالش تعادل بین کار و زندگی آموزش‌های لازم را دریافت نمایند. مطالعه کریشنان (۲۰۰۹) درباره عوامل گردش زنان در تیم‌های مدیریت ارشد سازمان، نشان داد که زنان برای رسیدن به مراتب بالای مدیریتی باید به اندازه کافی فرصت‌هایی برای کار در سطوح پایین‌تر و میانی داشته باشند تا بتوانند صلاحیت و مهارت‌های ضروری را کسب کنند. ماراتل (۲۰۰۷) در جمع‌بندی نتایج تحقیقات خود در مورد مدیران زن ورزشی در سطوح بالا به این نتیجه رسید که زنان در رهبری و مدیریت ورزش به مهارت‌های ارتباطی و کارگروهی نیاز دارند. مک آلیستر (۲۰۰۶) نیز طی پژوهشی دریافت شرکت در ورزش‌های رقابتی در دوران دبیرستان و دانشگاه برای تمرین مهارت‌های رهبری در زنانی که به سطوح بالای ورزشی دست پیدا کرده‌اند بسیار مهم بوده است، زیرا به‌وسیله این تجارب، زنان کارگروهی، همکاری، هدف‌گذاری، اطاعت از قوانین، اعتماد به نفس، کنار آمدن با شکست و پیروزی، تعهد به تساوی و عدالتخواهی، به‌کارگیری حداکثر تلاش و ارزیابی برآورد قدرت دیگران را یاد می‌گیرند. همچنین، هافمن و همکارانش (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که زنان باید تغییراتی را در خود ایجاد کنند تا بتوانند در سیستم سازمانی جای گیرند. آن‌ها طی پژوهشی بر اساس دیدگاه فرد محوری شش راه کار شامل ایجاد ارتباطات شبکه‌ای، برنامه‌های آموزشی هدایت و رهبری، کارگاه‌های آموزشی، آشنایی با راه کارهای استخدامی، تغییر در سبک رهبری و اختصاص وقت بیشتر را برای ارتقای وضعیت زنان در پست‌های رهبری در ورزش پیشنهاد دادند. بنابراین نتایج حاصل از این تحقیق و تحقیقات مشابه نشان می‌دهد بخشی از عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در سازمان‌ها به آموزش فنی و کسب مهارت‌های تخصصی آنان بستگی دارد. اگرچه عوامل تخصصی عمدتاً به استعداد، تخصص و تلاش فنی و علمی زنان بستگی دارد تا وضعیت و شرایط حال ورزش کشور، لیکن تأثیر برنامه‌های آموزشی سازمان‌های ورزشی جهت بهبود و ارتقای تخصصی

- 
1. Leberman & Shaw
  2. Krishnan

زنان در اثنای خدمت را نمی‌توان نادیده گرفت. در واقع، سازمان‌های دولتی و غیر دولتی ورزشی با برنامه‌های صحیح و کارشناسی‌های دقیق می‌توانند در شکوفایی استعدادها، بالا بردن تخصص و افزایش انگیزه زنان جهت ارتقای مدیریتی مؤثر باشند. لذا به نظر می‌رسد افزایش سطح تحصیلات دانشگاهی، بهره‌مندی از مشاوره متخصصان باتجربه و قابل اعتماد، شناخت ویژگی پست‌های بالاتر، همچنین توسعه مهارت‌های رهبری، ادراکی، ارتباطی و فنی در پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش کشور نقش بسزایی داشته باشد.

### عوامل شخصیتی

یافته‌های این پژوهش نشان داد که از دیدگاه مدیران و خبرگان مدیریت ورزشی ایران، عوامل شخصیتی به طور معناداری بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش کشور مؤثر هستند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی و آزمون معادلات ساختاری، عوامل شخصیتی مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان ایرانی را به ترتیب زیر نشان می‌دهد:

