

## واکاوای عوامل سازمانی و محیطی پدیده سقف شیشه ای در مدیریت ورزش بانوان ایران

عاطفه حبیبی راد<sup>۱</sup>

حبیب هنری<sup>۲</sup>

غلامرضا شعبانی بهار<sup>۳</sup>

سارا کشکر<sup>۴</sup>

 10.22034/SSYS.2022.1628.2139

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۸/۲۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۲۰

هدف از پژوهش حاضر، واکاوی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بروز پدیده سقف شیشه‌ای در مدیریت ورزش زنان ایران بود. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مطالعه اسناد و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود. به منظور گردآوری اطلاعات، با به کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۶ نفر از افراد صاحب‌نظر، متخصص و باتجربه در زمینه مدیریت ورزش زنان مصاحبه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی در مورد عوامل محیطی (زمینه‌ای) و سازمانی (مداخله‌گر) انجام شد. براساس یافته‌های برآمده از این پژوهش مقوله محوری را موارد عدم روزآمدی بسترهای اجتماعی

- 
- ۱- دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
 ۲- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
 (نویسنده مسئول)

E-mail: Honari\_h@yahoo.com

- ۳- استاد تمام، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
 ۴- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

و بین فردی، ناکارآمدی سیستم‌های اقتصادی و سازمانی و مهیا نبودن زیرساخت‌های قانونی تشکیل می‌دادند. همچنین در مورد عوامل زمینه‌ای ۶۲ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها برآمد. در ادامه، این کدها در قالب ۱۱ مقوله فرعی و ۴ مقوله کلی شامل عدم کفایت قوانین، فرآیندهای سازمانی، رفتار فردی و بین فردی و رسانه طبقه‌بندی شدند. در مورد عوامل مداخله‌گر نیز تعداد ۱۵ کد باز، ۴ مقوله فرعی و ۲ مقوله کلی که شامل مذهب و شرایط اقتصادی بود دسته‌بندی شدند. با توجه به پتانسیل موجود در جامعه ما، شناسایی عوامل به وجودآورنده پدیده سقف شیشه‌ای در مدیریت ورزش زنان و به‌کارگیری آنان در رده‌های بالای مدیریت ورزشی بسیار مهم است، چرا که بدون تبیین ضرورت حضور زنان در پست‌های بالای مدیریت ورزشی، سایر تلاش‌ها به منظور پیشبرد ورزش زنان در جامعه بی‌نتیجه خواهد بود.

**واژگان کلیدی:** قوانین عمومی و سازمانی، رسانه، رفتار فردی و بین فردی، سقف شیشه‌ای و ورزش زنان.

## مقدمه

صنعت ورزش سرشار از فرصت‌ها و موقعیت‌هایی برای مدیریت و رهبری است. با وجود این فرصت‌ها، زنان در سازمان‌های ورزشی نتوانسته‌اند موقعیت قابل توجهی را در سراسر دنیا به دست آورند (کوکلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در این چارچوب شاول<sup>۲</sup> (۲۰۰۷: ۷۴) اشاره می‌کند که حضور زنان در مقام تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی بسیار کمتر از اشتغال آنان در کسب و کار ورزشی است. بر همین اساس تمرکز تحقیقات مربوط به رهبری زنان در سازمان‌های ورزشی نیز بیشتر مربوط به موانع پیش‌روی زنان است (لامپکین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۳؛ کاتز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۳۵). حضور زنان در پست‌های رهبری در ورزش محدود است به کمتر از ۲۰٪ به عنوان مدیر، ۱۰٪ به عنوان عضو هیئت مدیره و فقط ۱۶٪ به عنوان مسئول اجرایی (آدریانسه<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۱۴۹). در بیشتر موارد برای نشان دادن این موانع ملموس و در عین حال پنهانی که در راه بالا رفتن از سلسله مراتب برای زنان وجود دارد، از مفهوم سقف شیشه‌ای<sup>۶</sup> استفاده می‌شود که حدود بیست و پنج سال پیش توسط ژورنال وال استریت<sup>۷</sup> به کار گرفته شد (سیمونس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱: ۴). در این نکته شکی نیست که ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی در جوامع مختلف می‌توانند متفاوت باشند، اما پژوهش‌ها نشان داده‌اند در مورد پدیده سقف شیشه‌ای در مدیریت ورزش در جوامع با فرهنگ‌های مختلف شرایط تا حدودی یکسان است و این پدیده چندان متمرکز و مختص یک کشور یا فرهنگ نیست (آکوستا و کارپنتر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴: ۳۸؛ لاپچیک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲: ۱). ورزش در تمامی جوامع به عنوان یک نهاد برجسته اجتماعی در نظر گرفته می‌شود و این در حالی است که زنان در ورزش توسط سنت‌ها به حاشیه رانده شده‌اند و این نهاد اجتماعی به انحصار مردان درآمده است (کاکلی، ۲۰۱۴). این انحصار را می‌توان به طور کامل در مسئولیت‌ها و موقعیت‌های سازمانی و یا حتی در رسانه‌ها نیز احساس کرد (آکوستا و کارپنتر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴: ۳؛ وایت‌ساید و هاردین<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲: ۶۴). همچنین با مطالعه سازمان‌ها و نحوه عملکرد آنها، پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که جنسیت می‌تواند بر جریان‌های سازمانی تأثیر گذار باشد، به گونه‌ای که فرهنگ‌ها، تعامل‌ها و رفتارهای متناسب با جنسیت در شیوه‌های سازمانی با ایده‌آل‌های زنانگی و مردانگی تعریف شده در اجتماع در ارتباط هستند. این ارتباط این نکته را روشن می‌سازد که رفتارها و اقداماتی که به عنوانی رفتاری مردانه درک می‌شود به نوعی نسبت به رفتارهای زنانه دارای برتری هستند (برتون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵: ۳). در پاسخ به اینکه چرا حضور زنان در موقعیت‌های رهبری سطح بالا کمتر است، دلایلی وجود دارد. نورت هاوز<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۷: ۳۲۵) بیان می‌کند که سه عامل مهم در راه پر پیچ و خم رسیدن به رهبری و

1. Coakley
2. shaw
3. Lumpkin, Dodd & McPherson
4. Katz
5. Adriaanse
6. Glass Ceiling
7. Wall Street Journal
8. Simmons
9. Acosta & Carpenter
10. Lapchick
11. Acosta & Carpenter
12. Whiteside & Hardin
13. Burton
14. Northouse

مدیریت علیه زنان وجود دارد: تفاوت‌های سرمایه انسانی، تفاوت‌های جنسیتی و تعصب. تفاوت در سرمایه انسانی به این معنی است که سرمایه‌گذاری در مقوله‌هایی همچون آموزش، تحصیلات و تجربه‌کاری در مورد جمعیت زنان بسیار کمتر از مردان است. از این شرایط در جامعه به عنوان "مشکل خط توزیع"<sup>۱</sup> یاد می‌شود. همچنین عدم کفایت از لحاظ سطح تحصیلی در میان زنان یکی از بزرگترین علل در نرسیدن به موقعیت‌های رهبری سطح بالا است. از طرفی وظایف خانه‌داری و تربیت فرزندان باعث تداوم شغلی مردان و در نتیجه عدم تجربه شغلی کافی زنان خواهد شد (بولز و مک‌گین، ۲۰۰۵: ۱۹۱؛ اگلی و کارلی، ۲۰۰۷: ۴).

