

## اولویت بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

سیده طاهره موسوی راد<sup>۱\*</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>، پروش بیات<sup>۳</sup>

استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور

استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت: (۹۳/۱۲/۲۴) تاریخ پذیرش: (۹۴/۰۶/۱۰)

### Prioritization of Women Management Barriers in Sports by Analytical Hierarchy Process (AHP)

Syedeh Tahere Mousavi Rad<sup>1\*</sup>, Abolfazl Farahani<sup>2</sup>, Parivash Bayat<sup>3</sup>

Associate Professor in Sport Management, Payame Noor University

Professor in Sport Management, Payam Noor University

M.A. Student in Sport Management, Payam Noor University

Received: (15 March 2015)

Accepted: (1 September 2015)

#### Abstract

This research aimed to prioritize women management barriers in sports organizations by the method of Analytical Hierarchy Process (AHP). The present study is considered a combined research in terms of data collection and relations among variables and a functional research in terms of objectives. The research target population is composed of all experienced managers (with over 5 years of management experience) and professionals in the sports management (Faculty Members) that were 300 persons during the study (2014). First, women management barriers in sports organizations were recognized using interview with five professionals and experienced managers and by the method of theoretical saturation. Then, considering the results of the interview, a questionnaire was prepared by the method of Analytical Hierarchy Process (AHP) and given to the respondents via simple stochastic distribution and 180 questionnaires were gathered according to Morgan Table. Reliability of the questionnaire was confirmed by 15 professionals of sports management. In this research, descriptive statistics was used to describe the variables and the research sample and then inferential statistical tests were used to review the research questions. Also SPSS, version 22, and Expert Choice 11.00 were used in this research. The findings indicate that the barriers of women presence in the managerial positions of sports organizations, lack of equal conditions between women and men to promote in organizations, and lack of trust in women in Iranian culture were the most items pointed by the respondents. Womenmanly mentioned cultural factor as the most effective component and men mentioned individual factor as the primary element of women management barriers. Paying more attention to cultural barriers and culture promotion via media will help women to contribute in the managerial affairs of sports organization alongside men.

#### Keywords

Prioritization of Women Management, Sports , Process (AHP)

#### چکیده

هدف اصلی این تحقیق اولویت بندی موانع مدیریت زنان در سازمان های ورزشی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) بود. پژوهش حاضر به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها از دسته پژوهش‌های آمیخته و به لحاظ اهداف پژوهش از نوع کاربردی می‌باشد. جامعه آماری، کلیه مدیران با سابقه بیش از ۵ سال مدیریت و متخصصان مدیریت ورزشی (۳۰۰ نفر) بودند. ابتدا با استفاده از مصاحبه با ۵ نفر از متخصصان، با روش اشباع نظری موانع مدیریت زنان در سازمان های ورزشی شناسایی شدند. سپس با توجه به نتایج مصاحبه اقدام به تهیه پرسشنامه به روش AHP نموده و به صورت تصادفی ساده در بین نمونه ها توزیع شده که بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۸۰ پرسشنامه جمع آوری شد. روایی آن به تایید ۱۵ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی رسید. از آمار توصیفی و آمار استنباطی با نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ استفاده شد و برای اولویت بندی از نرم افزار Expert Choices 11.0 استفاده شد. نتایج نشان داد موانع حضور زنان در پست های مدیریتی سازمان های ورزشی "نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد در سازمان ها" و "عدم اعتماد به زنان در فرهنگ ایران" بیشترین اشاره را در میان مصاحبه شوندگان داشتند. و زنان عامل فرهنگی را بیشتر دخیل می دانستند ولی مردان عوامل فردی را عامل اولیه موانع مدیریتی زنان قلمداد کردند. توجه به موانع فرهنگی و فرهنگ سازی از طریق رسانه ها کمک خواهد کرد تا زنان نیز پا به پای مردان در امور مدیریتی سازمان های ورزشی سهیم باشند.

#### واژه‌های کلیدی

موانع مدیریت، مدیریت زنان در ورزش، روش تحلیل سلسله مراتبی AHP

\* نویسنده مسئول: سیده طاهره موسوی راد

E-mail: taheremoosavirad@yahoo.com

\*Corresponding Author: Sayedeh Tahereh Mousavi Rad

## مقدمه

در سال‌های اخیر حضور و مشارکت زنان در حوزه‌های مختلف نظیر بازار کار، شرکت در مجامع و انجمن‌های علمی و فرهنگی و به خصوص آموزش افزایش چشمگیری داشته است، اما به رغم مشارکت کمی، در بعد کیفی چندان رشدی مشاهده نشده و به حد مطلوب نرسیده است. اگرچه در سال‌های اخیر زنان بیشتری در بازار کار حضور پیدا کرده و از نظر کمی تعدادشان افزایش پیدا کرده است، اما به لحاظ کیفی و ارتقا به سطوح مدیریتی، نابرابری‌هایی دیده می‌شود و زنان سهم اندکی در انتخاب شدن برای رتبه‌های بالای مدیریت سازمانی داشتند (حسینی لرگانی، ۱۳۸۶: ۱۲۱).