1. برنامه‌ریزی زنان برای پیشرفت به جایگاه‌های مدیریتی؛
  2. اعتماد به نفس و خودباوری زنان برای پیشرفت به جایگاه‌های مدیریتی؛
  3. ریسک‌پذیری زنان و پذیرش مخاطره جایگاه‌های مدیریتی؛
  4. قاطعیت و رفتار قاطعانه زنان در سازمان؛
  5. رفتار و برخورد منطقی به جای رفتارهای احساسی؛
  6. تلاش، پشتکار و رقابتی بودن زنان در سازمان؛
  7. پذیرش وظایف دشوار و چالشی توسط زنان در سازمان.
- این نتیجه با نتایج تحقیقات موسوی راد و همکارانش (۱۳۹۵)، احسانی و همکارانش (۱۳۸۷)، هاودان<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) همخوان است. موسوی راد و همکارانش (۱۳۹۵) طی پژوهشی با الویت بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) به این نتیجه رسیدند که مردان، عامل فردی را به عنوان موانع مدیریتی زنان در سازمان‌ها قلمداد می‌نمایند. احسانی و همکارانش (۱۳۸۷) با بررسی و رتبه بندی عوامل بازدارنده ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در هیأت‌های ورزشی استان خوزستان به این نتیجه رسیدند که مدیران مرد نقش بازدارنده‌ای را برای عوامل فردی و محیطی در ارتقای زنان قائل بوده اند. هاودان (۲۰۰۴) نیز در تحقیق خود در سازمان‌های ورزشی کشور نروژ به این نتیجه رسید که مدیران ورزشی معتقدند که زنان انگیزه لازم برای رقابت با مردان را ندارند و مردان بیشتر داوطلب جایگاه‌های مدیریتی هستند. بر این اساس یافته‌های این پژوهش و پژوهش‌های مشابه نشان می‌دهد که بخشی از عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در سازمان، به ویژگی‌های متفاوت شخصیتی آنان وابسته است. اگر چه بسیاری از ویژگی‌های شخصیتی، متأثر از

ژنتیک و محیط اجتماعی است و از آن جایی که نوع جنسیت و تأثیرات هورمونی آن بر شخصیت، متفاوت می‌باشد و با توجه به آن که نوع تعاملات و انتظارات اجتماع از جنسیت افراد متفاوت است و بر ویژگی‌های شخصیتی آنان تأثیر می‌گذارد، اما به نظر می‌رسد ویژگی‌هایی نظیر اعتماد به نفس، پشتکار، قاطعیت، مخاطره‌پذیری و رفتار منطقی در قبال وظایف دشوار و چالشی در سازمان جهت پیشرفت مدیریتی زنان به جایگاه‌های مدیریتی، تأثیر قابل توجهی خواهد داشت.

### عوامل خانوادگی

نتایج این تحقیق نشان داد که از دیدگاه مدیران و خبرگان مدیریت ورزشی ایران، عوامل خانوادگی به طور معناداری بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش کشور مؤثر هستند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی و آزمون معادلات ساختاری، عوامل خانوادگی مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان ایرانی را به ترتیب زیر نشان می‌دهد (جدول ۸):

۱. تشویق و حمایت اعضای خانواده از اشتغال زنان؛
۲. کمک همسران به زنان شاغل در انجام وظایف خانه؛
۳. کمک والدین به زنان شاغل در انجام وظایف خانه؛
۴. کمک فرزندان به زنان شاغل در انجام وظایف خانه؛
۵. کمک همسران به زنان شاغل در انجام وظایف شغلی؛
۶. کمک والدین به زنان شاغل در انجام وظایف شغلی؛
۷. کمک فرزندان به زنان شاغل در انجام وظایف شغلی.

این نتیجه با نتایج تحقیقات کیم<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۵)، سازمان بین‌المللی کار (۲۰۱۵)، ایگوچه (۲۰۰۷) و شو و هوبر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) همخوان است. کیم و همکارانش (۲۰۱۵) با بررسی موانع رهبری زنان به این نتیجه رسیدند که داشتن مسئولیت‌های خانوادگی یکی از سه عامل مهم در عدم دستیابی زنان به جایگاه‌های مدیریتی در سازمان است. در گزارش سازمان بین‌المللی کار (۲۰۱۵) نیز از بیشتر بودن مسئولیت‌های خانوادگی زنان نسبت به مردان به عنوان نخستین مانع مدیریت و رهبری زنان در سازمان‌ها اشاره شده است. همچنین ایگوچه (۲۰۰۷) با پژوهشی با عنوان "ارتباط جنسیت و رهبری در ورزش"، به این نتیجه رسید که تعهدات و دلبستگی خانوادگی یکی از موانع مهم در رهبری و مدیریت زنان است. در این زمینه شو و هوبر (۲۰۰۳) نیز در تحقیق خود با عنوان مباحث جنسیت و تأثیرشان بر نقش‌های استخدام در سازمان‌های ورزشی گزارش کردند زنانی که به سطوح بالای مدیریتی در سازمان‌های ورزشی می‌رسند ارتباطی با خانواده خود ندارند و بیشتر مجرد یا مطلقه