مطالعات نشان می‌دهد که کشور ما از نظر شاخص مشارکت زنان در مدیریت، که به نسبت درصد زنان متخصص و حرفه‌ای در مجموعه شاغلان کشور و به نسبت سهم درآمد تحقق یافته بیان می‌شود، در وضع نامساعدی قرار دارد (علیزاده، ۱۳۹۰: ۵۴). از طرفی در قانون اساسی کشور ما در موارد متعددی از جمله بند ۴ اصل ۴۳ و اصول ۳، ۱۹، ۲۰، ۲۱ و ۲۸ و در قانون مدنی ماده ۱۱۰۵، ماده ۱۱۱۷؛ قانون کار: ماده ۶ بر فرصت‌های مساوی زن و مرد در شغل و کار و برابر بودن حقوق زن و مرد تأکید شده است (قانون آئین دادرسی دادگاه‌های عمومی و انقلاب، ۱۳۷۹). جعفری، شریفی‌فر و علم (۱۳۹۸: ۱۷) در پژوهش خود که بر اساس آینده نقش‌آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور انجام گرفته، به این نتیجه رسیدند که این نقش‌آفرینی در مدیریت ورزش کشور به طور هم‌زمان از عوامل و جریان‌های درون و برون سیستمی تأثیر می‌پذیرد. نظری و لطیفی (۱۳۹۷: ۴۶۵)، در پژوهشی درباره اثر سقف شیشه‌ای بر ارتقای جایگاه مدیریتی بانوان در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان، دریافتند که موانع جنسیت، موانع حمایت خانواده، موانع تضاد بین کار و خانواده و موانع حمایت رهبر، از مهمترین عوامل تأثیرگذار هستند. شیرزاد، فراهانی و اسد (۱۳۹۶: ۴۶) در پژوهشی اعتماد به نفس، اعتقادات مذهبی، سیاست، مسئولیت‌های خانوادگی و جامعه‌پذیری جنسیتی را از جمله عوامل موثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان دانستند. اللهیاری و همکاران (۱۳۹۴: ۵۹) بیان داشتند که پدیده سقف شیشه‌ای به طور مستقیم بر افزایش توانمندی بانوان تأثیر می‌گذارد. متقی، غفوری و محمودی (۱۳۹۳: ۹)، در پژوهش خود دریافتند که تفاوت معناداری در مولفه‌های تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، حمایت خانواده و روابط در کار بین سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی وجود دارد. در رابطه با پژوهش‌های خارجی نیز سوانسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰: ۱۴) در پژوهشی با عنوان «نظریه‌های حضور زنان و مردان در مدیریت ورزشی»، بیان می‌کند با وجود تمام تفاوت‌ها بین دو جنس، در نوع مدیریت ورزشی و میزان موفقیت تفاوتی در زن و مرد مشاهده نشده است. در برنامه استراتژیک سلامت اروپا ۲۰۲۰-۲۰۱۷ قید شده است که میزان حضور زنان در موقعیت‌های رهبری در سازمان‌های دولتی در کشورهای اروپایی به استثنای چند دولت محلی بسیار کم و با میزان متوسط ۱۰٪ برآورد شده است. پژوهش کاندیف و وسکیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۶: ۱۳۰) نشان داد که اگر افراد کلیشه‌های جنسیتی را که یکی از عوامل به وجود آورنده سقف شیشه‌ای است، تایید کنند (به عنوان مثال نقش زن به عنوان پرورش‌دهنده و نقش مرد به عنوان نیروی غالب) احتمال اینکه

اختلافات جنسیتی در نیروی کار را به تبعیض مربوط بدانند بسیار کم می‌شود (به عنوان مثال تعداد کمتر زنان در پست مدیریت ورزشی). دادا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵: ۱۱۶) در پژوهش خود اعلام کرد که در عرصه بین‌المللی کمتر از یک درصد رای‌دهندگان در کنگره فیفا<sup>۲</sup> زن هستند. در فدراسیون‌ها و هیئت‌های ملی فوتبال هم فقط ۸ درصد زنان حضور دارند. کلارینگبولد و ناپرز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸: ۸۲) به این نتیجه رسیدند که یک سری ارزش‌های تعریف شده مانند کلیشه‌های مربوط به نقش‌های سنتی جنسیتی از طرف سازمان‌های ورزشی مدام در حال انتشار است که قدرت و سلطه مردان را تجدید می‌کند. همانطور که شرح آن رفت چندین پژوهش در سال‌های اخیر در رابطه با موانع پیش‌روی زنان در مدیریت ورزشی در کشور به نگارش در آمده است. اما می‌توان گفت در تمامی آنها از روش تحقیقات کمی و پرسشنامه استفاده شده است. در پژوهش حاضر سعی بر این بوده تا با استفاده از روش تحقیق زمینه‌یابی و مصاحبه‌های عمیق، محقق بدون پیش‌داوری ذهنی و صرفاً با یافتن مولفه‌های مربوط از میان چندین مولفه اشاره شده، به بررسی شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر این پدیده بپردازد. چنانکه در مطالعات پیشین به بعضی از کدهای به دست آمده در این پژوهش به هیچ وجه اشاره نشده بود. به بیانی دیگر این پژوهش با ابزار و چشم‌اندازی متفاوت سوال اصلی پژوهش را مورد بررسی قرار داده است: موانع موجود محیطی و سازمانی در به وجود آمدن مانع اساسی در برابر زنان در رسیدن به پست‌های مدیریت ورزشی چیست؟ تجربه نشان داده که افزایش مشارکت زنان در مدیریت عمومی کشور، با فراهم بودن اطلاعات و شواهد علمی کافی در این رابطه اثرگذار خواهد بود (نجارزاده و همکاران، ۱۳۹۹). نظام اجتماعی ورزش نیز از این قاعده مستثنی نیست. اهمیت این موضوع و اهمیت رفع موانع موجود را می‌توان با بررسی آیات قرآنی در رابطه با برابری زن و مرد و همین‌طور قوانین مربوطه در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، روشنتر ساخت. بر این اساس، پژوهش حاضر سعی دارد بر پایه یک مطالعه عمیق بر اساس نظرات زنان و مردانی که در موقعیت مدیریت عالی در سازمان‌های ورزشی کشور دارای سابقه هستند، به دنبال یافتن پاسخ باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش که از نوع پژوهش‌های کیفی است بر اساس نظریه زمینه‌یابی یا گراند تئوری<sup>۴</sup> طرح‌ریزی شد. بر اساس اصول پژوهش‌های مبتنی بر تئوری زمینه‌یابی برای شروع بر اساس منابع کتابخانه‌ای مانند کتب، مقالات و ... عوامل و موارد تاثیرگذار بر این موضوع مورد مطالعه قرار گرفت. پس از مطالعه این منابع فهرست سوالات تنظیم و تدوین شد. در ابتدا سوالات مصاحبه و راهنمایی‌های لازم برای افراد ارسال شد. ملاک انتخاب افراد برای مصاحبه در این پژوهش داشتن تجربه و صاحب‌نظر بودن در زمینه مدیریت ورزش زنان بود. تمامی این افراد از مقامات بالای ورزشی کشور و آشنا با تمام جنبه‌های موضوع پژوهش بودند و به مدت طولانی در رابطه با مدیریت ورزش زنان فعالیت داشته‌اند. نوع مصاحبه‌ای که با افراد انجام گرفت از نوع کیفی و نیمه‌ساختارمند بود. روند مصاحبه با چند نفر از افراد برجسته شروع شد. در ادامه با توجه به اینکه

