



## فرا تحلیل چهار دهه موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در مدیریت کشور

زهرا جامی عابد مقدم<sup>۱</sup>، حسن فهیم دوین<sup>۲\*</sup>، حسین پیمانی زاد<sup>۳</sup>، محمدرضا اسماعیل زاده قندهاری<sup>۴</sup>

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۳

### چکیده

زنان تقریباً نیمی از افراد هر جامعه و منابع انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، اما در تقسیم طبیعی نیروی انسانی سازمان‌ها، زنان آگاهانه یا نا آگاهانه به حاشیه رانده می‌شوند و رشد و ترقی آنها برای سایر افراد بی‌اهمیت تلقی می‌شود و حتی گاهی دستیابی آنها به درجه‌های بالاتر، عجیب و دور از تصور انگاشته می‌شود، زیرا تصور غالب این است که آنها باید در حاشیه باشند و در رأس قرار نگیرند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف فرا تحلیل چهار دهه موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در مدیریت کشور انجام شد. روش انجام پژوهش به صورت طرح ترکیبی از نوع کثرت‌گرایی در داده‌ها بوده است. جامعه آماری شامل کلیه مطالعات انجام شده در خصوص چالش‌های مدیریت بانوان در ۴ دهه پس از انقلاب اسلامی سال ۱۳۵۷ در حوزه ورزش و غیرورزشی بوده است. جهت استخراج عناصر و گروه‌بندی آنها از روش تحلیل تم استفاده گردید. نتایج نشان داد که زنان تا نیل به سهم مطلوب، راه زیادی در پیش دارند و در طول ۴ دهه نگاه جنسیتی همواره سد راه مدیریت زنان بوده است، اما چالشی که در دو دهه اول به چشم نخورده و اکنون بیشتر نمود پیدا کرده کمبود اعتماد به نفس در بانوان به علت تجربه‌ی کمتر در مقایسه با مردان و مقاومت مردان در خصوص مدیریت زنان است.

**کلید واژه‌ها:** فرا تحلیل، موانع و چالش‌ها، ارتقاء زنان.

**Email:** nadiyajami792@gmail.com

۱. دانشجوی دکترای، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

**Email:** fahim\_pe@yahoo.com

۲. دانشیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران\*

**Email:** paymanizad\_h@yahoo.com

۳. دانشیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

**Email:** esmaeilzadeh\_m@yahoo.com

۴. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

## مقدمه

زنان تقریباً نیمی از افراد هر جامعه و همچنین نیمی از منابع انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، اما در تقسیم طبیعی نیروی انسانی سازمان‌ها، زنان آگاهانه یا نا آگاهانه به حاشیه رانده می‌شوند و رشد و ترقی آنها برای سایر افراد بی‌اهمیت تلقی می‌شود و حتی گاهی دستیابی آنها به درجه‌های بالاتر، عجیب و دور از تصور انگاشته می‌شود، زیرا تصور غالب این است که آنها باید در حاشیه باشند و در رأس قرار نگیرند (غلامزاده و همکاران، ۱۳۹۴). افزایش جهانی شدن، سبب تغییرات اجتماعی - اقتصادی زیادی مانند: تنوع نیروی کار و حضور بیشتر زنان در نیروی کار و در سازمان‌ها شده است. برای سازمان‌ها مهم است که کارمندان متنوع خود را با ایجاد یک محیط فراگیر، مدیریت کنند تا بهترین نتایج را از همه به دست آورند (گوپتا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). اگرچه جهان برای زنان در طی سی سال گذشته بسیار تغییر کرده است، اما در بعضی موارد، مشابه باقی مانده است، و به همین دلیل موضوع جنسیت همچنان به همان اندازه گذشته مهم باقی می‌ماند. برخی از مطالعات نشان داده‌اند که زنان در اصول اخلاقی کسب و کار پایبندتر از مردان هستند و کمتر مایل به شرکت در رفتارهای غیراخلاقی در محل کار برای کسب پاداش‌های مالی هستند (گراسیا - بولدن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). زنان، اغلب به خاطر مرخصی زایمان و مراقبت از کودکان، حضور فعال کمتری در محیط کاری دارند. بنابراین، مهم است اذعان کنیم که جنسیت ممکن است نقش مهمی در جنبه‌های فرآیند کسب و کار ایفا کند. در سراسر دنیا زنان در مدیریت رو به افزایش هستند. با این حال، هنوز به سطوح بالای مدیریتی دست نیافته‌اند و به ندرت به پست‌های عالی مدیریتی می‌رسند و با فشارهای گوناگون داخلی و برون سازمانی روبه‌رو هستند. به‌طور سنتی، همواره زنان از نظر فکری و جسمانی پایین‌تر از مردان در نظر گرفته می‌شوند و این ادراکات، موانعی برای توسعه شغلی زنان ایجاد کرده و منجر به تبعیض شده‌اند. دستیابی به مشاغل در سطوح پایین‌تر سازمان‌ها برای زنان دشوار نیست، زیرا معیارهای انتخاب و ارتقاء بیش از پیش عینی هستند، اما هنوز برای آنها دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی میانی و ارشد دشوار است، زیرا معیارها بیشتر ذهنی هستند. با این حال، عقیده بر این است که هنوز توانایی‌های زنان به اندازه کافی توسعه نیافته و نیز به اندازه کافی بهینه نشده است تا آنها بتوانند مشارکت کامل در مدیریت شرکت‌ها را داشته باشند (وراس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

در تمامی سطوح سازمانی درصد حضور زنان یکسان است، اما درصد حضور زنان در سطوح مختلف سازمان متفاوت است؛ به‌عبارت دیگر در سطوح پایین سازمانی حضور زنان زیاد بوده، به تدریج با نزدیک شدن به سطوح بالاتر سازمانی تعداد زنان کاهش پیدا می‌کند. بنابراین تفاوت مشاهده شده در خصوص حضور متفاوت زنان در پست‌های مدیریتی عالی، نیازمند بررسی و مطالعه جامعی دارد (ماومه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). مشارکت زنان در زندگی اجتماعی بیش از هر زمان دیگری است و زنان عهده‌دار کار و اشغال پست‌های سطوح مدیریتی میانی بی‌سابقه‌ای شده‌اند (کاتالیست<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴)، همچنین زنان بیشتر از گذشته در روند سیاسی درگیر شده‌اند (اینگلهارت و نوریس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). زنان تنها ۲۲ درصد از نمایندگان پارلمان ملی (سازمان ملل متحد، ۲۰۱۵)، تنها ۱۸ درصد مدیران عامل کسب و کار متوسط تا متوسط (یا معادل) در انگلستان (بی.ای.اس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳)، و تنها ۱۶/۹ درصد از ۵۰۰ عضو هیأت مدیره شرکت و ۵/۲ درصد از مدیران عامل در ایالات متحده (کاتالیست<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴) را تشکیل می‌دهند. در حالی که در دهه‌های پایانی قرن بیستم ما شاهد دستاوردهای چشمگیری در مورد برابری جنسیتی بودیم، در اواخر، نمایش زنان در رده‌های ارشد سازمانی با رکود مواجه شده است، و در برخی موقعیت‌ها حتی رد شد (وینیکومب و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). معاونت حقوقی زنان ریاست جمهوری نیز گزارش نمودند که انتصاب مدیران زن از سال ۹۶ به این سو، با رشدی ۳۶ درصدی

1. Gupta
2. Garcia-Blandon
3. Veras
4. Maume
5. Inglehart & Norris
6. BIS
7. Vinnicombe, Doldor & Turner

روبه‌رو می‌باشد. تعداد مدیران پایه در سال‌های ۹۶، ۹۷ و ۹۸، به ترتیب ۷۹۹۰، ۹۷۳۶ و ۱۰۸۵۹ نفر اعلام شده است. همچنین تعداد مدیران میانی زن در سال‌های ۹۶، ۹۷ و ۹۸ به ترتیب ۱۴۲۳، ۱۶۷۰ و ۱۹۲۴ و تعداد مدیران عالی زن این سال‌ها به ترتیب ۳۱، ۴۸ و ۶۷ نفر بوده است که این آمار نشان می‌دهد رشد اشتغال زنان خوب بوده است. وضعیت در حوزه سمت‌های مدیریتی هم به همین شکل است. ۲۶ درصد پست‌های مدیریتی را زنان اشغال کرده‌اند که این آمار مربوط به همه پست‌های مدیریتی بوده که بایستی در مدیریت غیر آموزشی رشد نمایند (معاونت حقوقی رئیس جمهور، ۱۳۹۸).

با توجه به جایگاه و نقش تأثیرگذار زنان در جامعه و محوریت زن به‌عنوان رکن اساسی خانواده امروزه یکی از مهم‌ترین معیارها جهت سنجش درجه توسعه یافتگی یک کشور میزان اهمیت و اعتباری است که زنان در آن کشور دارا می‌باشند. زنان نه تنها نقش به‌سزایی در تحقق توسعه اجتماعی و سیاسی دارند، بلکه به‌عنوان یک نیروی فعال و سازنده می‌توانند بر سرعت فزاینده توسعه اقتصادی و تسریع عدالت اجتماعی بیفزایند. از همین روست که مشارکت زنان در عرصه‌های مختلف و هم‌تراز با مردان به یک ضرورت زمان حاضر تبدیل شده است و نیل به حل معضلات اجتماعی را به حل این مهم سوق داده است. ولی متأسفانه در کشور ما، حاکمیت مرد سالارانه، تصور غالب نسبت توانایی مرد به زن، تصویری که زنان نسبت به مسئولیت‌های خانوادگی و خانه‌داری دارند و عدم خودباوری زنان باعث کم‌رنگ شدن آنها در عرصه‌های مدیریتی شده است و شمار اندکی از زنان به پست‌های مدیریتی بخش دولتی ایران گماشته شده‌اند و شمار آنان در پست‌های مدیریتی سطح بالا کمتر است. شواهد موجود در ایران نشان می‌دهد که تبعیض جنسیتی در اشتغال و دستمزد همچنان گسترده است، با وجود آن که زنان نیمی از افراد جامعه و نیمی از سرمایه انسانی موجود در کشور را تشکیل می‌دهند اما از آنها به‌طور مساوی در اداره سازمان‌ها استفاده نمی‌شود و در میان مدیران شرکت‌های موفق تعداد انگشت شماری مدیر زن به چشم می‌خورد (خواجویی نسب کرانی، ۱۳۹۷).