---

1. Kim

2. Show & Hober

هستند. بنابراین نتایج حاصل از این تحقیق و تحقیقات مشابه نشان می‌دهد بخشی از عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در سازمان‌ها به عوامل خانوادگی آنان بستگی دارد، اما به نظر می‌رسد زمانی می‌توان از مشارکت اجتماعی زنان و حضور فعال آنان در خارج از خانه سخن گفت که پیش از آن مناسبات خانوادگی بین زن و سایر اعضای خانواده به طور صحیح و منطقی برقرار شده باشد. از این طریق است که آنان می‌توانند با فراغت و توان بیشتری به مشارکت در عرصه‌های مختلف بپردازند و به انتظارات اجتماعی، از یک سو و نیازها و خواسته‌های خودشان، از سوی دیگر پاسخی مثبت بدهند. پس کمک و تشویق همسر، فرزندان و والدین در انجام وظایف شغلی و کارهای خانه می‌تواند دلگرمی مؤثری برای موفقیت زنان جهت دستیابی به جایگاه‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی کشور باشد.

## پیشنهادها

- با توجه به نتایج این تحقیق که نشان داد نگرش مدیران و خبرگان مدیریت ورزشی کشور به اشتغال زنان در ورزش مطلوب است و مدل عوامل مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان در ورزش ایران که شامل عوامل سازمانی، فرهنگی، تخصصی، خانوادگی و شخصیتی است دارای برآزش مطلوبی است، پیشنهاد می‌شود:
- ۱- مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی با بررسی وضعیت موجود و شاخص‌های اشتغال بانوان در ورزش کشور، این نگرش مطلوب را به وسیله برنامه‌ریزی‌های دقیق و هدفمند به اقدامات عملی هدایت نمایند.
  - ۲- در تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی سازمان‌های ورزشی، عدالت سازمانی، عدالت جنسیتی و اقدامات حقوقی، اداری و فرهنگی مؤثر بر پیشرفت مدیریتی زنان مورد توجه قرار گیرد.
  - ۳- بانوان شاغل در ورزش کشور با توسعه توانایی‌های فنی، تخصصی و علمی، شرایط را جهت ارتقای مدیریتی خود در سازمان‌های ورزشی فراهم نمایند.
  - ۴- بانوان شاغل در ورزش کشور با توسعه ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی مناسب، شرایط ارتقا و دستیابی به سطوح بالای مدیریتی را در سازمان‌های ورزشی احراز نمایند.
  - ۵- زنان شاغل در سازمان‌های ورزشی ضمن تلاش جهت ایجاد توازن و تعادل در انجام مسئولیت‌های سازمانی و وظایف خانوادگی، با توصیف و تشریح شرایط شغلی خود برای اعضای خانواده از کمک و پشتیبانی آنان جهت ارتقا و پیشرفت مدیریتی در سازمان بهره‌مند شوند.