نفوذ و برتری مردان در عرصه ورزش و تاثیر آن در نگه داشتن زنان در حاشیه ورزش به خوبی انجام شده است (کوکلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). جایگاه زنان در ورزش، حتی در وضعیت برابری سایر شرایط، پایین تر از جایگاه مردان بوده است (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۲). گرایش مردان در موقعیت‌های عالی رتبه در بخش‌های ورزشی به طور موثری سبب ایجاد شبکه 'پسر پیر' که زنان در آن حذف شده اند یا دسترسی محدود داشته اند، شده اند. اهمیت شبکه به عنوان یک ابزار پیشرفت در دولت‌های ورزشی به خوبی تالیس شده است. شبکه می‌تواند تعامل با افراد در خارج و داخل سازه، از جمله روابط عمومی، تماس با ذینفعان قابل توجه، داخلی و اجتماعی داشته باشد. با این حال، اگر زنان یک منبع مناسب از مربیان و دسترسی به نفوذ افراد برای ایجاد فرصت‌های شبکه را نداشته باشند، مانع فرصت‌های خود برای پیشرفت در دولت‌های ورزشی خواهند شد (ویسننت و پدرسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۹۱۱). تولید مثل متشابه نیز به عنوان یک مانع بر سر راه توانایی‌های زنان برای رسیدن به سطوح ارشد دولت بحث شده است. تولید مثل متشابه گرایش افراد به استخدام دیگران شبیه به آنها را توصیف میکند. توجه به این که بیشتر مردان در موضع قدرت هستند و تصمیم‌گیری‌هایی در خصوص شیوه‌های استخدام در ادارات ورزشی، زنان را در هنگام تصمیم‌گیری و استخدام در نقطه ضعف قرار میدهد (گراپندوف<sup>۳</sup> و لای<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۶؛ هودن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۷۵). زنان گزارش می‌دهند که در موقعیت‌های اداری، وظیفه خاص مدیریتی که به آنها اختصاص داده می‌شود از توانایی آنها برای پیشبرد بیشتر به سطوح ارشد ممانعت می‌شود. بررسی اهمیت

کار مدیریتی در سازمان‌های ورزشی بین دانشکده‌ها نشان داده است که مدیریت مالی، ارزیابی عملکرد، و حل تعارض برخی از مهم‌ترین کارهای مدیریتی برای مدیران ورزشی است، همچنین مشخص است که مهم‌ترین وظایف مدیران سطوح میانی شامل مدیریت اطلاعات و هماهنگی و بازاریابی است (دانی لاچک و چلاداری<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹: ۱۴۸).

زنان زیادی نابرابری در توزیع مسئولیت‌های اداری در سازمان‌های ورزشی را گزارش داده‌اند (اینگلس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰: ۱؛ ساگس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵: ۴۱۱). برخی از ادارات زمان بیشتری از وقت خود را در زمینه فعالیت‌های مدیریتی صرف می‌کنند که حتی این امر نیز تامین‌کننده‌ی فرصت برای پیشرفت آنان نمی‌باشد، از جمله صرف وقت بیشتر در مورد فعالیت‌های ارتباطی (به عنوان مثال، کاغذ بازی و پردازش مبادلات رسمی از اطلاعات) و زمان کمتری در شبکه، که یک مکانیزم قدرتمند برای پیشرفت است (ویسننت و پدرسن، ۲۰۰۴: ۹۱۱).

برداشت‌های کلیشه‌ای در مورد توانایی‌های زنان در سطوح ارشد ادارات ورزشی نیز پیشرفت زنان را محدود کرده است. زنانی که مشغول به کار در ادارات ورزشی هستند گزارش داده‌اند که زنان توانایی رهبری گروه ورزشی را دارند (گراپندوف و لای<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶: ۱؛ اینگلس و همکاران، ۲۰۰۰: ۱). وقتی که در مورد مهم‌ترین موانع برای پیشرفت آنها در ادارات ورزشی پرسیده شد، گزارش دادند که زنان در نقش‌های خود به عنوان مدیران ورزشی، برداشت‌های منفی در باره دانش مدیریت آنها و همچنین، سوالاتی در مورد توانایی خود به صورت رهبران موثر، و عدم احترام را تجربه کرد. این چالش‌ها پیشرفت شغلی برای زنان در سازمان‌های ورزشی را تحت تاثیر قرار می‌دهد (گراپندوف و لای<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶: ۶).

آخرین آمارهای اعلام شده از سوی مرکز آمار ایران نشان می‌دهد که تفاوتی فاحش بین نرخ مشارکت اقتصادی مردان و زنان در ایران وجود دارد چنان که این نرخ برای مردان ۷۲٫۹ درصد و برای زنان ۱۸٫۵ درصد است. در عرصه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری نیز تنها حدود ۵٫۲ درصد مدیران کشور زن هستند و هر چه به سوی سطوح بالای مدیریتی می‌رویم این میزان کاهش می‌یابد و ۱ درصد در سطوح مدیر کل و معاون دستگاه می‌رسد (یزدخواستی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۱۳). بسیاری از زنانی که در سازمان‌ها مشغول به کارند به

1. Coakley
- 2 Whisenant,
- 3 Grappendorf, H., & Lough
- 4 Hovden

5. Danylchuk & Chelladurai
6. Inglis, S., Danylchuk, K. E., & Pastore, D. L
7. Suggs

چه مواردی می باشد؟ و اولویت بندی این موانع را با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی چیست؟

### روش پژوهش

این تحقیق به روش آمیخته انجام شده است. ابتدا محقق با استفاده از مصاحبه به شناسایی موانع پرداخته و سپس با توجه به نتایج مصاحبه اقدام به تهیه پرسشنامه نمود. داده ها با روش های آماری ناپارامتری و هم چنین تکنیک های ریاضی AHP بررسی و تحلیل شدند. جامعه آماری تحقیق در مرحله اول شامل ۱۵ نفر از متخصصین مدیریت ورزشی جهت رسیدن به اشباع نظری و در مرحله دوم کلیه مدیران با سابقه (مدیران ادارات کل ورزش و جوانان کشور با بیش از ۵ سال مدیریت) و متخصصان مدیریت ورزشی (اعضای هیات علمی) می باشند که در زمان تحقیق (۱۳۹۳)، شامل ۳۰۰ نفر بودند، با توجه به جدول مورگان تعداد نمونه ها حداقل ۱۶۹ نفر تعیین شد و تعداد ۲۲۰ پرسشنامه توزیع و ۱۸۰ پرسشنامه جمع آوری گردید.

این تحقیق از نوع تحقیقات آمیخته می باشد. بدین منظور ابتدا از مصاحبه عمیق برای شناسایی عوامل استفاده شد. سپس با مراجعه به تحقیقات پیشین و ادبیات موضوع و همچنین نظر متخصصین، موانع شناسایی شده در ۴ عامل فردی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی دسته بندی شدند. پس از آن پرسشنامه ای تهیه شده و روایی آن به تایید ۵ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی رسید. پرسشنامه در جدول ۱ نشان داده شده است.

دلایل گوناگون توان دستیابی به پست های مدیریتی را ندارند، به سخن دیگر بخش بزرگی از اندک نیروهای زن که در سازمان مشغول به کارند، در کارهای ساده، تکراری و سطح پایین انجام وظیفه می کنند و توانمندیهایشان در سطوح بالای تصمیم گیری و راهبردی سازمان ها به کار گرفته نمی شود (میر غفوری، ۱۳۸۵: ۱۰۱).

با توجه به موارد فوق سازمان های ورزشی هم از این قاعده مستثنا نیستند، به طور مثال: تعداد مربیان و داوران زن در سال ۱۳۷۵ به ترتیب ۳۲ و ۱۰ نفر بوده است که این تعداد در سال ۱۳۸۲، به ترتیب ۳۲۴۶۶ نفر مربی زن و ۱۶۴۸۹ نفر داور زن افزایش پیدا کرده است، این افزایش گامی بزرگ در جهت رفع یکی از معضلات ورزش بانوان در خصوص کمبود نیروی انسانی متخصص میباشد این در حالی است که با افزایش سطح تحصیلات زنان در زمینه تربیت بدنی و علوم ورزشی و افزایش حضور آنان در مقاطع تحصیلات تکمیلی، از ۴۶ فدراسیون ادغام شده در سطح کشور، رئیس فدراسیون آمادگی جسمانی و بیماری های خاص زن میباشد و در هیات های استان های کشور نیز ۲۸ رئیس هیات زن در مقابل ۱۲۰۰ مرد وجود دارد (احسانی و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۸۹). نکته قابل توجه این است که از مدیران ادارات کل ورزش و جوانان کشور هیچکدام زن نیستند. آمار نشان دهنده حضور کم رنگ زنان در عرصه مدیریت ورزشی است با توجه به موارد فوق در زمینه افزایش تحصیلات، تخصص و مشارکت اجتماعی و اقتصادی زنان، مسئله مورد بررسی این است که موانع مدیریت زنان در ورزش