1. Dodd
2. FIFA's Congress
3. Claringbould & Knoppers
4. Grounded Theory

روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش روش گلوله‌برفی بود، از افراد خواسته شد برای ادامه روند پژوهش، مصاحبه‌شوندگان بعدی معرفی شوند. در طی زمان مصاحبه‌ها، که به صورت حضوری انجام گرفت، به منظور رعایت اصل اخلاق در پژوهش ابتدا با اجازه و اطلاع فرد مصاحبه‌شونده جلسه مصاحبه ضبط شد. همچنین در طی گفتگو نت‌برداری نیز صورت گرفت. در مجموع تعداد ۱۶ مصاحبه انجام شد. در پژوهش کیفی زمانی فرآیند جمع‌آوری داده متوقف می‌شود که پژوهشگر به نوعی به اشباع نظری برسد، به بیانی دیگر اطلاعات جدیدی در رابطه با موضوع مورد مطالعه در پژوهش، به دست نیاید. مصاحبه‌شوندگان شامل ۴ نفر از کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، ۵ نفر از رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و وزارت ورزش، ۴ نفر مربیان و صاحب‌نظران، ۱ نفر از اصحاب رسانه و ۱ نفر نماینده مجلس بودند.

کوربین و استراوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در نظریه زمینه‌ای به جای دو مفهوم روایی و پایایی که در روش‌های پژوهشی دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند، از معیار مقبولیت استفاده کرده‌اند. معیار مقبولیت بدین معنی است که نتایج و یافته‌های تحقیق تا چه حدی باورپذیر، موثق و بازتاب دهنده تجارب افراد است. معیار مقبولیت دارای ده شاخص است که در پژوهش حاضر تعداد پنج شاخص به منظور افزایش دقت یافته‌ها مورد استفاده قرار گرفت. از جمله تناسب داشتن نمونه، وجود انسجام در فرآیند پژوهش، حساسیت پژوهشگر، تکراری شدن یک داده و استفاده از بازخورد صاحب‌نظران. در پژوهش حاضر سعی فراوان شد تا تمامی این موارد به دقت مورد بررسی قرار گیرند. در مورد تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز بر اساس نظریه استراوس و کوربین (۱۳۹۰، ۵۵)، از شیوه کدگذاری سیستماتیک<sup>۲</sup> استفاده شد. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز<sup>۳</sup>، کدگذاری محوری<sup>۴</sup> و کدگذاری گزینشی یا انتخابی<sup>۵</sup> است. در طی مرحله کدگذاری باز، پس از بررسی دقیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و پیاده کردن فایل‌های صوتی، تک تک مفاهیم، کلمات، رویدادها و غیره در قالب یک کد نوشته شد. این کدگذاری تا جایی ادامه پیدا کرد که دیگر کدی در قالب مفهومی جدید جای نگرفت. در مرحله دوم به عنوان کدگذاری محوری، تمامی این کدها بر اساس اشتراکات و هم‌معنایی طبقه‌بندی شدند و کدهایی که از نظر مفهوم به هم نزدیک بودند در یک محور مشترک قرار گرفتند. شامل شش دسته مقوله کلی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها بودند. در نهایت بین مفاهیم برآمده از کدگذاری باز و محوری پیوندی در مورد بروز پدیده سقف شیشه‌ای ایجاد می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

با تعداد ۱۶ نفر مصاحبه انجام شد. از این تعداد ۸ نفر آنان را مردان و ۸ نفر را زنان تشکیل می‌دادند (۵۰ درصد زنان و ۵۰ درصد مردان). رده‌های سنی مصاحبه‌شوندگان در بازه سنی ۴۵ تا ۵۰ سال (۱۲/۵ درصد (۲ نفر)، در بازه ۵۱ تا ۵۵ سال (۶/۲۵ درصد (۱ نفر)، ۵۶ تا ۶۰ سال (۳۱/۲۵ درصد (۵ نفر)، ۶۱ تا ۶۵ سال (۴۳/۷۵ درصد (۷ نفر) و در نهایت بازه سنی ۶۵ تا ۷۰ سال (۶/۲۵

1. Corbin & Strauss
2. Systematic Coding
3. Open Coding
4. Axial Coding
5. Selective Coding

درصد (۱ نفر) بودند. بیشترین فراوانی سطح تحصیلات در نمونه پژوهش نیز شامل مقطع دکترا با ۶۸/۷۵ درصد (۱۱ نفر) بود. پس از آن مقطع کارشناسی ارشد با ۱۲/۵ درصد (۲ نفر)، کارشناسی ۱۲/۵ درصد (۲ نفر) و دیپلم ۶/۲۵ درصد (۱ نفر) فراوانی سطح تحصیلات را نشان می‌دادند. از لحاظ رشته تحصیلی ۳۱/۲۵ درصد (۵ نفر) در رشته‌های به غیر از تربیت بدنی و علوم ورزشی تحصیل کرده بودند و بقیه افراد تحصیلات مربوط به علوم ورزشی داشتند. سابقه فعالیت اعضاء نیز شامل بازه‌های زیر بود: ۱۵ تا ۲۰ سال ۱۲/۵ درصد (۲ نفر)، ۲۱ تا ۲۵ سال ۱۸/۷۵ درصد (۳ نفر)، ۲۶ تا ۳۰ سال ۳۱/۲۵ درصد (۵ نفر) و ۳۱ تا ۳۵ سال ۳۷/۵ درصد (۶ نفر). که بیشترین فراوانی مربوط به سابقه فعالیت و کاری بالای ۳۰ سال بود. از لحاظ زمینه و حوزه کاری نیز از کمیته ملی المپیک و پارالمپیک ۲۵ درصد (۴ نفر)، فدراسیون‌ها و وزارت ورزش ۳۱/۲۵ درصد (۵ نفر)، مربیان و صاحب‌نظران ۲۵ درصد (۴ نفر)، اصحاب رسانه ۶/۲۵ (۱ نفر) و نماینده مجلس ۶/۲۵ (۱ نفر). با استفاده از فرآیند سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی، عوامل زمینه‌ای بروز پدیده سقف شیشه‌ای در مدیریت ورزش زنان در ایران شناسایی شدند. این سه مرحله کدگذاری به طور مشروح در جدول ۱ آمده است.

۶۳

### جدول ۱: کدگذاری باز، محوری و گزینشی عوامل زمینه‌ای بروز سقف شیشه‌ای در مدیریت ورزش زنان

مقوله‌های کلی (مفاهیم)	مقوله‌های فرعی (مولفه‌ها)	ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها)
	۱- قوانین عمومی	عدم وجود اساس حقوقی و قانونی برای بعضی محدودیت‌ها/ تفسیر مردانه از قوانین / عدم به روزرسانی قوانین جنسیتی/ نبود عملگرایی نسبت به قوانین برابری جنسیتی در قانون اساسی/ عدم کفایت قوانین جلوگیری از چند شغله بودن/ نبود قوانین حمایتی در مورد زنان/ عدم کفایت قوانین برابری جنسیتی/ عدم تساوی حقوق شهروندی/ تبعیض جنسیتی در برخی از قوانین موضوعه/ عدم وجود ضمانت اجرایی در انجام راهبردها
شرایط زمینه‌ای	۱- عدم کفایت قوانین	عدم رعایت سهمیه سی درصدی در سازمان های ورزشی / وجود قوانین عام/ عدم اصلاح قوانین نهادی بعد از ادغام/ نبود قوانین حمایتی در طرح جامع ورزش / نبود قوانین سهمیه مدیریتی در وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی / عدم تصویب اساسنامه وزارت ورزش (به دلیل بحث سهمیه‌ها)/ عدم اختصاص سهمیه به زنان در هیات مدیره باشگاه‌ها/ عدم وجود قوانین اعتباراتی / عدم وجود قوانین کافی ورزش بانوان در بخش خصوصی / اجرای سلیقه‌ای قانون سهمیه‌ها در فدراسیون‌ها/ نبود اختیار در پست نایب رئیسی بانوان
	۲- قوانین سازمان‌های ورزشی	