## منابع

- احسانی؛ محمد؛ شتاب بوشهری، سیده ناهید؛ کوزه چیان، هاشم و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۷). "بررسی و رتبه بندی عوامل بازدارنده ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در هیات‌های ورزشی استان خوزستان". نشریه پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۱۹، صص ۱۸۹-۱۷۱.
- آزادان، مهدی؛ کوزه چیان، هاشم؛ بشیری، مهدی؛ نوروزی و سید حسینی، رسول. (۱۳۹۱). "وضعیت سقف شیشه و تاثیر آن بر کاهش توانمندی زنان در سازمان های ورزشی (مطالعه موردی: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی)". نشریه پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش. دوره ۷، شماره یک، بهار ۱۳۹۴، صص ۳۹-۴۹.
- پیشگاهی فرد، زهرا و پولاب، ام‌البنی. (۱۳۸۸). "آینده پژوهی وضعیت اشتغال زنان در منطقه خاور میانه با تاکید بر جایگاه ایران". پژوهش زنان. شماره ۳، صص ۱۰۶-۸۹.
- جواهری، فاطمه؛ سراج‌زاده، حسین و رحمانی، ریتا. (۱۳۸۹). "تحلیل اثرات اشتغال زنان بر کیفیت زندگی آنان". زن و توسعه و سیاست (پژوهش زنان). دوره ۸، شماره ۲، صص ۱۶۲-۱۴۳.
- ربانی خوارسگانی؛ الهی دوست، سعید و قیصریه نجف آبادی. (۱۳۹۲). "مطالعه‌ای پدیدار شناسانه درباره تجربه زیسته مدیران زن در اصفهان". نشریه جامعه شناسی کاربردی. سال بیست و چهارم، شماره پیاپی (۵۲)، شماره چهارم، صص ۴۱-۱۹.
- رفعت جاه، مریم و خیرخواه، فاطمه. (۱۳۹۱). "مسائل و چالش های اشتغال زنان در ایران از دیدگاه شاغلان پست های مدیریتی". نشریه مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی. دوره ۱، شماره ۲، صفحه ۱۳۰ تا صفحه ۱۵۶.
- شتاب بوشهری، سیده ناهید؛ کشکر، سارا و صیفوریان، مهدی. (۱۳۸۶). "بررسی و رتبه بندی عوامل مؤثر برگماشته شدن مدیران زن در فدراسیون ها و هیأت های ورزشی استان های کشور". نشریه حرکت. شماره ۳۸، صص ۲۶-۵.
- صداقت، قاسمعلی. (۱۳۸۶). "بررسی شرایط و محدودیت‌های حق کار زنان از منظر فقه و حقوق". نشریه معرفت. سال شانزدهم، شماره ۱۱۸، صص ۹۷-۱۱۱.
- عباسیان، مجتبی؛ ابراهیم‌زاده، آسمین حسین؛ ناظریان، نورمحمد و ایرندگان، یونس. (۱۳۹۰). "بررسی وضعیت فعالیت و اشتغال زنان در استان سیستان و بلوچستان". زنان و خانواده. شماره ۱۷، صص ۱۷۸-۱۴۷.

- علی آبادی، سمیرا. (۱۳۹۱). "بررسی عوامل انگیزشی احراز پست های مدیریتی در کارکنان ادارات کل تربیت بدنی منطقه غرب کشور". فصلنامه پژوهشی زن و فرهنگ. سال چهارم، شماره چهاردهم، صفحات ۹۵-۱۰۸.
- کریمی موغاری، زهرا؛ قطیفی نایینی، مینو و عباسپور، سحر. (۱۳۹۲). "عوامل اقتصادی موثر بر اشتغال زنان در ایران". مطالعات اجتماعی روانشناختی زنان. سال ۱۱، شماره ۳، صص ۵۳-۸۰.
- موسوی راد، سیده طاهره؛ فراهانی، ابوالفضل و بیات، پریش. (۱۳۹۵). "اولویت بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)". نشریه پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. سال پنجم، شماره ۱ (۱۷ پیاپی)، صص ۱۱۱-۱۱۹.
- نادعلی، لیلا. (۱۳۸۵). "مدیریت زنان". نشریه مدیریت. شماره ۱۱۶-۱۱۵.
- Celik, Mucahit, and Tatar, Mehmet. (2011). "**Employment-unemployment Issues and Solution Suggestions Adiyaman Example**". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 3, No. 2, pp. 1211- 1226
- Cotter, D. A.; Hermsen J. M, Ovadia S.; Vanneman R. (2010). "**The glass ceiling effect**". Social Forces. 80(2), 655–681.
- Cui, Y. (2007). "**striving and thriving: women in national sport organizations**". International Journal of the History of Sport. 24.(۳)
- Eguaoje, B.T. (2007). "**Bridging the Gender Gap in Sport Leadership: An Evaluation of Female Soccer Coaches**". A Dissertation for the degree of Doctor of Education. Nova Southeastern University.
- European commission sport. (2014). "**Gender Equality in Sport Proposal for Strategic Actions 2014 – 2020**". Approved by the Group of Experts 'Gender Equality in Sport' at its meeting in Brussels on 18 February 2014.
- Hoffman, J.L. (2006). "**Title IX and Women's Leadership in Intercollegiate Athletics**". A Dissertation for the degree of Doctor of philosophy, University of Washington.
- Hovden, J. (2004). "**Gender political consequences of male dominance in leadership position in Norwegian Sport**".
- International Labor Organization (ILO). (2015). "**Women in Business and Management, GAINING MOMENTUM**". A bridged Version of the Global Report.
- Kim, Parker, Juliana Menasce, Molly Rhal. (2015). "**RECOMMENDED CITATION: Women and Leadership: Public Says Women are Equally Qualified, but Barriers Persist**". Washington, D.C.: Pew Research Center