### جدول ۱. پرسشنامه AHP برای موانع مدیریت زنان در سازمان های ورزشی

| مؤلفه   | فردی | سازمانی | فرهنگی | اجتماعی |
|---------|------|---------|--------|---------|
| فردی    |      |         |        |         |
| سازمانی |      |         |        |         |
| فرهنگی  |      |         |        |         |
| اجتماعی |      |         |        |         |

نتایج بررسی ویژگی های جمعیت شناسی پژوهش نشان می دهد که ۶۷/۲٪ نمونه تحت بررسی زن، ۴۰٪ افراد بالای ۵۰ سال، ۸۸٪ متأهل، ۴۵٪ دارای مدرک لیسانس و افراد با سابقه مدیریت ۶ الی ۱۵ سال بیشترین فراوانی را داشتند. برای پاسخگویی به سوال موانع حضور زنان در پست های مدیریتی سازمان های ورزشی از مصاحبه به روش اشباع نظری استفاده

در این تحقیق از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، جدول و نمودار برای توصیف متغیرها و نمونه های تحقیق استفاده شد. همچنین برای اولویت بندی عوامل از تحلیل سلسله مراتبی با استفاده از نرم افزار Expert Choices 11.0 استفاده شد.

### یافته های پژوهش

شد. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها طبق جدول ۲ دسته‌بندی شد. اجتماعی، سازمانی و فرهنگی دسته‌بندی شدند. ۱۷ مانع کلی شناسایی شد که در ۴ مولفه‌ی موانع فردی،

**جدول ۲. موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی**

| ردیف | عنوان   | فردی | اجتماعی | سازمانی | فرهنگی | فراوانی اشاره شده |
|------|---|------|---------|---------|--------|-------------------|
| ۱    | عدم اعتماد به زنان در فرهنگ ایران                       |      |         |         | ■      | ۱۴                |
| ۲    | نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد در سازمان‌ها |      | ■       |         |        | ۱۵                |
| ۳    | نداشتن اعتماد به نفس کافی در زنان                       | ■    |         |         |        | ۱۰                |
| ۴    | بازماندن از مسولیت‌های خانواده                          | ■    |         |         |        | ۵                 |
| ۵    | نداشتن وقت کافی برای بانوان                             | ■    |         |         |        | ۶                 |
| ۶    | داشتن انرژی و تحمل کم                                   | ■    |         |         |        | ۸                 |
| ۷    | عدم تحمل استرس  | ■    |         |         |        | ۳                 |
| ۸    | نداشتن پشتکار   | ■    |         |         |        | ۲                 |
| ۹    | ضعف مهارت‌های مدیریتی                                   | ■    |         |         |        | ۷                 |
| ۱۰   | تمایل پایین زیردستان                                    |      |         | ■       |        | ۱۰                |
| ۱۱   | تعصب و نگرش سنتی نسبت به زنان                           |      |         |         | ■      | ۱۳                |
| ۱۲   | نداشتن شرایط مساوی برای ادامه تحصیل                     |      | ■       |         |        | ۲                 |
| ۱۳   | نداشتن اعتماد مردان به مدیریت زنان                      |      |         | ■       |        | ۱۲                |
| ۱۴   | نداشتن اعتماد زنان به مدیریت زنان                       |      |         | ■       |        | ۴                 |
| ۱۵   | نداشتن آگاهی مردان نسبت به روحیات زنان                  |      |         |         | ■      | ۳                 |
| ۱۶   | پایین بودن مهارت‌های مدیریتی زنان                       | ■    |         |         |        | ۲                 |
| ۱۷   | مردسالاری به جای زن‌سالاری                              |      | ■       |         |        | ۵                 |

با توجه به نتایج جدول ۲ "نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد در سازمان‌ها" و "عدم اعتماد به زنان در فرهنگ ایران" بیشترین اشاره را در میان مصاحبه‌شوندگان داشتند.

برای بررسی اولویت موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی از دید زنان از تحلیل سلسله‌مراتبی و با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس ۱۱۱ برای پاسخ به این سوال استفاده شد. نتایج حاصل از پرسشنامه برای زنان طبق جدول ۳ به دست آمد.