نبود اعتماد به نفس در زنان مدیر/ تلاش کم زنان/ عدم وجود روحیه مطالبه گری در زنان/ پایین بودن سطح ریسک پذیری زنان/ عدم مطالبه گری زنان از مسئولین زن/ تداخل وظایف مدیریتی با وظایف همسری و مادری/ جرات‌مندی پایین/ عدم شایستگی های فنی بانوان/ نبود تجربه در عرصه مدیریت/ عدم خودباوری/ آرزومندی شغلی پایین

۱- موانع فردی

۲- رفتار فردی و بین فردی

دریافت بازخور منفی بصورت شخصی و نه حرفه‌ای/ محدود بودن ارتباطات سیاسی/ عدم اطاعت پذیری زیردست از مدیر زن/ تاثیرگذاری پایین / حمایت گری پایین از جانب زیردست

۲- موانع بین فردی

انحصار پست نائب رئیسی بانوان تنها در ایران و بدنبال آن نبود الگوی سازمانی خوب به منظور تطبیق/ حضور تشریفاتی زنان در مجامع تصمیم گیری ورزشی/ عدم اطاعت پذیری فدراسیون‌ها از معاونت ورزش بانوان/ عدم ارتباط کافی ادارات کل استان‌ها با معاونت ورزش بانوان/ خلاصه شدن پست نائب رئیسی بانوان در امور اجرایی

۱- شغلی

عدم نظارت بر فرآیندهای مالی و استفاده از منابع مالی بخش بانوان در بخش آقایان/ عدم نظارت بر رعایت سهمیه در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی

۲- نظارتی

۳- ناکارآمدی فرآیندهای سازمانی

وجود ارتباط در انتصاب به جای تخصص‌گرایی/ حضور چهره‌های ثابت و همیشگی در انتخابات/ وجود زنان مدیر غیر ورزشی و بی تجربه/ وجود مدیران مرد نامربوط به فعالیت

۳- انتصابی (چتربازی در سازمان)

عدم حمایت رسانه‌ها از مدیران زن ورزشی/ عدم روشنگری رسانه در راستای تغییر نگرش جامعه/ خلاصه شدن مدیریت ورزش در رسانه به عنوان محیطی مردانه/ عدم حمایت رسانه در ترویج باور قابل اعتماد بودن مدیریت زنان

۱- باورها

تضاد ارزش‌ها/ عدم به روزرسانی ارزش‌های اشاعه شده توسط رسانه

۲- ارزش‌ها

عدم تبلیغ قوانین تسهیل‌کننده ارتقاء زنان به سطوح بالای مدیریتی/ تبلیغ ساختار ورزش در قالبی مردانه به منظور جذاب نشان دادن آن/ نبود قوانین اختصاص سهمیه در رسانه‌های ورزشی به بخش‌های مدیریت ورزش زنان/ عدم اختصاص تربیون به مدیران زن ورزشی به منظور دفاع از فعالیت‌های خود

۳- زمینه‌سازی

۴- رسانه

میزان زمان بسیار کم اختصاص داده شده مربوط به مدیریت ورزش زنان/ قالبی بودن نوع برنامه‌ها عدم وجود الزام بر انعکاس اخبار مدیریت ورزش زنان

۴- فرمت یا ساختار

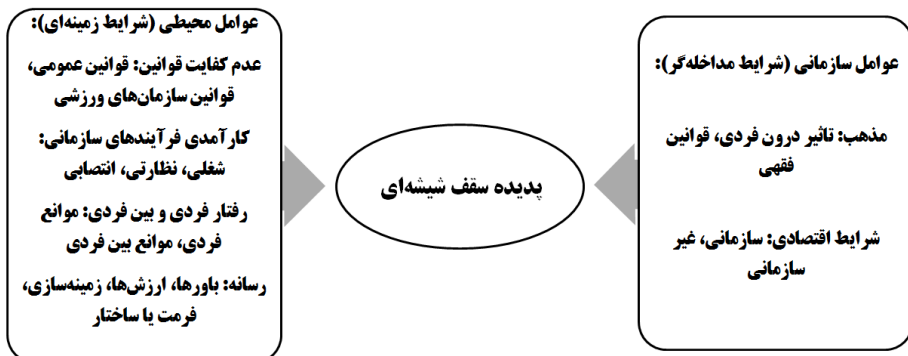


## جدول ۲: کدگذاری باز، محوری و گزینشی عوامل مداخله‌گر بروز سقف شیشه‌ای در مدیریت ورزش زنان

مقوله‌های کلی (مفاهیم)	مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها)	ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها)
۱- مذهب	۱- تاثیر درون فردی	شکل‌گیری هنجارهای خودساخته درونی بر مبنای برداشت‌های فردی از قوانین مذهب/ ترجیح آگاهانه یا ناآگاهانه ذهنی در انجام کار درست در نقش جنسیتی بر مبنای برداشت فردی از مذهب
	۲- قوانین فقهی	تفسیر مردانه از قوانین فقهی/ عدم به‌روزرسانی قوانین فقهی/ برداشت و تحلیل نادرست قوانین اسلام/ استناد به بعضی روایات غیر معتبر
شرایط مداخله‌گر	۱- غیرسازمانی	سنت‌گرایی اجتماعی در نظام اقتصادی/ نگرش منفی جامعه نسبت به نقش اقتصادی زنان/ ترجیح زنان به کار در بازار ثانویه به دلیل نیاز اقتصادی فوری
۲- شرایط اقتصادی	۲- سازمانی	نبود منابع درآمد در ورزش زنان/ نبود سیستم قوی مالی در ورزش زنان/ فقدان حامیان مالی برجسته/ برتری موقعیت سازمانی/ برتری سود آوری سازمانی/ عدم پایداری به سیاست‌گذاری‌ها

۶۵

جدول ۲ نشان‌دهنده عوامل مداخله‌گر بروز پدیده سقف شیشه‌ای در مدیریت ورزش زنان ایران است. این عوامل نیز با استفاده از سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی شناسایی شده است.