در گذشته فرصت‌های مدیریتی برای زنان، به مشاغل سرپرستی محدود بود. بررسی‌های متعدد نشان می‌دهند که زنان برای به‌دست آوردن مشاغل مدیریتی باید چالش‌های بیشتری را نسبت به مردان تحمل کنند. این چالش‌ها در واقع موانع ارتقاء شغلی زنان به پست‌های مدیریتی تلقی می‌شوند (بابایی زکلیلی، ۱۳۸۴). هر چند حضور و مشارکت کمی زنان از لحاظ در سال‌های اخیر افزایش یافته، اما مشارکت کیفی آنان به سطح مطلوب نرسیده است و در این زمینه پیشرفت چشمگیری وجود نداشته است. در این میان عوامل مختلفی وجود دارند که سبب عقب ماندن آنها در زمینه بهبود کیفیت اشتغال شده است؛ که در ذیل به شرح آنها می‌پردازیم. شایان ذکر است برخی موانع هم‌پوشانی دارد. (روزنتال<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹).

شیرزاد ملاباشی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان نتیجه گرفتند که، عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی به ترتیب اعتماد به نفس، اعتقادات مذهبی، سیاست، مسئولیت‌های خانوادگی و جامعه‌پذیری جنسیتی است. علی محمدزاده و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان وضعیت ارتقاء و شناسایی موانع ارتقاء شغلی زنان به سطوح مدیریتی میانی و ارشد در مراکز آموزشی درمانی شهر ارومیه نتیجه گرفتند که، بین موانع فردی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و سازمانی با حضور زنان در سطوح مختلف مدیریتی در مراکز آموزشی درمانی شهر ارومیه رابطه معناداری وجود دارد. از نظر رتبه‌بندی، موانع سازمانی، فردی، اجتماعی به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را کسب نمودند. خدای و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با نگاهی اجمالی به نابرابری جنسیتی در ایران، نابرابری جنسیتی با اشکال مختلف و به‌صورت نابرابری درآمدی، نابرابری در دستیابی به فرصت‌ها، نابرابری آموزشی، نابرابری در دسترسی به اشتغال رسمی، موقعیت‌های مدیریتی و سیاسی و بالاخره نابرابری در قدرت چانه‌زنی در درون خانواده ظاهر می‌شود. علاوه بر این نوع نابرابری‌ها از نظر عدالت اجتماعی نامطلوب است. می‌توان استدلال کرد نابرابری به‌صورت استفاده ناکارا از ظرفیت بالقوه زنان در بازار، بهره‌وری را کاهش می‌دهد. گوپا (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان رهبران زنان و تنوع سازمانی: نقش حیاتی آنها در ترویج تنوع در سازمان‌ها نتیجه گرفت که، رهبری زنان نقش مهمی

در ارتقای تنوع سازمانی و کارآیی آنها دارد. زنان رهبر در بسیاری از مهارت‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز، از نظر دموکرافیک و فراگیر، نسبت به هم‌تایان مردشان بهتر عمل می‌کنند. سبک رهبری آنها نیز بهتر است برای مدیریت مؤثر و استفاده از تنوع در سازمان‌ها مناسب باشد.

طی چهار دهه گذشته از انقلاب اسلامی ایران، کم و کیف حضور زنان در عرصه اجتماعی همواره مسئله بوده است و این مسئله طی سال‌های متوالی موجب شده است که شاهد شکل‌گیری نظریه‌های مختلف در عرصه نظری و اقدامات متفاوت و مقطعی در عرصه‌ی عملی و اجرایی باشیم. اشتغال زنان یکی از این عرصه‌های مهم است که همواره شاهد آشفتگی و نابسامانی ممتدی بوده است و موقعیت نسبتاً شکننده‌ای را نشان می‌دهد. این تفاوت، چه در ارقام مطلق آن در مقایسه با مردان و چه در کیفیت آن، یعنی سطح مهارت و میزان اهمیت فرصت‌های شغلی به‌دست آمده به وسیله زنان، در سلسله مراتب شغلی قابل مشاهده است (فکوهی، ۱۳۸۴).

متأسفانه در کشور ما، حاکمیت مرد سالارانه، تصور غالب نسبت به توانایی مرد به زن، تصویری که زنان نسبت به مسئولیت‌های خانوادگی و خانه‌داری دارند و عدم خودباوری زنان باعث کمرنگ شدن آنها در عرصه‌های مدیریتی شده است. شواهد موجود در ایران نشان می‌دهد که تبعیض جنسیتی در اشتغال و دستمزد همچنان گسترده است. بر اساس معیارهای فرهنگی، مردان نان‌آور خانه هستند و بسیاری از مشاغل در اختیار مردان است. نگرش منفی مدیران مافوق در جهت پذیرش زنان در پست‌های کلیدی و مدیریتی در عدم پذیرش زنان در این حوزه، نقش به‌سزایی دارد. هنگامی که رؤسا به زنان از لحاظ کاری اطمینان ندارند و در مورد موفقیت زنان در سطوح سرپرستی و مدیریتی پیش‌داوری می‌کنند، مسلماً ارتقاء شغلی زنان نیز با مشکل مواجه خواهد شد. وقتی نگرش عمومی نسبت به کار زنان بدین‌گونه است که آنها فاقد قدرت اجرایی لازم هستند حتی اگر تخصص داشته باشند، هنگامی که با ذکر نام زنان نقش‌های سنتی آنها به ذهن می‌آید، مسلماً در جایگاه آنها برای پذیرش شغل تأثیرگذار می‌باشد. یکی دیگر از عوامل پیدایش توسعه قدرت مردان در جایگاه‌های مدیریتی، وجود نوعی مانع نامرئی به نام سقف شیشه‌ای است. یعنی به‌رغم حضور مؤثر بانوان در مقاطع تحصیلی عالی و احراز شایستگی‌های عمومی، متأسفانه هنوز تعداد زنانی که توانسته‌اند در سطوح عالی مدیریتی منصوب شوند، بسیار اندک است. در این تسلط دیرینه مردان بر ساختارهای اداری به‌مثابه مهم‌ترین عامل در ایجاد سقف شیشه‌ای و نیز سایر عوامل مؤثر همانند زبان مردانه و به‌طور کلی حمایت‌های مردسالارانه ناشی از امتداد فرهنگ چند صد ساله، از عوامل مؤثر بر توسعه قدرت مردان در سازمان‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. سقف شیشه‌ای عاملی است که در سازمان، زنان با آن روبه‌رو می‌شوند و از پیشرفت آنان در محیط‌های کاری جلوگیری می‌شود (ضرغامی‌فرد و بهبودی، ۱۳۹۳). بدین منظور در این تحقیق به بررسی چهار دهه پژوهش در ارتباط با موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت ورزشی و غیرورزشی کشور پرداخته می‌شود. لذا مسئله اصلی این پژوهش پرداختن به این سؤال است که طی چهاردهه از پیروزی جمهوری اسلامی ایران چه ادبیات و دانشی در حوزه موانع و چالش‌های ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی تولید شده است و این موانع ارتقاء یا عوامل محدود کننده حضور زنان در پست‌های مدیریتی چه بوده است؟

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش فرا تحلیل انجام شد. یکی از روش‌های جدید در تحقیقات، روش فرا تحلیل است که به دنبال ترکیب آماری نتایج قبلی درباره پیشینه یک موضوع است. روش فرا تحلیل هنر ترکیب تحقیقات و تحلیل‌هاست که یک گروه از تحقیقات با فرضیه‌های مشترک از متغیرهای مستقل و وابسته را بررسی می‌کند و به‌مثابه‌ی یک روش آماری منظم و سیستمی معرفی می‌شود که از روش‌های آماری منظمی برای انتخاب، گردآوری و تحلیل تحقیقات استفاده می‌کند. بنابراین می‌توان گفت فراتحلیل یک روش کمی است و با تلخیص یافته‌های تحقیقات مختلف روی یک موضوع یکسان انجام می‌گیرد. در مطالعه‌ی فرا تحلیل در مرحله‌ی اول، سؤال پژوهشی مطرح می‌شود. سپس شناسایی مطالعات مرتبط انجام

می‌گیرد و روش کدگذاری داده‌ها تبیین می‌شود. در مرحله‌ی بعد مطالعات جمع‌آوری و کدگذاری اولیه انجام می‌شود و به دنبال آن ورود داده‌ها به نرم‌افزار و اندازه اثر محاسبه می‌شود. سپس تحلیل‌های اصلی و تکمیلی روی داده‌ها صورت می‌گیرد و گزارش تحقیق تدوین می‌شود (قربانی‌زاده، ۱۳۹۶). این پژوهش، که با روش فرا تحلیل انجام گرفت، از نظر هدف از نوع تحقیقات بنیادین است و در حوزه پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد. در این تحقیق از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و تمرکز بر تحقیقات انجام شده درباره یک موضوع خاص، یعنی عوامل و متغیرهای مؤثر بر موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت کشور، بود. از این‌رو جامعه مورد بررسی، مقالات علمی - پژوهشی، طرح‌های پژوهشی و پایان‌نامه‌ها و رساله‌هایی که حاصل پژوهش‌های قبلی‌اند، درباره این موضوع انتخاب شدند؛ پژوهش‌هایی که در بازه زمانی چهار دهه، از پیروزی انقلاب اسلامی تا سال ۱۳۹۸ در ایران انجام شده و منتشر شده است. جامعه مذکور به طور دقیق‌تر و شفاف‌تر شامل همه‌ی پژوهش‌های انجام شده در پایگاه‌های جهاد دانشگاهی، مجلات تخصصی نور، نظام بانک اطلاعات نشریات کشور و پایگاه مرکز اسناد و مدارک علمی ایران، که از پایگاه‌های معتبر و شناخته شده درباره پژوهش‌های ایرانی هستند.