**جدول ۳.** نتایج حاصل از پرسشنامه طبق جدول ۲

| مولفه   | فردی | سازمانی           | فرهنگی            | اجتماعی           |
|---------|------|-------------------|-------------------|-------------------|
| فردی    |      | ۶/۳۷ <sup>▲</sup> | ۵/۲۱ <sup>▲</sup> | ۵/۷۳ <sup>▲</sup> |
| سازمانی |      |                   | ۳/۷۸ <sup>▲</sup> | ۱/۸۵ <sup>▲</sup> |
| فرهنگی  |      |                   |                   | ۱/۱۹ <sup>▲</sup> |
| اجتماعی |      |                   |                   |                   |

▲ اولویت با مانع بالایی می باشد.

➤ اولویت با گزینه سمت راست می باشد.

با توجه به نتایج جدول ۴ از دیدگاه زنان مولفه موانع فرهنگی با ۰/۴۰۲ بیشترین وزن و موانع فردی با ۰/۰۵۲ کمترین وزن را داشتند.

در بررسی اولویت موانع حضور زنان در پست های مدیریتی سازمان های ورزشی از دید مردان ، نتایج زیر بدست آمد.

**جدول ۴.** وزن موانع مدیریت زنان حاصل از جدول ۲

| مولفه   | وزن   |
|---------|-------|
| فردی    | ۰/۰۵۲ |
| سازمانی | ۰/۱۹۵ |
| فرهنگی  | ۰/۴۰۲ |
| اجتماعی | ۰/۳۵۱ |

**جدول ۵.** نتایج حاصل از پرسشنامه برای مردان طبق جدول ۲

| مولفه   | فردی | سازمانی           | فرهنگی            | اجتماعی           |
|---------|------|-------------------|-------------------|-------------------|
| فردی    |      | ۳/۴۵ <sup>➤</sup> | ۲/۱۹ <sup>▲</sup> | ۲/۸۷ <sup>➤</sup> |
| سازمانی |      |                   | ۳/۵۹ <sup>➤</sup> | ۱/۱۹ <sup>▲</sup> |
| فرهنگی  |      |                   |                   | ۲/۳۰ <sup>➤</sup> |
| اجتماعی |      |                   |                   |                   |

▲ اولویت با مانع بالایی می باشد.

➤ اولویت با گزینه سمت راست می باشد.

با توجه به نتایج جدول ۶ از دیدگاه مردان مولفه موانع فردی با ۰/۳۳۷ بیشترین وزن و موانع اجتماعی با ۰/۱۳۰ کمترین وزن را داشتند.

در بررسی اولویت موانع حضور زنان در پست های مدیریتی سازمان های ورزشی نتایج زیر حاصل شد:

**جدول ۶.** وزن موانع مدیریت زنان از دیدگاه مردان و

حاصل از جدول ۲

| مولفه   | وزن   |
|---------|-------|
| فردی    | ۰/۳۳۷ |
| سازمانی | ۰/۲۷۱ |
| فرهنگی  | ۰/۲۶۲ |
| اجتماعی | ۰/۱۳۰ |

**جدول ۷.** نتایج حاصل از پرسشنامه ها طبق جدول ۲ به دست آمد.

| مولفه | فردی | سازمانی           | فرهنگی            | اجتماعی           |
|-------|------|-------------------|-------------------|-------------------|
| فردی  |      | ۳/۱۵ <sup>▲</sup> | ۴/۲۲ <sup>▲</sup> | ۲/۹۱ <sup>▲</sup> |

|      |      |  |         |
|------|------|--|---------|
| ۱/۶۳ | ۱/۳۶ |  | سازمانی |
| ۰/۰۴ |      |  | فرهنگی  |
|      |      |  | اجتماعی |

▲ اولویت با مانع بالایی می باشد.

➤ اولویت با گزینه سمت راست می باشد.

**جدول ۸.** وزن موانع مدیریت زنان از دیدگاه مردان و

حاصل از جدول ۲

| مولفه   | وزن   |
|---------|-------|
| فردی    | ۰/۰۸۹ |
| سازمانی | ۰/۲۴۲ |
| فرهنگی  | ۰/۳۳۸ |
| اجتماعی | ۰/۳۳۱ |

با توجه به نتایج جدول ۸ از دیدگاه مردان مولفه موانع فرهنگی با ۰/۳۳۸ بیشترین وزن و موانع فردی با ۰/۰۸۹ کمترین وزن را داشتند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر اولویت بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) است.

نتایج پژوهش نشان داد موانع حضور زنان در پست های مدیریتی سازمان های ورزشی " نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان برای رشد در سازمان ها" و " عدم اعتماد به زنان در فرهنگ ایران" بیشترین اشاره را در میان مصاحبه شوندگان داشتند.

این نتایج با یافته های جعفرنژاد و همکاران (۱۳۸۴)، جواهری و داریاروپور (۱۳۸۷)، احمدی و همکاران (۱۳۹۲) کاملاً همسو می باشد.