شکل ۱: عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بروز پدیده سقف شیشه‌ای در مدیریت ورزش زنان ایران

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش عدم روزآمدی بسترهای اجتماعی و بین فردی، ناکارآمدی سیستم‌های اقتصادی و سازمانی و مهیا نبودن زیرساخت‌های قانونی به عنوان مقوله محوری شناخته شده‌اند، چرا که می‌توان در این دو مورد خلاصه‌ای از تمام عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر را دید و ردپای

تمام آنها در این دو مورد مشهود است. بر اساس نتایج این پژوهش از جمله عوامل زمینه‌ای نام برده شده عدم کفایت قوانین است. این عدم کارآمدی و کفایت در دو قسمت مورد بررسی قرار گرفت. مورد اول قوانین مربوط به سازمان‌های ورزشی است. مورد دوم مربوط به قوانین عمومی است که در تمامی واحدها و بخش‌های جامعه به چشم می‌خورد. نتایج برآمده از این پژوهش در مورد عوامل زمینه‌ای شامل عدم کفایت قوانین، ضعف در قوانین عمومی و نقصان قوانین سازمان‌های ورزشی در ایران است. در تمامی مصاحبه‌ها، افراد مصاحبه‌شونده اعلام می‌کردند که در زمان ادغام انجمن‌های ورزشی بانوان و فدراسیون‌های ورزشی دقت کافی در نوشتن قوانین صورت نگرفته و یکی از دلایل عدم وجود قدرت اجرایی برای مدیران زن همین مورد است. در مواردی هم که قوانین در اساسنامه فدراسیون‌ها قید شده است، به اجرا در نمی‌آید و در نوع خود به وجود آورنده سقف شیشه‌ای است. همچنین تعریفی که از مقام نائب رئیسی فدراسیون‌ها به عنوان مقامی تشریفاتی و بدون اختیار کافی در فدراسیون‌ها وجود دارد، به این شرایط دامن می‌زند، چرا که در تعریف، اختیار از مجموعه‌ای از قوانین در سازمان‌ها سرچشمه می‌گیرد. به دلیل اجرای سلیقه‌ای قوانین سهمیه‌ای و تعریف شخصی از محدوده اختیارات نائب رئیسی فدراسیون، شرایط قلمرو اختیار نائب رئیس از فدراسیونی به فدراسیون دیگر کاملاً متفاوت است. از موارد دیگر، نقش پررنگ باشگاه‌های ورزشی در فراهم آوردن زیرساخت اصلی ورزش کشور، قوانین خاصی در حمایت از محث سهمیه‌ها به اجرا در نمی‌آید. عدم وجود قوانین کافی ورزش بانوان در بخش خصوصی، مانع از رشد این بخش شده و در نهایت باعث به وجود آمدن ساختار مدیریتی فاقد قدرت و کنترل در بخش‌های کلان مدیریت ورزش می‌شود. از دیگر موارد مربوط به قوانین می‌توان به عدم وجود قوانین حمایتی در زمینه بودجه و اعتبارات خصوصا در مورد اعتبارات معاونت ورزش بانوان اشاره کرد. چرا که این شرایط زمینه‌ساز افول قدرت و کنترل این بخش خصوصا در فدراسیون‌های ورزشی شده است. در خصوص قوانین بین‌المللی در پی تاکیدات زیاد کمیته بین‌المللی المپیک مبنی بر رعایت سهمیه سی درصدی حضور بانوان در جایگاه مدیریت نیز می‌توان گفت به دلیل حضور کم زنان در عرصه مدیریتی داخل، شانس زیادی برای نمایندگی و کسب کرسی‌های بین‌المللی ورزشی توسط زنان وجود ندارد. نتیجه این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش استراتژیک کمیسیون اروپا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴: ۱۴) و متقی و همکاران (۱۳۹۳: ۱۷) در مورد وضع قوانین و اقدامات قانونی همراستا است. همچنین در رابطه با بازنگری و اهمیت وضع قوانین سهمیه‌ای با پژوهش‌های برتون (۲۰۱۷: ۱۵۰) و جعفری و همکاران (۱۳۹۸: ۳۲) همخوانی دارد. عامل دیگر زیرساخت‌های قانونی مربوط به قوانین عمومی در جامعه بود. از جمله تاثیراتی که قوانین عمومی کشور می‌تواند بر شکل‌گیری پدیده سقف شیشه‌ای داشته باشد بحث قوانین موضوعه است. قوانین موضوعه در جایی که مربوط به زنان می‌شود قوانینی مانند دیه، شهادت، قیمومت فرزندان را در بردارد. اما در برخی موارد می‌توان ارتباط تاثیرگذار این قوانین را بر زندگی زنان مدیر دید. نتایج تاثیر مستقیم قوانین عمومی کشور در مورد زنان و خصوصا قوانین موضوعه بر شرایط به وجود آورنده پدیده سقف شیشه‌ای برای مدیران زن ورزشی کشور روشن است. یکی از قوانین موضوعه در بحث حقوق شوهر بر زن شامل حق خروج از کشور و حق اشتغال است. در گذشته در بعضی موارد شاهد مشکلات قانونی ورزشکاران زن در هنگام خروج از کشور

بوده‌ایم. بنا به اظهارات مصاحبه‌شوندگان بازنگری و ایجاد قوانین حمایتی در این موارد استثناء، ضروری به نظر می‌رسد. در موارد دیگر نقصی در قوانین برابری جنسی در قانون اساسی وجود ندارد اما عدم وجود ضمانت اجرایی وجود این نوع از قوانین را بی‌اثر کرده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: "ببینید ما همینجوری که به قانون نگاه می‌کنیم شاید مانع بزرگی نبینیم اما به محض اینکه وارد عمل می‌شیم سر و کله کلی قانون دست و پاگیر پیدا می‌شود". زندگی در دنیای امروز و تغییرات مداوم و سریع در جوامع، بازنگری اساسی در بسیاری از قوانین جنسی و به روزرسانی آنان را می‌طلبد. نتایج پژوهش‌های خورسندیان (۱۳۹۰: ۷۳) و پژوهش اسدیپور تهرانی (۱۳۸۴: ۲۴۹) در رابطه با رفع تبعیض در قوانین جنسیتی با نتایج پژوهش همخوانی دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که از دیگر عوامل زمینه‌ساز بروز پدیده سقف شیشه‌ای شیوه فعالیت و سیاست رسانه‌های ورزشی است. باورهای نهادینه شده در رسانه‌ها توسط اجتماع باعث شده که رسانه‌ها به طور کلی ضرورتی در حمایت از مدیریت ورزشی زنان احساس نکنند. می‌توان گفت جامعه و رسانه بر یکدیگر تاثیرپذیر و اثرگذار هستند اما رسانه‌های ورزشی در هنگام ایفای نقش اثرگذار خود بر جامعه تلاشی در راستای روشن‌گری و تغییر نگرش افراد جامعه در مورد جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور ندارد. تعریف مفهوم مدیریت ورزشی به عنوان محیطی مردانه از سمت رسانه‌های ورزشی این باور را به وجود می‌آورد که اگر قرار بر برداشتن گامی مثبت در بدنه مدیریتی ورزش کشور باشد این گام صرفاً توسط مدیران مرد انجام می‌شود. عدم فعالیت رسانه‌های ورزشی در ترویج باور قابل اعتماد بودن مدیریت زنان، با وجود موفقیت‌های نسبی در مدیریت فدراسیون‌ها در مقایسه با مردان زمینه‌ساز بروز پدیده سقف شیشه‌ای است. همچنین از دیگر عوامل مهم دیگر می‌توان به ارزش‌های تعریف شده در رسانه‌های ورزشی اشاره کرد. تمجید از حضور زنان در عرصه‌های بین‌المللی ورزشی از طرفی و عدم حضور آنان به عنوان مدیر ورزشی در برنامه‌های مختلف صدا و سیما یا نشریات پر مخاطب به وجود آورنده نوعی تضاد در ارزش‌های تعریف شده توسط رسانه‌هاست. از طرفی از دیگر عواملی که نقش منفی در کارکرد رسانه‌های ورزشی در زمینه مدیریت ورزش زنان بازی می‌کند، عدم به روزرسانی این ارزش‌ها توسط رسانه‌هاست. در بخش زمینه‌سازی فعالیت رسانه‌های ورزشی می‌توان به موارد نبود قوانین اختصاص سهمیه در رسانه‌های ورزشی به بخش‌های مدیریت ورزش زنان و عدم اختصاص تریبون به مدیران زن ورزشی به منظور دفاع از فعالیت‌های خود اشاره کرد. مصاحبه‌شوندگان در این باره اظهار داشتند که در رسانه مدیران زن حتی بعد از برکناری از پست مدیریتی در ورزش فرصت حضور و دفاع از عملکرد خود پیدا نمی‌کنند. در این راستا یکی از افراد بیان نمود: "من که از پست مدیریتی خودم برکنار شدم اصلاً اجازه پیدا نکردم توی یه برنامه تلویزیونی از خودم دفاع کنم و بگم مثلاً فلان نتیجه رو در طول خدمتم کسب کردم". به نظر می‌آید عاملی مانند تبلیغ ساختار ورزش در قالبی مردانه به منظور جذاب نشان دادن آن، مختص کشوری مانند ایران نباشد. عامل زمینه‌ساز دیگر فرمت و ساختار رسانه‌های ورزشی است. قالب ساخت و تولید محتوای این رسانه‌ها به شکل اختصاص کمترین بخش به بحث مدیریت ورزش زنان است. در رسانه‌ها هیچ الزامی مبنی بر پوشش نتایج مدیریت زنان در فدراسیون‌ها یا سازمان‌های ورزشی دیده نمی‌شود. به هر سو، عامل اصلی تاثیرگذار بر جایگاه و رشد زنان نوع نگرش افراد جامعه است و بهره‌گیری از قابلیت‌های رسانه‌ها به منظور شکستن سقف شیشه‌ای و شکل‌دهی ارزش‌ها در بین عموم جامعه