در پژوهش حاضر، بررسی کل جامعه آماری انجام شد و نمونه‌گیری صورت نگرفت. محقق تلاش کرد مطالعه و گردآوری اطلاعات از همه جامعه آماری انجام شود. جستجو در پایگاه‌های مختلف اطلاعاتی، سبب شناسایی ۲۴۰ پژوهش بالقوه گردید. با توجه به فرآیند انتخاب و نظر اجمالی اولیه محقق در نهایت ۱۲۵ پژوهش را حذف و در نهایت تعداد ۱۱۵ پژوهش باقیمانده را به صورت کلی مطالعه کرد، در این مرحله نیز ۸۴ پژوهش حذف و فقط ۳۱ پژوهش جهت مطالعه بیشتر و شناسایی عوامل انتخاب شد.

برای تحلیل اطلاعات به دست آمده از تحقیقات مذکور، پس از استخراج داده‌های لازم، به منظور محاسبات فرا تحلیل، نرم‌افزار جامع فرا تحلیل (CMA) به کار رفت. داده‌های به دست آمده از مطالعات پیشین به کمک نرم‌افزار به اندازه اثر تبدیل شدند و اندازه‌های اثر به روش هانتز و اشمیت ترکیب شدند. بدین ترتیب آثار کاذب مواردی مثل حجم نمونه خیلی بالا یا پایین و میانگین وزنی اندازه‌ی آثار لحاظ شدند.

برای تعبیر اندازه اثر از معیارهای کوهن استفاده شد که در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: حدود اندازه اثر

نتیجه	حد بالای اندازه اثر	حد پایین اندازه اثر
کوچک	۰/۳	۰/۱
متوسط	۰/۵	۰/۳
بزرگ	۰/۸	۰/۵

### پایایی و روایی و ملاک‌های تفکیک مطالعات

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از داده‌های ثانویه گذشته استفاده شد. به این شیوه گردآوری داده‌ها، تحلیل اسنادی نیز گفته می‌شود. این اسناد شامل مقالات و پژوهش‌های چاپ و منتشر شده در زمینه موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در پست‌های مدیریتی در کشور و در حیطه‌ی ورزش و غیر ورزش بود. در این پژوهش برای طرح کدگذاری داده‌ها و امانت‌داری و همچنین دقت بیشتر از چک لیستی استفاده شد که کار استخراج، ضبط، کدگذاری و انتقال داده‌ها با حساسیت بیشتری انجام شود. با استفاده از این چک لیست، کار جمع‌آوری اطلاعات دقیق‌تر و جامع‌تر انجام گرفت. اطلاعاتی که در چک لیست گردآوری داده‌ها درج شده بود عبارت بودند از نویسندگان، سال تحقیق، عنوان تحقیق، متغیرهای اصلی، رویکرد و روش تحقیق، اهداف و فرضیات، جامعه و نمونه آماری، تعداد نمونه، روش نمونه‌گیری، آزمون‌های مورد استفاده، روایی و پایایی و معنی‌داری آزمون‌ها. محتوای درج شده در این چک لیست بر اساس نظر خواهی از چند استاد خبره و از معیارهای به کار رفته

در تحقیقات مشابه به دست آمد. بنابراین، از روایی محتوا و همچنین از پایایی لازم برخوردار است. مهم‌ترین ملاک‌های تفکیک مطالعات شامل محدوده و حوزه مورد بررسی (شامل مقالات علمی- پژوهشی چاپ شده، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دفاع شده و نمایه شده در سایت ایرانداک و طرح‌های پژوهشی مصوب پژوهشگاه تربیت‌بدنی در بازه زمانی ۴ دهه بعد از انقلاب اسلامی ایران)، جامعه و نمونه سازمان‌ها، تعداد نمونه طبق فرمول‌های آماری، متغیرهای اصلی، روش تحقیق، اهداف و فرضیه‌های شفاف و علمی بوده است. همچنین برای ارزیابی وضعیت سوءگیری انتشار از روش نمودار فائل استفاده شد که یکی از روش‌های معمول برای شناسایی تورش انتشار است. از روش‌های دوال و تئیدی و N ایمن از خطار روزنتال نیز برای تعیین تعداد تحقیقات گم شده استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

جهت شناسایی موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت ورزشی و غیرورزشی کشور در راستای دستیابی به اهداف تحقیق از طریق مرور نظام‌مند تعدادی مقاله شناسایی گردید که پس از بررسی و از طریق روش تحلیل محتوا، عوامل و عناصر تشکیل دهنده مدل کسب و کار که در ادبیات نظری بیان شده است شناسایی گردید. در جدول زیر جمع عواملی که در ادبیات تحقیق مورد اشاره قرار گرفته در ذیل به نمایش درآمده است.

جدول ۲: عوامل شناسایی شده بعد عوامل فرهنگی اجتماعی

عامل	پیشینه	موضوع
وجود نظام مردسالارانه	مجتبوی (۱۳۷۴)، فکوهی (۱۳۸۴)، غلامزاده (۱۳۹۴)، موسوی راد (۱۳۹۵)	از آنجا که مدیران اجرائی مرد تسلط بیشتری در شرکت‌های بزرگ برای رهبری و مدیریت دارند، تصمیم‌گیری مدیریت ارشد بیشتر گرایش مردانه خواهد داشت.
کم بودن سهم اشتغال بانوان	توکلی (۱۳۸۴)، میرغفوری (۱۳۸۵)	گرایش مردان به موقعیت‌های عالی رتبه در بخش‌های ورزشی به طور مؤثری سبب ایجاد شبکه «پسر پیر» که زنان در آن حذف شده‌اند.
وجود سقف شیشه‌ای	زاهدی (۱۳۸۶)، پور عزت (۱۳۸۶)، اعزامی و همکاران (۱۳۹۵)، کرک آبادی و همکاران (۱۳۹۵)	زنان به مثابه موجوداتی تحت سلطه مردان و فاقد هر گونه اراده و اختیار محسوب می‌شوند. گویی سازمان‌ها جنسیت بندی شده‌اند و یک جنس باید بپذیرد که همیشه زیردست باشد. در این رویکرد زنان به مثابه موجوداتی تحت سلطه مردان و فاقد هر گونه اراده و اختیار محسوب می‌شوند.
محدودیت‌های دینی و جغرافیایی	شتاب بوشهری (۱۳۸۷)، پیشگاهی و زهدی (۱۳۸۹)	نقش سنتی مردان، حمایت از خانواده و نقش زنان برای مراقبت از کودکان و خانه بوده است. به طور سنتی مردان پرخاشگر و زنان، نرم‌تر هستند. کلیشه‌های مختلفی درباره زنان و ویژگی‌های شخصیتی و نقش‌های زنان، در جامعه وجود دارد.
نگرش منفی نسبت به مدیریت بانوان در جامعه	توکلی (۱۳۸۴)	در برخی موارد خانواده همسر با کار زن مخالفت می‌کنند چرا که برتری درآمد و موقعیت اجتماعی زن نسبت به مرد برای آنها خوشایند نبوده و از تسلط زن بر مرد نگرانند؛ علاوه بر این از نظر آنان وظایف همسررداری و مادری برای یک زن مهم‌تر به شمار می‌رود.
نگرش فرهنگی نسبت به کار زنان	کابلی (۱۳۹۵)	عمده اشتغال زنان معطوف به مشاغل با پایگاه اجتماعی نه چندان مطلوب و انتصاب در سمت‌هایی در سطوح پایین سازمانی بوده است به طوری که تاکنون اغلب زنان در پست‌های ستادی و به‌مثابه دستیار مدیران صفی انجام وظیفه کرده‌اند و به‌ندرت مسئولیت‌های مدیران صفی را بر عهده داشته‌اند.
نگرش منفی مردان نسبت به مدیریت بانوان	کجباف (۱۳۸۷)	غالباً فضا سازی‌ها علاوه بر اتخاذ سیاست‌ها و اجرای اقدامات اساسی در بدنه اجرایی، به اثرگذاری جامعه دانشگاهی به‌منزله مولد دانش و مؤثر بر گفت‌وگو سازی در جامعه نیز باز می‌گردد و می‌توان اذعان کرد که رابطه‌ای

دوسویه در شکل‌گیری گفتمان‌های غالب میان جامعه دانشگاهی و بدنه اجتماعی وجود دارد.		
زنان در مقایسه با مردان تعاملات کمتری با افراد قدرتمند سازمان داشته و به مرکزیت شبکه‌های قدرتمند، نزدیک هستند و از آنجا که دسترسی به شبکه‌های قدرتمند، رابطه مثبتی با ارتقاء سازمانی دارد؛ فقدان فرصت دسترسی به چنین شبکه‌هایی منجر به سقف شیشه‌ای برای زنان می‌شود.	طالقانی (۱۳۸۸)	ضعف در پایگاه اجتماعی زنان
در حالت عمومی بسیاری از خانواده‌ها با کارکردن دخترانشان موافق نیستند.	پور عزت (۱۳۸۶)	تسلط دیرینه مردان در پست‌های مدیریتی و نهادینه شدن آن
مردان با بهره‌گیری از انسداد اجتماعی راه زنان را به‌سوی مشاغل که دارای بالاترین منزلت است را سد می‌کنند و طبقات ممتاز شغلی را در دست خود نگه می‌دارند.	کهنعلی (۱۳۹۲)	تمایل زیردستان به مدیر مرد