در تبیین یافته حاضر چنین می توان استنباط کرد که احتمالاً در فرهنگ حاکم در این دوران پیشداوری ها نسبت به زنان، توانایی ها و موقعیت شان، همچنین نابرابری های اجتماعی و شهروندی در برخی از نقاط و نگرش به زن به عنوان جنس دوم سبب نابرابری فرصت های رشد و ارتقا برای زنان می باشد. بر اساس یافته حاضر احتمالاً پذیرش این فرض مبین آن است که ساختار موجود در ادارات به نحوی است که شرایط نابرابر در احراز پست وجود دارد و فرصت ارتقا و ترفیع شغلی برای زنان محدود است. همچنین به علت تبعض جنسیتی و اعمال سلیقه در محیط کار، محدودت قانونی و اداری برای حضور زنان وجود دارد. به طور مثال، تبعض جنسیتی در بدو استخدام بدینگونه است که وقتی فرصت های برابر شغلی وجود دارد، تنها آن دسته از زنانی استخدام می شوند که واجد

تحصیلات و دانش بالاتر از مردان همکار خود باشند و نیز حضور بسیار اندک زنان شاغل با تحصیلات عالی در سمت های بالای اداری، معرف تبعض جنسیتی در مورد ارتقای مقام است.

نتایج تحقیق نشان داد که اولویت موانع حضور زنان در پست های مدیریتی سازمان های ورزشی از دید زنان، مولفه موانع فرهنگی با ۰/۴۰۲ بیشترین وزن و موانع فردی با ۰/۰۵۲ کمترین وزن را داشتند این نتیجه بدان معنا می باشد که زنان اعتقاد دارند که موانع فرهنگی بیشترین تأثیر را در مانع شدن آنها در بدست آوردن پست های مدیریتی می باشد و از طرف دیگر آنها موانع فردی را عامل کم اهمیتی در کسب پست های مدیریتی می دانند. این نتایج با یافته های فاطمی صدر (۱۳۸۰)، زاهدی (۱۳۸۲)، گلپور و عریضی (۱۳۸۶)، کجباف و کاظمی (۱۳۸۷)، حسین پور و همکاران (۱۳۹۱)، همسو و با تحقیقات میرکمالی و ناستی زایی (۱۳۸۸) و هزار جریبی و پیلهوری (۱۳۹۱) ناهمسو می باشد. نتایج پژوهش نشان می دهد اولویت موانع حضور زنان در پست های مدیریتی سازمان های ورزشی از دید مردان، مولفه موانع فردی با ۰/۳۳۷ بیشترین وزن و موانع اجتماعی با ۰/۱۳۰ کمترین وزن را داشتند. بنابر این نتیجه اینگونه برداشت می شود که مردان اعتقاد دارند که موانع فردی مهمترین عامل دست نیافتن زنان به پست های مدیریتی می باشد که این نتیجه دقیقاً برعکس و متضاد دیدگاه زنان در این باره می باشد. می توان نتیجه گرفت که مردان توانایی های زنان را کمتر باور دارند؛ درحالی که نگرش زنان به توانایی های خود مثبت بوده و موانع فردی را در درجه آخر اهمیت قرار داده و به موانع سازمانی توجه خاص دارند. علاوه بر این، رشد دختران و زنان تحصیل کرده دانشگاهی و پیشی گرفتن آنان از مردان جامعه در چند ساله اخیر نمود پیدا کرده است که لزوم بحث مدیریت زنان را بیش از پیش مطرح می سازد.

همچنین نتایج نشان می دهد که اولویت موانع حضور زنان در پست های مدیریتی سازمان های ورزشی از دیدگاه مدیران و متخصصان مولفه موانع فرهنگی با ۰/۳۳۸ بیشترین وزن و موانع فردی با ۰/۰۸۹ کمترین وزن را داشتند. نتایج حاصله فوق با نتایج تحقیقات فاطمی صدر (۱۳۸۰)، میرغفوری (۱۳۸۵)، جواهری و داریاروپور (۱۳۸۷) و زاهدی (۱۳۸۲)

میانی یا عالی شود. هرچه سطح مدیریت بالاتر برود، اهمیت آن در سیاستگذاری و تعیین خط مشی‌های راهبردی، بیشتر می‌شود و به تبع آن، سقف شیشه‌ای قوی‌تر و غیرقابل نفوذتر می‌گردد. وجود حصارها و سقف شیشه‌ای موجب شده است که مشارکت زنان در سطوح مدیریتی در کشور ما حالت غیرعادی و بیمارگونه ای پیدا کند. این امر موجب شده است که از توانمندی‌های فکری و تخصصی و قابلیت‌های مدیریتی زنان استفاده مناسبی به عمل نیامده و به این ترتیب جامعه در حال توسعه ما دچار خسارت و زیان‌هایی شود.