- Krishnan, Hema. (2009). **"What causes turnover among women on top management teams?"**. Journal of Business Research. 62, pp1181–1186.
- Margaret Lovelin & Maylon Hanold. (2014). **"Female Sport Leaders' Perceptions of Leadership and Management: Skills and Attitudes for Success"**. Seattle University Global Sport Business Journal. Volume 2 Issue 1
- Martel J. (2007). **"Developing female leadership in the Canadian Sportsystem: Recommendation for High-Level sport organizations"**. CanadianJournal for women in coaching. Vol, 7, No, 3.
- Mcallister, S. L. (2006). **"Women administrators' perceptions of thecontribution of competitive sport experiences to their career paths and leadershippractices"**. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements forthe degree of DOCTOR of EDUCATIONS. Department of Educationaladministration and foundations Illinois State University.
- Margaret, Lovelin & Maylon, Hanold. (2014). **"Female Sport Leaders' Perceptions of Leadership and Management: Skills and Attitudes for Success"**. Seattle University Global Sport Business Journal. Volume 2 Issue 1.
- Leberman, Sarah & Shaw, Sally. (2012). **"Preparing female sport management students for leadership roles in sport"**. REGIONAL HUB PROJET, FUND, AKO AOTEAROA.
- Sartore, M., Cunningham, G. (2007). **"Explaining the Under-Representation of Women in Leadership Positions of Sport Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective"**. Quest. 59(2): 244-256.
- Show, S., Hober, L. (2003). **"A Strong Man Is Direct and Direct Women Is Bitch: Gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations"**. Journal of Sport Management. 17)6), pp 347-375.
- (2007). **"Women's sports foundation UK, the voice of women's sport"**.

# **Modeling Effective Factors on Women's Managerial Development in Sport, Iran**

**Maryam Monazami**

Ph.D. Student in Sport Management, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran

**Seyyed Nasrollah Sadjadi**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, University of Tehran, Tehran, Iran

**Hossein Rajabi**

Ph.D., Assistant Professor in Sport Management, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran

**Majid Jalali Farahani**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, University of Tehran, Tehran, Iran

*Received: 8 Jan. 2017*

*Accepted: 12 Feb. 2017*

The study is to model effective factors on women's managerial development in sport, Iran. The research population consisted of 506 commissioners, including 253 managers and 253 experts of sport management of the Islamic Republic of Iran. In this study, all members of the community were selected as sample. From 506 persons in the target population, 407 persons (183 managers and 223 experts) completed the considered questionnaires for the research. Therefore, they were selected as sample. The research method was descriptive, survey type that its data was collected using questionnaires and field studies. Data collection tools for the present research included Demetrius Questionnaire (2006) on examining the attitude to employ women in sport and the researcher-made questionnaire to determine factors affecting advancement of women in managerial positions in sport, the Islamic Republic of Iran. The content validity and construct validity were used to validate both questionnaires; while their reliability was measured using the Cronbach's Alpha. The research findings showed that organizational, cultural, professional, family and personality factors affect managerial development of women in sport and the model of factors affecting managerial development of women in sport has a proper goodness of fit. Other results of the research showed a desirable attitude of sport management experts of the country toward employing women in sport fields of Iran .

**Keywords:** Women's Employment, Women's Management, Managerial Development and Sports of Iran