### جدول ۳: عوامل شناسایی شده بعد عوامل بیولوژیک

موضوع	پیشینه	عامل
نگرش‌های فرهنگی و کلیشه‌های منفی، برداشت‌های سطحی و پیش‌داوری‌ها درباره ویژگی‌های احساسی، رفتاری و شخصیت زنان و عدم تمایل خود زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی، از موانع اصلی ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشند.	ضرغامی (۱۳۷۹)، فکوهی (۱۳۸۴)، غلامزاده (۱۳۹۴)، اعزامی و همکاران (۱۳۹۵)، کرک آبادی و همکاران (۱۳۹۵)، علی محمدزاده و همکاران (۱۳۹۷)	نگاه جنسیتی
عملکرد بیولوژیکی و روانی مختلف میان زنان و مردان نشان می‌دهد، ویژگی‌های رهبری مدیران اجرایی زنان تا حد زیادی ناشناخته می‌باشد. گزارشات مالی توصیف کننده کمبود رهبری و مدیریت زنان در دنیای کسب و کار است.	سیدان (۱۳۸۷)	اضطراب بالا زنان در انجام کارهای محوله

### جدول ۴: عوامل شناسایی شده بعد عوامل شخصیتی

موضوع	پیشینه	عامل
زنان برای پست‌های عالی مدیریتی مناسب نیستند زیرا بیش از حد احساسی و فاقد پرخاشگری‌اند هر چند ممکن است این فرضیه‌ها در مورد زنان شاغل زیادی درست باشد، اما جای تردید وجود دارد به طور دقیق زنانی را توصیف کند که تصمیم دارند حرفه مدیریت را دنبال کنند.	احمدی و گروسی (۱۳۸۳)، جریبی (۱۳۹۱)، کهنعلی (۱۳۹۲)	احساسی عمل کردن در انجام کار
زنان باید از استعدادهای خود به بهترین نحو استفاده کنند بر این اساس، مشکلات رشد عمودی زنان باید بهبود یابد. مشکلات زیادی وجود دارد که ممکن است تصدی پست‌های سطح مدیریت ارشد توسط زنان را کاهش دهد.	متقی (۱۳۸۳)، عصمت (۱۳۸۹)، کهنعلی (۱۳۹۲)	کمبود اعتماد به نفس در زنان
به طور سنتی، همواره زنان از نظر فکری و جسمانی پایین‌تر از مردان در نظر گرفته می‌شوند و این ادراکات، موانعی برای توسعه شغلی زنان ایجاد کرده و منجر به تبعیض شده‌اند.	جریبی (۱۳۹۱)	خستگی زودتر نسبت به مردان
هنوز برای زنان دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی میانی و ارشد دشوار است، زیرا معیارها بیشتر ذهنی هستند. با این حال، عقیده بر این است که هنوز توانایی‌های زنان به اندازه کافی توسعه نیافته و نیز به اندازه کافی بهینه نشده است تا آنها بتوانند مشارکت کامل در مدیریت شرکت‌ها را داشته باشند.	امانی و همکاران (۱۳۹۷)	فقدان تجربه و میزان اعتماد به نفس کمتر در مقایسه با مردان
ماهیت سنت‌گرایانه و روند تربیت و رشد اخلاقی در جامعه که برخاسته از نحوه جامعه‌پذیری بر پایه جنسیت و توأم با آموختن معیارهای ضد و نقیض به آنان است از	متقی (۱۳۸۳)	ترس از موفقیت

عوامل بروز ترس از موفقیت می‌باشد.		
زنان در مقایسه با مردان تعاملات کمتری با افراد قدرتمند سازمان داشته و به مرکزیت شبکه‌های قدرتمند، نزدیک هستند و از آنجا که دسترسی به شبکه‌های قدرتمند، رابطه مثبتی با ارتقاء سازمانی دارد؛ فقدان فرصت دسترسی به چنین شبکه‌هایی منجر به سقف شیشه‌ای برای زنان می‌شود، به عبارتی زنان به‌طور عمده منزوی بوده و از شبکه‌های ارتباطی غیررسمی محروم هستند.	جریبی (۱۳۹۱)	ملاحظات ارتباطی زنان
زنان از نظر قدرت طلبی، رقابتی بودن، قاطعیت و احساس راحتی در اعمال قدرت، امتیازات کمتری کسب کرده‌اند و نسبت به مردان دارای انگیزه کمتری برای مدیریت کردن هستند. در مقابل گروهی معتقدند مدیران زن در مقایسه با زنان دیگر، دارای خصوصیات زنانه کمتری نیستند و آنها ضمن برخورداری از صفات زنانه، از ویژگی‌ها و صفات مردانه (نظیر اعتماد به نفس، انگیزش پیشرفت و جرأت طلبی) نیز به‌منظور موفق شدن در نقش‌های غیر سنتی برخوردارند. مدیران زن در صفات مطلوب اجتماعی و انگیزه پیشرفت نسبت به سایر گروه‌ها امتیازی بالاتر دارند.	موسوی‌راد (۱۳۹۵)، شیرزاد ملباشی (۱۳۹۷)	تمایل کم زنان به پست مدیریت
معمولاً دختران و پسران به دلیل این که خصوصیات درونی‌شان با هم متفاوت است در جامعه نیز از نظر اجتماعی و رفتاری در شرایط خاصی نسبت به یکدیگر قرار می‌گیرند؛ از نوع بازی و ارتباط با همسالان گرفته تا نوع روابطشان با والد همجنس. بنابراین والدین باید با توجه به خصوصیات رفتاری، شرایط زیستی و جسمی کودکان با آنها رفتار کنند.	موسوی‌راد (۱۳۹۵)	وسواس زنان در کار
توانایی مدیران زن برای مشاهده سازمان به عنوان یک کل. به عبارت دیگر، دانستن این که چگونه وظایف مختلف به یکدیگر وابسته هستند و این که چگونه تغییر در یک بخش از سازمان بر بخش‌های دیگر تأثیر می‌گذارد.	کفشدوز محمدی و دولتی (۱۳۹۵)	کم‌رویی مدیران زن

**جدول ۵: عوامل شناسایی شده بعد عدالت در تقسیم کار**

موضوع	پیشینه	عامل
زنان زیادی نابرابری در توزیع مسئولیت‌های اداری در سازمان‌های ورزشی را گزارش داده‌اند. برخی از زنان در ادارات، زمان بیشتری از وقت خود را در زمینه فعالیت‌های مدیریتی صرف می‌کنند که حتی این امر نیز تأمین کننده فرصت‌های برابر برای پیشرفت آنان نمی‌باشد.	میرغفوری (۱۳۸۵)، کابلی (۱۳۹۵)	نبود عدالت در تقسیم کار
برداشت‌های کلیشه‌ای در مورد توانایی‌های زنان در سطوح ارشد ادارات نیز پیشرفت زنان را محدود کرده است. از زنانی که مشغول به کار در ادارات هستند.	کرک آبادی و همکاران (۱۳۹۵)	روابط کار

**جدول ۶: عوامل شناسایی شده بعد عوامل تعارضات کار و خانواده**

موضوع	پیشینه	عامل
زنان، اغلب به خاطر مرخصی زایمان و مراقبت از کودکان، حضور فعال کمتری در محیط کاری دارند. بنابراین، مهم است اذعان کنیم که جنسیت ممکن است نقش مهمی در جنبه‌های فرآیند کسب و کار ایفا کند.	مدنی گیوی (۱۳۸۶)، کهنعلی (۱۳۹۲)	موانع کمبود زمان
زنانی که مسئولیت مراقبت از کودکان را برعهده دارند، اغلب انعطاف‌پذیری لازم را برای کار در بعد از ظهر و خارج از ساعات‌های اداری ندارند.	کهنعلی (۱۳۹۲)	موانع شخص و خانوادگی
حاکمیت مرد سالارانه، تصور غالب نسبت توانایی مرد به زن، تصویری که زنان نسبت به مسئولیت‌های خانوادگی و خانه‌داری دارند و عدم خودباوری زنان باعث کم‌رنگ شدن آنها در عرصه‌های مدیریتی شده است و شمار اندکی از زنان به پست‌های	اعزامی و همکاران (۱۳۹۵)، کرک آبادی و همکاران (۱۳۹۵)	وجود سنت‌ها و باورهای خاص در خانواده



مدیریتی بخش دولتی ایران گماشته شده‌اند و شمار آنان در پست‌های مدیریتی سطح بالا کمتر است. شواهد موجود در ایران نشان می‌دهد که تبعیض جنسیتی در اشتغال و دستمزد همچنان گسترده است.		
---	--	--