به طور کلی بایستی عنوان نمود که امروزه توانمندسازی زنان و مشارکت کامل بر پایه برابری در همه زمینه‌ها از جمله در فرآیند تصمیم‌گیری و مدیریت جامعه یکی از پیش‌نیازهای توسعه پایدار می‌باشد که کشور ما سخت بدان نیازمند است. در جوامعی که هنوز تعادل مطلوب و قابل قبول و مشارکت عادلانه زن و مرد در فعالیتهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراهم نشده است و فرصت منصفانه بروز خلاقیت و استعداد انسانها برقرار نگردیده، توسعه پایدار به سختی اتفاق می‌افتد. تداوم و شتاب توسعه هنگامی رخ خواهد داد که زن و مرد دوشادوش یکدیگر مسؤولیت توسعه را بر عهده بگیرند. از سوی دیگر ارتقای زنان به پستهای بالاتر ضمن توانمند نمودن زنان، سبب بالارفتن اعتماد به نفس، کسب یک هویت مستقل و بهبود وضعیت و رشد اجتماعی آنان می‌گردد که کل جامعه از اثرات آن منتفع خواهند شد.

مطابقت دارد ولی با تحقیقات شهیدی (۱۳۸۷) همسو نمی‌باشد. بنابراین می‌توان ادعان داشت که پیش‌دوری جنسیتی هنوز در بین جامعه رواج دارد و این نتیجه دقیقاً به عوامل فرهنگی جامعه بر می‌گردد.

در این تحقیق نگرش زنان به توانایی‌های خود مثبت بوده، ولی مردان، نگرشی منفی به توانایی‌ها و مدیریت زنان دارند. نتایج حاصل از تحقیق میرغفوری (۱۳۸۸) نیز نشان می‌داد عامل‌های فرهنگی و اجتماعی بیشترین تأثیر را در گماشته نشدن زنان در پست‌های مدیریتی دارند. نتایج تحقیق کجیاف و کاظمی (۱۳۸۷) حاکی از آن است که مردان عوامل فردی و شخصیتی و زنان عوامل اجتماعی و فرهنگی را موانع اصلی ارتقای زنان در جایگاه‌های مدیریتی می‌دانند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود عوامل اجتماعی و فرهنگی مورد توجه ویژه قرار گیرد و برنامه‌های کوتاه مدت و بلندمدت برای رفع این موانع تدوین و اجرا شود.

برای توصیف محدودیت برای زنان برای ارتقا به پست‌های مدیریتی، در ادبیات مدیریت از استعاره حصارهای شیشه‌ای استفاده می‌شود که منظور از آن، موانع نامرئی عمودی بوده و براساس تفکیک جنسی مشاغل شکل می‌گیرند. از سوی دیگر مانع غیرقابل نفوذی در سازمان‌ها وجود دارد که از ارتقای زنان، فراتر از حدی که تعیین شده است، جلوگیری به عمل می‌آورد که این وضعیت را اصطلاحاً سقف شیشه‌ای می‌نامند. در اثر وجود این مانع، زنان به طور وسیعی از صعود به سطوح بالای مدیریت منع می‌شوند. حصارهای شیشه‌ای مانع تحرک شغلی و سقف شیشه‌ای مانع ارتقای شغلی زنان در سازمان‌ها می‌شوند. سقف شیشه‌ای ممکن است در هر سطحی از هرم سازمانی عمل کند و مانع حضور زنان در رده‌های مدیریتی عملیاتی،

## منابع

- جعفرنژاد، احمد و اسفیدانی، محمد رحیم. (۱۳۸۴). وضعیت زنان در اشتغال و مدیریت. مطالعات زنان. شماره ۷. صص ۱۰۳-۷۷.
- حسین پور، محمد؛ حاجی پور، بهمن و حسینیان، الهام (۱۳۹۱). موانع دستیابی زنان به سطوح مدیریتی میانی و ارشد. فصلنامه علمی پژوهشی زن و فرهنگ. سال چهارم. شماره ۱۴. صص ۴۳-۵۶.
- حسینی لرگانی، سیده مریم؛ سعیدی، احمد و صالحی، سید جواد. (۱۳۸۶). بررسی عوامل موثر بر مشارکت زنان هیات علمی در مدیریت دانشگاهی: یک مدل لجستیک. مجله مطالعات زنان، سال اول، شماره سوم، صص ۱۴۱-۱۲۱.
- احسانی، محمد و همکاران (۱۳۸۷). بررسی و رتبه بندی عوامل بازدارنده ارتقا زنان به پستهای مدیریتی در هیاتهای ورزشی استان خوزستان. مجله پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۹، تابستان ۱۳۸۷، صص ۱۸۹.
- احمدی کهنعلی، رضا؛ بهبودی، محمد رضا و جام جور، طاهره. (۱۳۹۲). موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی از دیدگاه مدیران زن (مطالعه‌ای کیفی در شهر بندرعباس). نشریه زن در توسعه و سیاست. دوره ۱۱، شماره ۳. صص ۳۳۳-۳۴۹.