می‌تواند بسیار مفید باشد. نتیجه پژوهش الهیاری و همکاران (۱۳۹۴: ۶۷) با نتیجه این بخش همخوان است. در پژوهش جعفری و همکاران (۱۳۹۸: ۲۹) و متقی و همکاران (۱۳۹۳: ۱۷) در رابطه با نقش مهم رسانه‌های گروهی در ایجاد محیط مناسب برای رشد زنان به پست‌های مدیریتی بالاتر اشاره شده است، که با این نتیجه این بخش از پژوهش همسو می‌باشد. نتایج تحقیقات آکوستا و کارپنتر (۲۰۱۴: ۴۴) وایت‌ساید و هاردین (۲۰۱۱: ۵۳) نیز با این بخش همسو است.

عامل زمینه‌ساز دیگر که در جریان مصاحبه‌ها از آن یاد شد مربوط به ناکارآمدی فرآیندهای سازمانی بود. این ناکارآمدی در نظارت، کارراهه شغلی و انتصابات سازمان به چشم می‌خورد. کارراهه، مسیر و شرح شغل مختص مدیریت زنان در ورزش با وجود عدم ارتباط کافی ادارات کل استان‌ها با معاونت ورزش بانوان، خلاصه شدن پست نائب رئیسی بانوان در امور اجرایی و حضور تشریفاتی زنان در تصمیم‌گیری باعث ناکارآمدی مهم‌ترین بخش فعال مدیریت ورزش زنان شده است. از طرفی پست نائب رئیسی بانوان تنها در ایران وجود دارد و هیچ الگوی سازمانی مناسبی در کشورهای دیگر به منظور تطبیق نمی‌توان یافت. در مورد نظارت طبق آنچه گفته شده کنترل لازم بر فرآیندهای مالی در بخش مدیریت زنان وجود ندارد تا جایی که منابع مالی ورزش زنان در بخش مردان استفاده شده اما در حساب دفتری زنان ثبت می‌شود. در این رابطه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: "مثلا برای من سند می‌آوردن سی ملیون که امضا کنم من می‌گفتم مثلا من پنج ملیون خرج کردم می‌گفتن خرج آقایون رو هم زدین با همین. نائب ریسه امضا می‌کنه. نمی‌تونه نکنه. چون دو بار بگه نه برش میدارن. مشکل اینه".

با وجود الزام اجرای قانون سهمیه سی درصدی از طرف کمیته بین‌المللی المپیک، هیچ نظارتی بر اجرای آن وجود ندارد. همچنین هنگام انتخابات و انتصابات همواره افرادی خارج از سازمان بدون طی کردن سلسله مراتب و به اصطلاح توسط چتربازی سازمانی به پست مدیریت می‌رسند. اولویت ارتباط بر تخصص، حضور افراد ثابت و تعریف شده در انتخابات، وجود مدیران مرد نامربوط به فعالیت و مدیران زن غیرورزشی و بی تجربه زمینه‌ساز بروز سقف شیشه‌ای هستند. نتایج این بخش از پژوهش در مورد حضور تشریفاتی زنان در مراجع تصمیم‌گیری با نتایج پژوهش‌های بوشهری و همکاران (۱۳۸۷، ۱۸۵) الهیاری و همکاران (۱۳۹۳، ۶۶)، در بخش ناکارآمدی فرآیندهای شغلی و سیستم نظارت با پژوهش جعفری و همکاران (۱۳۹۸، ۳۴) و بحث سیستم موروثی مردان در مدیریت ورزشی با پژوهش آدریانسه و شوفیلد (۲۰۱۳، ۵۱۲) و باور و هامز<sup>۱</sup> (۲۰۱۳، ۹) کاملا همسو است.

از دیگر عوامل زمینه‌ساز بروز پدیده سقف شیشه‌ای از نظر افراد مصاحبه‌شونده شامل رفتار فردی و بین فردی است. بسیاری از موانع فردی گفته شده توسط مصاحبه‌شوندگان ریشه در شرایط اجتماعی و فرهنگی جامعه دارد. عواملی نظیر عدم اعتماد به نفس و نبود روحیه مطالبه‌گری، جرات‌مندی پایین، عدم خودباوری و تلاش کم. همین موارد جرات ریسک‌پذیری آنان را کاهش می‌دهد. زنان با وجود آرزومندی شغلی پایین، تلاشی برای رسیدن به مقام بالاتر در سازمان احساس نمی‌کنند. بعضی موارد فردی نیز وابسته به شرایط شخصی مانند تداخل وظایف همسری و مادری عنوان شد. زنان به دلیل حضور و مشارکت کم در عرصه مدیریت ورزش کشور، گاهی از مهارت‌های فنی کافی نیز برخوردار نیستند. می‌توان گفت با وجود دسته‌بندی جداگانه برای عوامل

فردی و بین فردی، لاجرم این موارد به یکدیگر وابسته و زمینه ساز وجود هم هستند. محدود بودن ارتباطات سیاسی برای یک زن به عنوان یک مدیر، ناخودآگاه تاثیرگذاری پایین او در سازمان را به عنوان یک مدیر در پی دارد. از دیگر نتایج، عدم اطاعت پذیری زیر دست از مدیر زن عنوان شده است. این عدم اطاعت پذیری صرفاً مربوط به زیردستان مرد نیست ولی می‌تواند در مورد کارکنان مرد، خاصه در محیط ورزش، شدیدتر باشد. تصور اینکه آنان باید از یک زن دستور بگیرند و به دنبال آن عدم اطاعت پذیری، مانع از تحکیم اختیار و اتوریتهی مدیر زن خواهد شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان نمود که: "از ۱۰۰ نفر کارشناس، مسئول و معاون مرد نظرسنجی شد که اگر رییس شما زن باشد با او همکاری می‌کنید؟ پاسخ ۹۰ نفرشان منفی بود". در مورد موانعی که بین یک فرد و یک زن به عنوان مدیر سازمان ورزشی پیش می‌آید، دریافت بازخور منفی به شکل شخصی و نه حرفه‌ای است. به این معنا که در صورت تضعیف عملکرد مدیر در بعضی موارد با شخص برخورد می‌شود و شرایط حرفه‌ای بازخورد در سازمان رعایت نمی‌شود. نتایج پژوهش‌های برتون (۲۰۱۵)، بولز و مک‌گین<sup>۱</sup> (۲۰۰۵: ۲) و اگلی و کارلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷: ۴)، موسوی راد و همکاران (۱۳۹۵: ۱۰۴) و شیرزاد و همکاران (۱۳۹۶: ۴۵) در رابطه با تاثیر رفتارهای فردی و بین فردی در به وجود آمدن پدیده سقف شیشه‌ای در برابر زنان با نتیجه این بخش همخوان است. نتیجه پژوهش جعفری و همکاران (۱۳۹۸: ۳۲) در رابطه با لزوم ارتقای مهارتی مدیران زن و همینطور ممنوعیت به‌کارگیری شاغلان چندپیشه و بازنشستگان در حیطه ورزش با نتیجه این بخش پژوهش همسو است. در ادامه نتایج این پژوهش نظارت بر انتصاب‌ها و بازنگاری در سیاست‌های جانشینی از موارد فراهم کردن حضور زنان در تصمیم‌گیری گفته شده است که با نتایج این پژوهش همخوان است.