جدول ۷: عوامل شناسایی شده بعد عوامل سازمانی

موضوع	پیشینه	عامل
حاکمیت مرد سالارانه، تصور غالب نسبت توانایی مرد به زن، تصویری که زنان نسبت به مسئولیت‌های خانوادگی و خانه‌داری دارند و عدم خودباوری زنان باعث کم‌رنگ شدن آنها در عرصه‌های مدیریتی شده است.	کفشدوز محمدی و دولتی (۱۳۹۵)	تعصبات و تبعیضات سازمانی و دیدگاهی
معمولاً دختران نسبت به پسران در سنین پایین‌تری درگیر نقش‌های خانوادگی می‌شوند. تداخل وظایف مادری، خانه‌داری و ... یکی از موانع کسب تخصص لازم در برخورداری از اشتغال کیفی محسوب می‌گردد.	عصمت (۱۳۸۹)	نامناسب بودن فضای مناسب برای حضور زنان در عرصه مدیریت
در سال‌های اخیر، افزایش کمی حضور زنان در سازمان‌ها با بهبود کیفی منزلت و جایگاه آنها همراه نبوده و از این نیروی عظیم و خلاق، که نیمی از صاحبان تفکر و اندیشه به‌شمار می‌روند، در سطوح مدیریتی بهره‌چندانی گرفته نشده است.	کرک آبادی و همکاران (۱۳۹۵)	عدم حمایت رهبر
مسئله حجاب و ادب بانوان، که در برخی سازمان‌ها برای آن محیط لازم نیست.	خسروی راد و همکاران (۱۳۹۶)	مشکلات تجهیزات و اماکن
زنان تقریباً نیمی از افراد هر جامعه و همچنین نیمی از منابع انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند اما در تقسیم طبیعی نیروی انسانی سازمان‌ها، زنان آگاهانه یا نا آگاهانه به حاشیه رانده می‌شوند و رشد و ترقی آنها برای سایر افراد بی‌اهمیت تلقی می‌شود و حتی گاهی دستیابی آنها به درجه‌های بالاتر، عجیب و دور از تصور انگاشته می‌شود، زیرا تصور غالب این است که آنها باید در حاشیه باشند و در رأس قرار نگیرند.	خدای و همکاران (۱۳۹۷)	جو سیاسی حاکم بر جامعه

جدول ۸: موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت ورزشی و غیرورزشی کشور در دهه اول

عوامل	ابعاد	دهه تحقیق
وجود نظام مردسالارانه	عامل فرهنگی و اجتماعی	دهه اول ۱۳۶۷-۱۳۵۷
محدودیت‌های دینی و جغرافیایی		
نگرش فرهنگی نسبت به کار زنان		
نگاه جنسیتی	عوامل بیولوژیک	
نامناسب بودن فضای مناسب برای حضور زنان در عرصه مدیریت	عامل سازمانی	
جو سیاسی حاکم بر جامعه		

با توجه به نتایج جدول بالا و همچنین کمبود تحقیق مصوب در دهه اول و این که این تحقیقات بیشتر در روزنامه‌ها و سخنرانی‌های تبلیغاتی بیشتر نمود داشته، و با توجه به آن که توسط برخی محققان عنوان شده که تعدادی کتاب و مقاله و پایان‌نامه در این خصوص انجام شده، متأسفانه فقط یک کتاب از شهید مطهری در خصوص چالش‌های کار بانوان پیدا شد، در کتابخانه ملی کشور و همچنین پژوهشگاه‌ها نیز به دلیل شیوه بایگانی نادرست و غیرعلمی این مقالات به دست فراموشی سپرده شده و اکثر آنها به دلیل رطوبت محیط و همچنین برگشت نشدن امانت در دسترس نبود. اما با توجه به متن‌های مجلات و سخنرانی‌ها و توجه جو حاکم بر جامعه و بازه جنگ تحمیلی فقط ۶ عامل در ۳ بعد مشخص شد که به شرح جدول

بالا است. دوره ای که از پیروزی انقلاب اسلامی ایران آغاز و با شروع جنگ تحمیلی پایان می‌پذیرد، دوره تثبیت ارزش‌های دین و مذهبی در زنان است، ارزش‌هایی که زنان بر پایه آن، انقلاب را در نیل به پیروزی مدد رساندند. به بیان دیگر، زنان با حضور حماسی خود در سال‌های انقلاب، به نفی دو اندیشه و تفکر پرداختند. اندیشه ای که فعالیت سیاسی را برای زنان حرام می‌دانست، و عقیده‌ای که زن را یک شیء زیبا و لوکس می‌خواست. پس از پیروزی انقلاب اسلامی، نوبت آن رسیده بود که زنان نشان دهند، زن مسلمان نه در قالب اندیشه متحجرانه مقدس مآب‌های مذهبی تعریف می‌شود و نه در چارچوب تفکر مدرنیته روشنفکر مآب ضد دینی. بنابراین، او برای نهادینه کردن الگوی جدید زن مسلمان به ایفای نقش‌های جدید و ویژه‌ای پرداختند. اما حکایت‌ها از آن بود که در دوره اول و دوم مجلس کشور حتی یک نماینده زن به مجلس راه نیافت و حتی در هیأت وزیران نماینده‌ای از زنان به عنوان وزیر، معاون و یا مشاور وجود نداشت.

#### جدول ۹: موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت ورزشی و غیرورزشی کشور در دهه دوم

عوامل	ابعاد	دهه تحقیق
وجود نظام مرد سالارانه	عامل فرهنگی و اجتماعی	دهه دوم ۱۳۶۸-۱۳۷۷
کم بودن سهم اشتغال بانوان		
نگرش منفی نسبت به مدیریت بانوان در جامعه		
وجود سقف شیشه‌ای		
نگرش منفی مردان نسبت به مدیریت بانوان		
نگرش فرهنگی نسبت به کار زنان		
نگاه جنسیتی	عوامل بیولوژیک	
احساسی عمل کردن در انجام کار	عامل شخصیتی	
ترس از موفقیت		
کمبود اعتماد به نفس در زنان		
فقدان تجربه و میزان اعتماد به نفس کمتر در مقایسه با مردان		
نبود عدالت در تقسیم کار	عدالت در تقسیم کار	
روابط کار		
موانع کمبود زمان	تعارضات کار و خانواده	
وجود سنت‌ها و باورهای خاص در خانواده		
نامناسب بودن فضای مناسب برای حضور زنان در عرصه مدیریت	عامل سازمانی	
جو سیاسی حاکم بر جامعه		

با توجه به نتایج جدول بالا، فقط یک مقاله که همه آنها ماحصل پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد بوده و چند سخنرانی در خصوص موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت ورزشی و غیر ورزشی کشور در دهه دوم یافت شد. مطابق با قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، هیچ منعی برای حضور زنان در عرصه مشارکت سیاسی در سطوح مختلف آن وجود ندارد. در واقع، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران دارای ظرفیت‌های وسیعی در این خصوص است که عمده‌ی این ظرفیت‌ها مسکوت مانده است. این مسئله تا حدودی به عدم وضوح اصول قوانین مرتبط با حقوق مشارکت سیاسی زنان برمی‌گردد. به این معنا که هیچ یک از اصول مرتبط با شاخص‌های مشارکت سیاسی، تأکیدی بر زن یا مرد بودن ندارد. در دهه دوم انقلاب با توجه به نقش زنان در کارهای سیاسی و اداری، مشارکت آنها در جامعه پذیرش بیشتر شده است. نوسازی و توسعه دستاوردهای نامتعادلی برای مدیریت زنان در کشورهای در حال توسعه به همراه داشت. در این نظریه‌هایی مانند توانمندسازی زنان برای کسب مشاغل بالاتر عنوان شد، در این سال‌ها به نحو چشمگیری پذیرش دانشجویان خانم در رشته‌های مختلف دانشگاهی، نشان از تمایل زنان برای توانمندی داشت. اما باز هم فقدان تجربه و میزان اعتماد به نفس کمتر

در مقایسه با مردان، نظام مردسالارانه و نگرش منفی نسبت به مدیریت بانوان در جامعه و نگاه جنسیتی عمده‌ترین شاخص‌ها در کسب موفقیت کم در کسب پست‌های مدیریتی است.

جدول ۱۰: موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت ورزشی و غیرورزشی کشور در دهه سوم

عوامل	ابعاد	دهه تحقیق
وجود نظام مرد سالارانه	عامل فرهنگی و اجتماعی	دهه سوم ۱۳۷۸-۱۳۸۷
کم بودن سهم اشتغال بانوان		
نگرش منفی نسبت به مدیریت بانوان در جامعه		
وجود سقف شیشه‌ای		
تسلط دیرینه مردان در پست‌های مدیریتی و نهادینه شدن آن		
محدودیت‌های دینی و جغرافیایی		
نگرش منفی مردان نسبت به مدیریت بانوان		
نگرش فرهنگی نسبت به کار زنان		
نگاه جنسیتی	عوامل بیولوژیک	
اضطراب بالا زنان در انجام کارهای محوله	عامل شخصیتی	
احساسی عمل کردن در انجام کار		
کمبود اعتماد به نفس در زنان		
ملاحظات ارتباطی زنان		
تمایل کم زنان به پست مدیریت		
فقدان تجربه و میزان اعتماد به نفس کمتر در مقایسه با مردان	عدالت در تقسیم کار	
نبود عدالت در تقسیم کار	تعارضات کار و خانواده	
موانع کمبود زمان		
وجود سنت‌ها و باورهای خاص در خانواده	عامل سازمانی	
نامناسب بودن فضای مناسب برای حضور زنان در عرصه مدیریت		
عدم حمایت رهبر		
مشکلات تجهیزات و اماکن		
جو سیاسی حاکم بر جامعه		