- زاهدی، شمس السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، ص ص. ۹۵-۱۳۹.
- شهیدی، لاله. (۱۳۷۸). علل و موانع ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه الزهرا. تهران.
- فاطمی صدر، فیروزه. (۱۳۸۰). موانع ارتقا زنان در سطوح مدیریتی در سطح دانشگاه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- قهرمانی، جعفر؛ محرم زاده، مهردادسعیدی، شیدا (۱۳۹۲). بررسی عوامل بازدارنده موثر بر میزان شرکت معلمان زن مقاطع سه گانه تحصیلی در فعالیت های ورزشی شهر مرند. نشریه علمی پژوهشی پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی دوره ۲، شماره ۶ پاییز ۱۳۹۲، صص ۱-۱۵۲.
- کاظمی، عالیه و دهقانپور، افسانه. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت بندی موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی در صنعت نفت. نشریه زن در توسعه و سیاست. دوره ۱۱. شماره ۲. صص ۲۲۱-۲۰۹.
- کجیاف، محمد باقر و کاظمی، ملیحه سادات. (۱۳۸۷). بررسی نگرش کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان به مدیریت زنان و موانع ارتقای زنان به جایگاه‌های مدیریتی. نشریه مطالعات زنان. سال ۶. شماره ۳. صص ۱۴۷-۱۳۳.
- گلپور، محسن و عریضی، سید حمید. (۱۳۸۶). مقایسه نگرش زنان و مردان اصفهانی نسبت به دنیای عادلانه برای زنان و مردان. پژوهش زنان. سال ۴. شماره ۴. صص ۱۱۱.
- میرغفوری، سید حبیب الله. (۱۳۸۵). شناسایی و رتبه بندی عامل‌های موثر در گماشته نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد. مطالعات زنان. سال ۴. صص ۱۰۱.
- میرکمالی، سید محمد و ناستی زایی، ناصر. (۱۳۸۸). موانع ارتقای زنان به پست‌های میانی و عالی از دیدگاه دبیران زن شاغل در آموزش و پرورش. پژوهش‌های مدیریت. سال دوم. صص ۶۴-۵۷.
- هزار جریبی، جعفر و پیله وری، اعظم. (۱۳۹۱). شناسایی موانع اجتماعی دستیابی کارکنان زن بانک ملی شهر تهران به موقعیت‌های مدیریتی. زن در توسعه و سیاست. دوره ۱۰. شماره ۲. صص ۴۲-۲۵.
- یزدخواستی، بهجت؛ میرزایی، حسینعلی و فتحی، لاله. (۱۳۸۸). مطالعه نگرش شاغلان سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی نسبت به تصدی پست‌های مدیریتی توسط زنان. پژوهش زنان. دوره ۷. شماره ۲. صص ۱۳۰-۱۱۳.

## REFERENCES

- Danylchuk, K. E., & Chelladurai, P. (1999). The nature of managerial work in Canadian intercollegiate athletics, *Journal of Sport Management*, 13, 148-166.
- Grappendorf, H., & Lough, N. (2006). An endangered species: Characteristics and perspectives from female NCAA Division I athletic directors of both separate and merged athletic departments. *The Sport Management and Related Topics Journal*, 2(2), 6 – 20.
- Inglis, S., Danylchuk, K. E., & Pastore, D. L. (2000). Multiple realities of women's work experiences in coaching and athletic management. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 9, 1-19.
- Whisenant, W. A., Miller, J., & Pedersen, P. M. (2005). Systematic barriers in athletic administration: An analysis of job descriptions for interscholastic athletic directors. *Sex Roles*, 53, 911-918.
- Whisenant, W. A. (2008). Sustaining male dominance in interscholastic athletics: A case of homologous reproduction...or not? *Sex Roles*, 58, 768-775.
- Sagas M., & Cunningham, G. B. (2004). Does having "the right stuff" matter? Gender differences in the determinants of career success among intercollegiate athletic administrators. *Sex Roles*, 50, 411-421.
- Hovden, J. (2002). Gender and leadership selection processes in Norwegian sporting organizations. *International*



Review for the Sociology of Sport, 35, 75-82.