در بخش دیگر این پژوهش که به شناسایی عوامل مداخله‌گر بروز پدیده سقف شیشه‌ای در مدیریت ورزش زنان مربوط بود، چند عامل مورد بررسی قرار گرفت. مذهب همواره در طول تاریخ یکی از عواملی بوده که بعضی افراد بسته به شرایط و موقعیت خود تفسیر به رأی از قوانین آن داشته‌اند. خصوصاً زمانی که قرار بر حضور زنان در موقعیت رهبری یک مجموعه یا سازمانی بوده است. از آنجا که حضور و عدم حضور زنان در بسیاری از موقعیت‌ها بیشتر بر پایه هنجارهای اجتماعی شکل گرفته است، می‌توان یکی از عوامل مهم این بخش را شکل‌گیری هنجارهای خودساخته درونی بر مبنای برداشت‌های فردی از قوانین مذهب دانست. وقتی این موضوع در میان می‌آید، نوعی ترجیح آگاهانه یا حتی ناآگاهانه ذهنی در انجام کار درست در نقش جنسیتی بر مبنای برداشت فردی از مذهب دیده می‌شود، که گاهی پایه و اساس درستی بر مبنای قوانین مذهب ندارند. بخش مهم بعدی در این زمینه مربوط به قوانین فقهی است. موضوعی که اکثریت مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره داشتند، مشکل عدم به‌روزرسانی قوانین فقهی است که تاثیری غیر مستقیم اما بسیار مهم در تعیین شرایط حضور و عدم حضور زنان در تمام پایگاه‌های اجتماعی و به خصوص ورزش دارد. یکی از افراد بیان داشت: ببینید ما اصلاً هیچ به‌روزرسانی در قوانین فقهی نداشتیم. جوامع عوض شدن و این قوانین هم باید همپای تغییر جامعه خودشان رو به روز کنن". تفسیر مردانه از قوانین فقهی، برداشت و تحلیل نادرست از قوانین دین و همینطور استناد به

1. Bowles & McGinn
2. Eagly & Carli

بعضی روایات غیرمعتبر از جمله عواملی هستند که در به وجود آوردن پدیده سقف شیشه‌ای در مدیریت زنان، خاصه مدیریت ورزش در این پژوهش، دخالت می‌کنند. نتیجه پژوهش شیرزاد و همکاران (۱۳۹۶: ۴۵)، برتون (۲۰۱۷: ۵) و شاو و فریزی<sup>۱</sup> (۲۰۰۶: ۴۹۱) در رابطه با تاثیر اعتقادات مذهبی بر جایگاه زنان در مدیریت با یافته پژوهش حاضر همخوانی دارد. عامل دیگر در این زمینه مربوط به شرایط اقتصادی است که خود به دو دسته شرایط سازمانی و غیرسازمانی دسته‌بندی شده است. همواره در طول تاریخ نوعی نگاهی سنتی و در عین حال منفی در اجتماع نسبت به حضور زنان در نظام‌های اقتصادی وجود داشته است. از طرفی زنان امروز در حیطه ورزش به دلیل نیاز اقتصادی فوری تمایل به کار در بازار ثانویه ورزش را دارند و از ابتدا تلاشی برای رسیدن به پست‌های بالای مدیریت در ورزش نمی‌کنند. در بخش سازمانی نیز به دلیل نبود سیستم قوی مالی، همینطور منابع محدود درآمد در ورزش زنان و نبود حامیان مالی برجسته، همگی در ناکامی در پرورش و رشد مدیران ورزشی زن دخیل هستند. بر اساس نتایج این پژوهش، دیدگاه کلیشه‌ای سودآوری و برتری سازمانی مردان و عدم پایبندی به بعضی سیاست‌گذاری‌های حمایتی از جمله عوامل مداخله‌گر در بروز پدیده سقف شیشه‌ای بودند. نتیجه این بخش از پژوهش با تحقیق نوربخش، مهندل و عظیمی (۱۳۹۰: ۷۵) در رابطه با نبود سیستم حمایت مالی همسو بود. همچنین با پژوهش‌های مندعلی زاده و احسانی (۱۳۹۲: ۴۰)، موسوی راد و همکاران (۱۳۹۵: ۱۰۷) و برتون (۲۰۱۵: ۴) همخوانی داشت.

در این پژوهش عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در بروز پدیده سقف شیشه‌ای مورد واکاوی قرار گرفتند. با توجه به پژوهش‌های انجام شده چه در داخل و چه خارج کشور در حیطه مدیریت زنان، می‌توان گفت که تاکنون شرایط قرارگیری زنان در مناصب مدیریتی چندان مطلوب نبوده است. از طرفی به دلیل نقش زیرساختی و مهم مناسبات اجتماعی و فرهنگی در بروز این پدیده، بعضی عوامل پدیدآورنده خاص و منحصر بفرد ایران است. از این رو می‌توان با انجام مطالعات فرهنگی و بین‌رشته‌ای بیشتر به درک بیشتری درباره این موضوع دست یافت. برنامه‌های جامع و بلندمدت جهت آموزش و آگاه‌سازی مدیران ارشد و میانی بدنه ورزش کشور در رابطه با عدم ارتباط توانایی‌های رهبری و جنسیت می‌تواند گام موثری در راه شروع افزایش مشارکت زنان در مدیریت سازمان‌های ورزشی باشد. سازمان‌های ورزشی نیز می‌توانند با توجه به آگاهی در مورد موانع ساختاری و روش‌های حمایتی، بسترهای مناسبی را برای مشارکت زنان و از بردن پدیده سقف شیشه‌ای در قالب قوانین به سازمان‌های متولی اعلام کنند. بدون تبیین ضرورت حضور و مشارکت زنان در پست‌های بالای مدیریت ورزشی در سازمان‌های مختلف، سایر تلاش‌ها به منظور پیشبرد ورزش زنان در جامعه بی‌نتیجه خواهد بود.