با توجه به نتایج جدول بالا، تعداد ۱۲ مقاله که همه آنها ماحصل پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد و دکتری دانشجویان بودند، در خصوص موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت ورزشی و غیرورزشی کشور در دهه سوم یافت شد. در دهه سوم انقلاب و همزمان با دوره دوم اصلاحات و آزادی‌هایی که از سوی دولت به زنان و اشتغال و مدیریت آنها داده شد، سبب آن شد که در سطح هیأت وزیران یک وزیر زن و ۱۰ معاون وزیر و بیش از ۱۰۰ مشاور در هیأت دولت قرار گیرند، در این دهه سازمان امور زنان با محوریت دفتر رئیس‌جمهور تأسیس و این دفتر سعی کرد تا حدی به رفع مشکلات زنان در حضور در مدیریت بپردازد. اما با توجه به خروجی بیشتر دانشجویان خانم از دانشگاه‌ها و با شناختی که از محیط پیرامون خود پیدا کردند، با منطقی از توانایی‌ها و استعدادهای نیروی انسانی به اشتغال و پویایی اهتمام ورزیدند. در جهت این پویایی بی‌تردید زنان، به‌عنوان نیمی از جمعیت، تأثیر مستقیمی در توسعه جامعه دارند زیرا هدف هر جامعه‌ای، به حداکثر رساندن رفاه اجتماعی است و رفاه اجتماعی تابعی از درآمد سرانه، توزیع عادلانه درآمد، بهبود سطح امکانات آموزشی، بهداشتی، رفاهی و میزان مشارکت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی مردان و زنان و... می‌باشد. متأسفانه در این دهه برخی اظهار نظرها و عقاید باز هم مانع توسعه مدیریت زنان شد. در این دهه تعدادی سخنرانی و فتوای برخی فقهاء ورود زنان را به

سطوح کلان مدیریتی جایز ندانسته و منکر ولایت زنان هستند یکی از دلایل آنها، روایات نقصان عقل زنان است آیا این روایات ظرفیت کاربست برای منع زنان از پذیرش مدیریت‌های کلان را دارد یا خیر؟ آیا با استناد به این روایات می‌توان شایستگی زنان را برای مدیریت‌های کلان زیر سؤال برد؟ با بهره‌گیری از روش اجتهاد مشخص می‌شود که این روایات تماماً مشکل سندی دارند و به لحاظ دلالی نیز حامل دیدگاه‌های متعددی در باره نقصان هستند، برخی دلالت روایت را محدود به زنان خاصی دانسته و برخی نیز پدیده نقصان را مربوط به شرایط خاص اجتماعی زمان صدور حدیث می‌دانند برخی مراد از عقل را عقل نظری و برخی نیز عقل عملی می‌دانند و برخی عقل تجربی را متعلق نقصان گرفته و برخی متعلق نقصان را عقل ذاتی در اداره شئون خانوادگی و اجتماعی گرفته‌اند، عده‌ای متعلق نقصان را تعقل دانسته و برخی در معنای روایات توقف کرده و برخی نیز روایات را جدلی دانسته‌اند و ... باید از نگاه تک بعدی به این موضوع پرهیز کرد و روایات نقصان را در دایره وسیع‌تر و پازل بزرگتری به صورت نظام‌مند مورد توجه قرار داد.

#### جدول ۱۱: موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت ورزشی و غیرورزشی کشور در دهه چهارم

عوامل	ابعاد	دهه تحقیق
وجود نظام مردسالارانه	عامل فرهنگی و اجتماعی	دهه چهارم ۱۳۸۸-۱۳۹۸
نگرش منفی نسبت به مدیریت بانوان در جامعه		
وجود سقف شیشه‌ای		
تسلط دیرینه مردان در پست‌های مدیریتی و نهادینه شدن آن		
محدودیت‌های دینی و جغرافیایی		
نگرش منفی مردان نسبت به مدیریت بانوان		
ضعف در پایگاه اجتماعی زنان		
تمایل زیردستان به مدیر مرد		
نگرش فرهنگی نسبت به کار زنان		
نگاه جنسیتی	عوامل بیولوژیک	دهه چهارم ۱۳۸۸-۱۳۹۸
اضطراب بالا زنان در انجام کارهای محوله		
احساسی عمل کردن در انجام کار	عامل شخصیتی	
ترس از موفقیت		
کمبود اعتماد به نفس در زنان		
ملاحظات ارتباطی زنان		
خستگی زودتر نسبت به مردان		
تمایل کم زنان به پست مدیریت		
وسواس زنان در کار		
کم‌رویی مدیران زن		
فقدان تجربه و میزان اعتماد به نفس کمتر در مقایسه با مردان		
نبود عدالت در تقسیم کار	عدالت در تقسیم کار	عامل سازمانی
روابط کار		
موانع کمبود زمان	تعارضات کار و خانواده	
موانع شخص و خانوادگی		
وجود سنت‌ها و باورهای خاص در خانواده		
نامناسب بودن فضای مناسب برای حضور زنان در عرصه مدیریت	عامل سازمانی	
عدم حمایت رهبر		
مشکلات تجهیزات و اماکن		
جو سیاسی حاکم بر جامعه		

با توجه به نتایج جدول بالا، تعداد ۱۶ مقاله و کتاب که همه آنها محصل پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد و دکتری دانشجویان بودند، در خصوص موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت ورزشی و غیرورزشی کشور در دهه چهارم یافت شد. با توجه به جایگاه و نقش تأثیرگذار زنان در جامعه و محوریت زن به‌عنوان رکن اساسی خانواده امروزه یکی از مهم‌ترین معیارها جهت سنجش درجه توسعه یافتگی یک کشور میزان اهمیت و اعتباری است که زنان در آن کشور دارا می‌باشند. زنان نه تنها نقش به‌سزایی در تحقق توسعه اجتماعی و سیاسی دارند، بلکه به‌عنوان یک نیروی فعال و سازنده می‌توانند بر سرعت فزاینده توسعه اقتصادی و تسریع عدالت اجتماعی بیفزایند. از همین روست که مشارکت زنان در عرصه‌های مختلف و هم‌تراز با مردان به یک ضرورت زمان حاضر تبدیل شده است و نیل به حل معضلات اجتماعی را به حل این مهم سوق داده است. دستگاه‌های دولتی، طبق آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، بخش زیادی از زنان را در مشاغل گوناگون جذب نموده‌اند و زنان ایرانی نسبت به اشتغال در سازمان‌های دولتی تمایل بیشتری دارند و آن را به اشتغال در بنگاه‌ها و شرکت‌های خصوصی ترجیح می‌دهند. در نتیجه، تعداد زنان استخدام شده در بخش عمومی، افزایش یافته است. بر اساس آمار سهم اشتغال ۱۰ درصدی زنان در سال ۱۳۶۰ به ۳۰ درصدی در سال ۱۳۹۸ رسیده است. با وجود این، مقایسه سهم مدیران زن با سهم یک درصدی زنان در نیروی کار سازمان‌های دولتی، نشان می‌دهد که زنان تا نیل به سهم مطلوب، راه زیادی در پیش دارند. یکی از عللی که هنوز تمایل کم است انتصاب مدیران خانمی است که فاقد روحیه مردانه و تجربه لازم است، از سویی ترس از شکست نیز در آنها بسیار زیاد است. همچنین وضعیت تحصیلی زنان، نقش مهمی در اشتغال بهبود موقعیت اجتماعی و شغلی آنان نیز ایفا می‌کند. دیگر، پیشرفت شغلی زنان، تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد؛ چرا که به‌رغم افزایش مشارکت اجتماعی و شغلی زنان در سال‌های اخیر، زنان شاغل هنوز نتوانسته‌اند سهم مناسبی از پست‌های مدیریتی را در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی به‌دست آورند. حضور گسترده زنان در بازی‌های آسیایی و المپیک و کسب مدال‌های رنگارنگ، در این دهه و همچنین افزایش سهم زنان در اشتغال، به معنای کارکردن زنان، پا به پای مردان در دوران بحران اقتصادی و اجتماعی است، و این نشان دهنده آن است که موانع هر چند به جای خود باقی است، اما تأثیرگذاری آنها کم شده است.

جدول ۱۲: موانع و چالش‌های ارتقاء و عوامل محدودکننده حضور زنان در مشاغل مدیریتی ورزشی و غیرورزشی

درصد تأثیر	عوامل	ابعاد	رشته
۶۱/۷	وجود نظام مرد سالارانه	عامل فرهنگی و اجتماعی	ورزشی
۷۷	کم بودن سهم اشتغال بانوان		
۵۰/۵	وجود سقف شیشه‌ای		
۳۸/۳	محدودیت‌های دینی و جغرافیایی		
۶۲/۲	نگرش منفی مردان نسبت به مدیریت بانوان		
۶۵/۸	ضعف در پایگاه اجتماعی زنان		
۶۹/۸	نگرش فرهنگی نسبت به کار زنان		
۶۰/۲	نگاه جنسیتی	عوامل بیولوژیک	
۶۴/۶	اضطراب بالا زنان در انجام کارهای محوله	عامل شخصیتی	
۵۷/۸	احساسی عمل کردن در انجام کار		
۶۹/۴	کمبود اعتماد به نفس در زنان		
۷۰/۹	خستگی زودتر نسبت به مردان		
۸۰/۶	فقدان تجربه و میزان اعتماد به نفس کمتر در مقایسه با مردان		
۶۹/۴	موانع کمبود زمان	تعارضات کار و خانواده	

۶۷/۳	نامناسب بودن فضای مناسب برای حضور زنان در عرصه مدیریت	عامل سازمانی	غیرورزشی
۶۵/۳	مشکلات تجهیزات و اماکن		
۷۶/۶	جو سیاسی حاکم بر جامعه		
۶۶/۳	وجود نظام مرد سالارانه	عامل فرهنگی و اجتماعی	
۶۶/۱	نگرش منفی نسبت به مدیریت بانوان در جامعه		
۷۴	وجود سقف شیشه‌ای		
۷۶/۵	تسلط دیرینه مردان در پستهای مدیریتی و نهادینه شدن آن		
۶۴/۳	محدودیت‌های دینی و جغرافیایی		
۵۹/۲	نگرش منفی مردان نسبت به مدیریت بانوان		
۵۹/۲	ضعف در پایگاه اجتماعی زنان		
۷۰/۸	تمایل زیردستان به مدیر مرد		
۶۷/۳	نگرش فرهنگی نسبت به کار زنان		
۷۴	نگاه جنسیتی		
۴۰/۳	احساسی عمل کردن در انجام کار	عامل شخصیتی	
۵۵/۱	ترس از موفقیت		
۶۳/۳	کمبود اعتماد به نفس در زنان		
۴۸	ملاحظات ارتباطی زنان		
۴۲/۳	تمایل کم زنان به پست مدیریت		
۴۲/۳	وسواس زنان در کار		
۷/۶	کم رویی مدیران زن		
۷۸/۶	فقدان تجربه و میزان اعتماد به نفس کمتر در مقایسه با مردان		
۷۸/۱	نبود عدالت در تقسیم کار	عدالت در تقسیم کار	
۶۵/۳	روابط کار	تعارضات کار و خانواده	
۶۰/۴	موانع کمبود زمان		
۵۶/۸	موانع شخص و خانوادگی		
۶۶/۸	وجود سنت ها و باورهای خاص در خانواده		
۵۳/۱	تعصبات و تبعیضات سازمانی و دیدگاهی		
۵۴/۴	عدم حمایت رهبر		
۴۴/۴	جو سیاسی حاکم بر جامعه		

### بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل بیولوژیک، عوامل شخصیتی، عدالت در تقسیم کار، تعارضات کار و خانواده و عوامل سازمانی، از جمله موانع و چالش‌های ارتقاء و عوامل محدود کننده حضور زنان در مشاغل مدیریتی ورزشی و غیر ورزشی می‌باشد که در پژوهش‌های بررسی شده به آنها اشاره شده است. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های شیرزاد ملامبازی و همکاران (۱۳۹۷)، علی محمدزاده و همکاران (۱۳۹۷)، خدای و همکاران (۱۳۹۷)، (ضرغامی فردو بهبودی، ۱۳۹۳) و گوپا (۲۰۱۸) همخوان و همراستا می‌باشد و پژوهشی که نتایجش با نتایج پژوهش حاضر مغایر باشد، مشاهده نگردید.

در بسیاری از کشورهای جهان زنان مسئولیت‌های خطیری را به دوش گرفته‌اند به طوری که یکی از معیارهای توسعه یافتگی کشورها، میزان اعتباری است که زنان در آن کشور دارند. زنان نه تنها نقش به‌سزایی در تحقق توسعه اجتماعی و سیاسی دارند بلکه به‌عنوان یک نیروی فعال و سازنده می‌توانند بر سرعت فزاینده توسعه اقتصادی و تسریع عدالت اجتماعی بیفزایند. از همین روست که مشارکت زنان در عرصه‌های مختلف و هم‌تراز با مردان به یک ضرورت زمان حاضر تبدیل شده است و نیل به حل معضلات اجتماعی را به حل این مهم سوق داده است. ولی متأسفانه در کشور ما، حاکمیت مردسالارانه، تصور غالب نسبت به توانایی مرد به زن، تصویری که زنان نسبت به مسئولیت‌های خانوادگی و خانه‌داری دارند و عدم خودباوری زنان باعث کم‌رنگ شدن آنها در عرصه‌های مدیریتی شده است. شواهد موجود در ایران نشان می‌دهد که تبعیض جنسیتی در اشتغال و دستمزد همچنان گسترده است. بر اساس معیارهای فرهنگی مردان نان‌آور خانه هستند و بسیاری از مشاغل در اختیار مردان است. نگرش منفی مدیران مافوق در جهت پذیرش زنان در پست‌های کلیدی و مدیریتی در عدم پذیرش زنان در این حوزه، نقش به‌سزایی دارد. هنگامی که رؤسا به زنان از لحاظ کاری اطمینان ندارند و در مورد موفقیت زنان در سطوح سرپرستی و مدیریتی پیش داوری می‌کنند، مسلماً ارتقاء شغلی زنان نیز با مشکل مواجه خواهد شد. وقتی نگرش عمومی نسبت به کار زنان بدین گونه است که آنها فاقد قدرت اجرایی لازم هستند حتی اگر تخصص داشته باشند، هنگامی که با ذکر نام زنان نقش‌های سنتی آنها به ذهن می‌آید، مسلماً در جایگاه آنها برای پذیرش شغل تأثیرگذار می‌باشد.

نتایج تحقیق جاری نشان داد که، بر اساس آمار سهم اشتغال ۱۰ درصدی زنان در سال ۱۳۶۰ به ۳۰ درصدی در سال ۱۳۹۸ رسیده است. با وجود این، مقایسه سهم مدیران زن با سهم یک درصدی زنان در نیروی کار سازمان‌های دولتی، نشان می‌دهد که زنان تا نیل به سهم مطلوب، راه زیادی در پیش دارند و در طول ۴ دهه نگاه جنسیتی همواره سد راه مدیریت زنان بوده است، اما چالشی که در دو دهه اول به چشم نخورده و اکنون بیشتر نمود پیدا کرده است، کمبود اعتماد به نفس در بانوان به علت تجربه کمتر در مقایسه با مردان و مقاومت مردان در خصوص مدیریت زنان است.

اصولاً هنوز هم نابرابری‌های شغلی و اجتماعی میان زنان و مردان موجود می‌باشد و در تمام دنیا امری رایج محسوب شده. با این حال در هر جامعه‌ای زنانی قدرتمند وجود دارند که توانسته‌اند به موفقیت‌های شغلی و درآمدی بالا دست یابند. با این حال امروزه بیشتر از گذشته، زنان در رده‌های بالای مدیریتی حضور دارند. البته نسبت زن‌ها به مردان در زمینه‌های مدیریتی در تمامی بخش‌ها بسیار کمتر می‌باشد. این مدیران زن موفق با وجود تمام سختی‌هایی که برای آنها موجود می‌باشد توانسته‌اند با تلاش بالا و پشتکار به مدیرانی موفق تبدیل شوند. معمولاً نابرابری‌های زیادی بین زنان و مردان در جامعه بخصوص در بازارهای کسب و کار و مدیریت مشاغل وجود داشته و دارد و امری رایج در تمامی جوامع محسوب می‌شود. این مشکل باعث می‌شود تا برخی از زنان که دارای استعداد مدیریتی بالا هستند و اصولاً زنان قدرتمندی محسوب می‌شوند از دستیابی به موفقیت شغلی باز داشته شوند.

شرایط جوامع گوناگون در سراسر دنیا به گونه‌ای است که هر موقع از مدیران موفق صحبت می‌شود، بیشتر ذهن‌ها سمت مدیران مرد نام آشنا می‌رود و کمتر انتظار آن وجود دارد تا اخباری در خصوص زنان موفق و پر درآمد شنیده شود. با این حال مشخص شده است که مدیران زن موفق زیادی هم در سراسر دنیا وجود دارند با این که نسبت بسیار کمتری نسبت به مردان دارند. در ادامه، ویژگی‌های مدیران زن ارائه گردیده است:

۱. زنان در کنار مهارت‌های اجتماعی اجرایی‌شان، توانایی بسیاری در ایجاد شبکه ارتباطی، همکاری و دلسوزی نسبت به اطرافیان خود دارند. آنها برخلاف مردها به راحتی می‌توانند قدرتشان را با دیگران تقسیم کنند. در این خصوص مردها به سلسله مراتبی بیشتر می‌اندیشند و رتبه و درجه برایشان بسیار مهم است اما زن‌ها از محفل‌های کوچک گرفته تا شبکه‌ای از ارتباطات وسیع و پشتیبان تشکیل داده و به این صورت به دنبال قوی‌تر شدن هستند.

۲. زنان در مقایسه با مردان نسبت به اندیشیدن به مسائل و چالش‌های مختلف متفاوت هستند؛ به این معنا که آنها به سرعت تمام جزئیات اطلاعات در دسترس را دریافت و در ذهن خود مرتب می‌کنند و به شکل ساختارهای پیچیده‌ای در می‌آورند. این ویژگی خانم‌ها در تصمیم‌گیری‌های گوناگون بسیار به کارشان می‌آید؛ چون می‌توانند با دریافت جزئیات موضوع

مورد نظرشان، به گزینه‌های متفاوتی فکر کنند و برای یک مشکل چند راه‌حل پیشنهاد دهند. این موضوع می‌تواند نقطه قوت مدیریت زنان در مقایسه با مردان باشد.

۳. زنان ماهیتاً نسبت به شرایط کاری انعطاف‌پذیر هستند؛ این موضوع باعث شده آنها در پست‌های کارشناسی بتوانند اثربخش‌تر ظاهر شوند. این در حالی است که روحیه انعطاف‌پذیری خانم‌ها می‌تواند در پست‌های مدیریتی نیز مورد استفاده قرار گیرد؛ به این معنا که امروزه مدیریت سازمان‌ها بر اساس متدهای مطلق و بسته‌ای انجام نمی‌شوند و اتفاقاً نسبی هستند؛ بهتر به اهداف سازمانی خود می‌رسند.

۴. خانم‌ها سبک مدیریت خود را با ریزی‌بینی خاصی باید انتخاب کنند و چالش‌های مدیریت یک خانم در یک سازمان معمولاً بیشتر از یک آقا است. خانم‌ها در جایگاه یک مدیر ارشد به حمایت مدیران بالادستی خود نیاز دارند. این حمایت می‌تواند روند پذیرش مدیران زن را در سازمان تسهیل بخشد. عامل دیگری که منجر به موفقیت زنان در جایگاه‌های مدیریتی می‌شود، اعتمادسازی است. تشکیل تیم و تفویض اختیار نیز می‌تواند به این روند کمک کند.

۵. مدیران زن موفق در زمینه تشویق کارکنان و قدرت بخشیدن به آنها عملکردی بهتر از آقایان دارند.

۶. ارتباط مدیران زن با کارکنان و کارمندان بیشتر و بهتر از ارتباط مردان می‌باشد و به نوعی دارای صداقت بیشتری می‌باشند.

۷. آنها واکنش‌های سریع‌تر و بهتری نسبت به درخواست کمک از طرف کارکنان دارند.