## منابع

- اسدپور تهرانی، علیرضا. (۱۳۸۴). «بررسی حقوق و آزادی های بنیادین زنان در کنوانسیون رفع تمام اشکال تبعیض علیه زنان مرکز حقوق بشر سازمان ملل متحد». حقوق اساسی. ۵(۳)، صص ۲۴۹-۲۸۰.
- اللهیاری، فاطمه؛ بیاتی، سعید؛ سجادی، نصرالله؛ گودرزی، محمود و علیدوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۴). «نقش سقف شیشه ای بر وضعیت توانمند سازی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران». پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۴(۱)، صص ۵۹-۶۹.
- جعفری، الهام؛ شریفی فر، فریده و علم، شهرام. (۱۳۹۸). «نقش آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده پژوهی». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۱(۵۸)، صص ۱۷-۳۸.
- خورسندیان، محمدعلی. (۱۳۹۰). «وضعیت حقوقی اشتغال زوجین در قوانین موضوعه ایران و لایحه پیشنهادی حمایت خانواده». فقه و حقوق خانواده (ندای صادق). ۱۶(۵۴)، صص ۵۲-۷۶.
- شیرزاد ملاباشی، شیرین؛ فراهانی، ابوالفضل و اسد، محمدرضا. (۱۳۹۶). «عوامل موثر در انتصاب زنان در پست های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان». مدیریت و توسعه ورزش. ۶(۱)، صص ۳۷-۵۱.
- علی زاده، مرجان. (۱۳۹۰). «نقش اشتغال زنان در توسعه». فصلنامه علمی پژوهشی زن و فرهنگ. ۲(۵)، صص ۴۹-۵۹.
- کوربین، جولیت ام و استراوس، آنسلم. (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی. بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- متقی شهری، محمد حسن؛ غفوری، فرزاد و محمودی، احمد. (۱۳۹۳). «مقایسه نقش و حضور زنان در پست های مدیریتی سازمان های ورزشی و غیرورزشی». رویکردهایی نوین در مدیریت ورزشی. ۲(۴)، صص ۹-۲۰.
- مندعلی زاده، زینب و احسانی، محمد. (۱۳۹۲). «شناسایی موانع محیطی و فردی زنان کارآفرین در ورزش و ارائه راهکارهای پیشنهادی». رویکردهایی نوین در مدیریت ورزشی. ۱(۳)، صص ۳۳-۴۱.
- موسوی راد، سیده طاهره؛ فراهانی، ابوالفضل و بیات، پریوش. (۱۳۹۵). «اولویت بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)». پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۵(۱)، صص ۱۱۱-۱۱۹.
- نجارزاده آرانی، سُمیرا؛ نرگسیان، عباس؛ امیری، مجتبی و سفیری، خدیجه. (۱۳۹۹). «ارائه مدل سبک رهبری زنان در پست های مدیریتی بخش عمومی با تأکید بر نقش فرهنگ ملی». مدیریت دولتی، ۱۲(۱)، صص ۱۴۱-۱۱۷.
- نظری، رسول و لطیفی، اعظم. (۱۳۹۷). «تحلیل اثر سقف شیشه ای بر ارتقای جایگاه مدیریتی بانوان در سازمان های ورزشی». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۰(۳)، صص ۴۶۵-۴۷۷.

● نوریبخش، مهوش؛ کهندل، مهدی و عظیمی شاد، سمیه. (۱۳۹۰). «بررسی مقایسه ای ورزش بانوان قبل و بعد از طرح ادغام». علوم ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج. ۳(۸)، صص ۶۳-۷۹.

- Acosta, R. V., & Carpenter, L. J. (2014). **“Woman in Intercollegiate Sport: A Longitudinal, National Study”**. Thirty-Seven Year Update, 1977-2014. Acosta-Carpenter.
- Adriaanse, J. (2016). **“Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation”**. Journal of business ethics, 137(1), 149-160.
- Adriaanse, J. A., & Schofield, T. (2013). **“Analyzing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach”**. Sport Management Review, 16(4), 498-513.
- Bower, G. G., & Hums, M. A. (2013). **“Career paths of women working in leadership positions within intercollegiate athletic administration”**. Advancing Women in Leadership, 33(1), 1-14.
- Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2005). **“Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders: The psychology of leadership”**. New perspectives and research, 191-208.
- Burton, L. J., Grappendorf, H., & Henderson, A. (2011). **“Perceptions of gender in athletic administration: Utilizing role congruity to examine (potential) prejudice against women”**. Journal of Sport Management, 25(1), 36-45.
- Burton, L. J. (2015). **“Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research”**. Sport management review, 18(2), 155-165.
- Burton, L. J., & Leberman, S. (2017). **Women in Sport Leadership: Research and practice for change**. Taylor & Francis
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). **“Doing and undoing gender in sport governance”**. Sex roles, 58(1-2), 81-92.
- Coakley, J. (2014). **Sport in society: Issues and controversies**. (10th Ed.) Boston: McGraw-Hill.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). **“Strategies for qualitative data analysis. Basics of Qualitative Research”**. Techniques and procedures for developing grounded theory, 3.
- Cundiff, J. L., & Vescio, T. K. (2016). **“Gender stereotypes influence how people explain gender disparities in the workplace”**. Sex Roles, 75(3-4), 126-138.
- Dodd, M. (2015). **“FIFA needs more women”**. New York Times. Retrieved from [www.nytimes.com/2015/11/20/opinion/fifa-needs-more-women.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/11/20/opinion/fifa-needs-more-women.html?_r=0)
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). **Through the labyrinth: The truth about how women become leaders**. Harvard Business Press.
- Evans, D. (2011). **“Room at the top: Advancement and equity for women in the business world”**. National Civic Review, 100(2), 62-64.
- European Commission. (2014). **Gender equality in sport: proposal for strategic actions 2014–2020**.
- Glass, C., & Cook, A. (2016). **“Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling”**. The Leadership Quarterly, 27(1), 51-63.
- Hovden, J. (2010). **“Female top leaders—prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations”**. International Journal of Sport Policy, 2(2), 189-203.



- Lapchick, R. (2012). **The 2012 Women's National Basketball Association Racial and Gender Report Card**. The Institute of Diversity and Ethics in Sport.
- Lumpkin, A., Dodd, R. K., & McPherson, L. (2014). **"Does a Glass Ceiling Persist in Intercollegiate Athletics?"** Journal for the Study of Sports and Athletes in Education, 8(1), 33-46.
- Northouse, P. G. (2017). **Introduction to leadership: Concepts and practice**. Sage Publications.
- Sartore, M. L., & Cunningham, G. B. (2007). **"Explaining the under-representation of women in leadership positions of sport organizations: A symbolic interactionist perspective"**. Quest, 59(2), 244-265.
- Shaw, S. (2007). **"Gender in sport management: A contemporary picture and alternative futures"**. In Sport and Gender Identities (pp. 84-100). Routledge.
- Shaw, S., & Frisby, W. (2006). **"Can gender equity be more equitable?: Promoting an alternative frame for sport management research, education, and practice"**. Journal of sport management, 20(4), 483-509.
- Katz, M., Walker, N. A., & Hindman, L. C. (2018). **"Gendered leadership networks in the NCAA: Analyzing affiliation networks of senior woman administrators and athletic directors"**. Journal of Sport Management, 32(2), 135-149.
- Simmons, K. (2011). **Women in Top Management Positions in the Sport Industry: Breaking down the Barriers and Stereotypes**.
- Swanson, S., Billsberry, J., Kent, A., Skinner, J., & Mueller, J. (2020). **"Leader prototypicality in sport: The implicit leadership theories of women and men entering sport management careers"**. Sport Management Review, 23(4), 640-656.
- Whiteside, E., & Hardin, M. (2012). **"On being a "good sport" in the workplace: Women, the glass ceiling, and negotiated resignation in sports information"**. International Journal of Sport Communication, 5(1), 51-68.