۸. زنان عموماً دارای تحمل بیشتری می‌باشند به خصوص در زمینه پذیرش تفاوت‌ها.

۹. مدیران زن موفق دارای عملکرد بهتری نسبت به مردان در زمینه مشخص کردن انتظارات شغلی می‌باشند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

۱. بانوان محترم کشور در پست‌هایی که هستند، شجاعت و جسارت بیشتری از خود نشان دهند و هنگام کسب موقعیت مدیریت، با اقتدار تصمیم‌گیری کنند.

۲. در بدنه قانون‌گذاری کشور، نمایندگان خانم، سهم مناسبی برای مدیریت بانوان در نظر بگیرند.

۳. صدا و سیما از طریق تهیه فیلم‌ها و مستندهایی در خصوص مدیران زن موفق و پر رنگ کردن مدیریت بانوان به فرهنگ‌سازی در این خصوص بپردازد.

۴. مدیران کشور، به نظام شایسته‌سالاری تأکید کرده و کمیته‌ای از افراد مجرب و پایبند به نظام شایسته‌سالاری تحت عنوان کمیته مشورتی شایسته‌گزینی تشکیل شود.

## منابع

- احمدی کهنعلی، رضا؛ بهبودی، محمدرضا، جام‌جور، طاهره (۱۳۹۲). «موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی از دیدگاه مدیران زن (مطالعه‌ای کیفی در شهر بندرعباس)». زن در توسعه و سیاست، مقاله ۳، دوره ۱۱، شماره ۳: ۳۴۹-۳۳۳.
- احمدی، حبیب و گروسی، سعیده (۱۳۸۳). «بررسی اثر عوامل اجتماعی و فرهنگی بر نابرابری جنسیتی»، مطالعات زنان، شماره ۶.
- اعزامی، نسیمه؛ ناصری، سمانه و دقیقی، سعید (۱۳۹۵). «بررسی موانع فرهنگی و اجتماعی در عدم پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت در سازمان‌های ورزشی»، نخستین کنگره ملی زنان موفق ایران، تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی توسعه دان‌تیس.
- امانی، علیرضا؛ اسماعیل‌زاده طلوعی، محمدرضا؛ افشارنژاد، طاهر و موسوی، سعیده (۱۳۹۷). شناسایی موانع کارآفرینی زنان در ورزش، اولین همایش ملی کارآفرینی، چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۸۶). «مطالعه نوع مشاغل مدیریتی و نیازهای شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی»، مطالعات زنان، سال پنجم، شماره ۳.



- پورکیانی، مسعود؛ شعاعی، فاطمه (۱۳۹۱). «مشکلات شغلی زنان در پست‌های مدیریتی». پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- پیشگاهی‌فرد، زهرا و زهدی گهرپور، محمد (۱۳۸۹). «بررسی جایگاه و نقش زنان خاورمیانه در مشارکت سیاسی». فصلنامه زن در جامعه، شماره اول، ۴۴-۲۵.
- خدای، علیرضا؛ راسخ، کرامت‌الله؛ غلامیان رمجدی، وحیده؛ قایمی، علی (۱۳۹۷). نگاهی اجمالی به نابرابری جنسیتی در ایران، پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، مؤسسه پژوهشی مدیریت مدیر.
- خسروی‌زاده، اسفندیار، علیرضا الهی، علیرضا؛ بهرامی، حقدادی، عابد؛ نستوهی، تیام (۱۳۹۶). «مشکلات مرئیان زن: مطالعه موردی هیأت‌های ورزشی اراک»، دوره ۷، شماره ۱۳.
- خواجهی نسب‌کرانی؛ محمدرضا (۱۳۹۷). بررسی اهمیت نقش مدیران کارآفرین در ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان سازمان‌ها، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، تاکستان، مؤسسه آموزش عالی تاکستان،
- دانش، عصمت (۱۳۸۹). «مطالعه نیازها، انگیزه‌ها و مشاغل مناسب زنان در بخش‌های دولتی»، زن در توسعه و سیاست.
- شتاب بوشهری، ناهید (۱۳۸۷). ارتقای زنان به سطوح مدیریتی در سازمان تربیت‌بدنی کشور: موانع محیطی و فردی و ارائه الگوی مناسب، رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- شیرزاد ملاباشی، شیرین؛ فراهانی، ابوالفضل؛ اسد، محمدرضا (۱۳۹۶). «عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان، مدیریت و توسعه ورزش»، دوره ۶، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۰: ۳۷-۵۱.
- ضرغامی‌فرد، مژگان؛ بهبودی، محمدرضا (۱۳۹۳). «پدیده‌ی صخره‌ی شیشه‌ای: بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری سازمان». مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲: ۲۱۱-۱۹۱.
- طالقانی، غلامرضا؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ فرجی، بهاره (۱۳۸۸). «بررسی تأثیر سقف شیشه‌ای بر کاهش توانمندی زنان در سازمان توسعه‌ی برق ایران». نشریه‌ی مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲: ۱۰۲-۸۹.
- علی محمدرزاده، خلیل؛ حسینی، سیدمجتبی؛ آهین، افروز (۱۳۹۷). بررسی وضعیت ارتقا و شناسایی موانع ارتقای شغلی زنان به سطوح مدیریتی میانی و ارشد در مراکز آموزشی و درمانی شهر ارومیه در سال ۱۳۹۵، اولین همایش ملی مدیریت راهبردی و کاربردی، سقز، دانشگاه علمی کاربردی مرکز سقز.
- غلامزاده، داریوش؛ حق‌شناس کاشانی، فریده؛ محمدخانی، فاطمه (۱۳۹۴). «تأثیر سبک رهبری بر باورهای سقف شیشه‌ای زنان». مطالعات زنان، سال ۱۳، شماره ۳: ۱۹۷-۱۷۵.
- فکوهی، ناصر (۱۳۸۴). «ساز و کار تبعیض مثبت به‌مثابه ابزار محرومیت‌زدایی با نگاهی به موقعیت زنان در ایران»، پژوهش زنان، دوره ۳، شماره ۳.
- کاظمی، آمنه (۱۳۹۵). بررسی موانع فرهنگی اشتغال زنان در پست‌های مدیریتی در شهر ایلام، نخستین کنگره ملی زنان موفق ایران، تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی توسعه داتیس.
- کفشدوز محمدی، فاطمه؛ دولتی، مهین (۱۳۹۵). بررسی مفهوم سقف شیشه‌ای در کارآفرینی، مدیریت و اشتغال بانوان، نخستین کنگره ملی زنان موفق ایران، تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی توسعه داتیس.
- کولایی، الهه و حافظیان، محمدحسین (۱۳۸۵). نقش زن در توسعه کشورهای اسلامی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
- موسوی‌راد، سیده طاهره؛ فراهانی، ابوالفضل؛ بیات، پریش (۱۳۹۵). «اولویت‌بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله‌مراتبی AHP»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال پنجم، شماره ۱، (۱۷ پیاپی)، تابستان ۱۳۹۵: ۱۱۱-۱۱۹.
- موسوی سریزدی، سیده جمیله (۱۳۹۳). اصول سرپرستی، تهران، ترمه، ۱۳۸۶، چ پانزدهم، ۸.
- میرغفوری، سید حبیب‌الله؛ نقوی، سیدعلی؛ مروتی شریف‌آبادی، علی (۱۳۹۵). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی»، مطالعات مدیریت ورزشی، خرداد و تیر ۱۳۹۵، شماره ۳۶: ۹۳.
- هزار جریبی، جعفر؛ پیله‌وری، اعظم (۱۳۹۱). «شناسایی موانع اجتماعی دستیابی کارکنان زن بانک ملی شهر تهران به موقعیت‌های مدیریتی»، زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۰، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۱: ۲۵.
- Catalyst, L. (2014). "Catalysts Census of Females Board Directors in Canada1 Catalyst, New York", NYEur JPublic Health 2015; 25(Suppl. 2): 41-5. 2. Pickett W... 17 November 2015). 11. WoolfSH, Purnell JQ, Simon SM, Zimmerman EB, Camberos GJ, Haley Aetal.

- Garcia-Blandona, J., Josep Maria Argilés-Boschb, Diego Ravendac (2019). "Is there a gender effect on the quality of audit services"? Journal of Business Research. Contents lists available at ScienceDirect, 248-249.
- Gupta, Anuja. (2018). "Women leaders and organizational diversity: their critical role in promoting diversity in organizations", Development and Learning in Organizations: An International Journal, <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2018-0085>
- Maume, David j. jr. (2004). "Is the Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? Evidence from a Random-Effects Model of Managerial Attainment." Work & Occupations, 31 (2): 250-274.
- Nglehart, Ronald and Pippa Norris. (2003). Rising Tide: Gender Equality and Cultural Change around the World. Cambridge: CambridgeUniversity Press.
- Rosenthal, R. (1978). Combining results of independentstudies. Psychological Bulletin, 85: 185-193.
- United Nation. (2015). United Nations data & analysis. [www.unwomen.org](http://www.unwomen.org)
- Veras, Erika Zoeller. (2014). "Women in Management: A Challenge for the 21st Century in Brazil and China", All content following this page was uploaded by Erika Zoeller Veras on 16 November 2014.
- Vinnicombe, S., Doldor, E., Sealy, R., Pryce, P. and Turner, C. (2015). The Female FTSE Board Report. Cranfield School of Management.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

جامی عابد مقدم، زهرا؛ فهیم دوین، حسن؛ پیمانی زاد، حسین؛ اسماعیل زاده قندهاری، محمدرضا (۱۴۰۰). «فرا تحلیل چهاردهه موانع و چالش‌های ارتقاء زنان در مدیریت کشور»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۱ (۲۲): ۶۷-۸۴.