

دوفصلنامه جامعه‌شناسی و مدیریت سبک زندگی، سال ششم، شماره پانزدهم، بهار و تابستان ۹۹، صفحات ۳۳-۵۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۸ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۰۵/۱۶

## بررسی موانع پیشرفت زنان و ارتباط عوامل اجتماعی با ارتقاء آنها به جایگاه مدیریت در سازمان

نسیمه اعزامی<sup>۱</sup>

### چکیده

در این پژوهش موانع پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت و رابطه عوامل اجتماعی با این ارتقاء در سازمان مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه برحسب هدف از نوع کاربردی و از نظر نحوه اجرا، از نوع توصیفی و ارتباط سنجی بوده است، جامعه آماری این تحقیق کارکنان سازمان‌ها در حوزه ورزش و جوانان به تعداد ۲۱۶ نفر بودند. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان به طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی ۱۳۶ نفر انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه موانع پیشرفت زنان مقیمی (۱۳۹۰) استفاده شد که روایی آن به وسیله ۵ نفر از متخصصین تأیید و پایایی آن با آزمون آلفا کرونباخ ۰/۶۶ محاسبه شد. نتایج پژوهش نشان داد عوامل جنسیت، تبعیض جنسیت، حمایت مدیر، حمایت خانواده، روابط در کار، وجود سقف شیشه‌ای در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد؛ اما تأثیر تضاد بین کار و خانواده در پیشرفت زنان مشاهده نشد. همچنین نتایج نشان داد بین رفع کلیشه جنسیت، تبعیض جنسیت و بین رفع تضاد بین کار و خانواده و حمایت خانواده با ارتقاء زنان به مدیریت رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

**کلیدواژگان:** زنان، مدیریت، پیشرفت، عوامل اجتماعی.

۱. کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، تبریز- ایران

***Study of barriers to women's progress and relationship  
between social factors with their promotion to a  
management position in the organization***

N. Ezami<sup>1</sup>

**Abstract**

The purpose of this study was to investigate the barriers of women's progress into management positions and relationship between social factors with promotion in the organizations. This study is practical descriptive. The research population comprises organization staff in the field of Youth and Sports to 216 people. The sample was selected using Morgan's table in a relatively stratified random sampling to be 136 individuals. And questionnaire women's barriers to progress (mogimi, 1390) have been used and its validity was approved and the reliability was obtained through Cronbach's alpha to be 0.658. The results indicate that gender, sexism, leader support, family support, and the existence of a glass ceiling has an impact on the progress of women into positions of management. But the effect of the conflict between work and family was not observed in the progress of women into positions of management. The results indicate that there is a positive significant relationship between gender and gender discrimination and women's promotion to the position of management in organizations. In addition, there is also a positive significant relationship between the elimination of conflict between work and family and also family support and women's promotion to management positions in organizations.

**Key words:** women, management, progress, social factors.

---

1 . M.A. Faculty of Humanities and Educational Sciences, Islamic Azad University, Tabriz branch,  
Iran n\_ezamiii@gmail.com

## مقدمه

همواره زنان در پست‌هایی قرار گرفته‌اند که ناگزیر بوده‌اند کارهای تکراری انجام دهند و پست‌هایی در سطوح پایین احراز کنند. اغلب آنها در پست‌های ستادی و به‌عنوان دستیار مدیران صنفی انجام وظیفه کرده‌اند و به‌ندرت مسئولیت‌های مدیران صنفی را بر عهده داشتند (افقهی، ۱۳۸۷). با این حال، در بسیاری از کشورها تلاش‌ها برای افزایش مدیریت زنان موفقیت‌های چشمگیری در پی داشته است. از آن جمله، می‌توان به کشورهای همچون نروژ، دانمارک و فنلاند اشاره نمود که بیش از ۴۰ درصد مناصب تصمیم‌گیری در اختیار زنان است. ولی در بسیاری از کشورهای جهان سوم این مسئله چندان شایان توجه نیست. در ایران تنها ۲/۸ درصد مشاغل مدیریتی در کشور به زنان اختصاص یافته است (فتحی، ۱۳۸۴).

با توجه به اینکه، بانوان در حدود نیمی از منابع انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و به‌خصوص در ایران با توجه به تمایل بیشتر بانوان به ادامه تحصیل و اشتغال در سازمان‌های دولتی، احتمال حضور و فعالیت بانوان در سازمان‌ها رو به افزایش است. بنابراین هرگونه بی‌عدالتی پذیرفته شده علیه آنان ممکن است بر بهره‌وری نیمی از نیروهای کار سازمان‌ها اثر منفی داشته باشد (پورعزت و همکاران، ۱۳۸۶) با وجود نقش‌های مدرنی که برای زنان تعریف شده، هنوز جایگاه مناسبی در توسعه برای آنان مشخص نشده است. از این رو با توجه به نگرش اسلام نسبت به زن و مرد و وجود تفاوت‌هایی بین آنان در عالم خلقت، منشأ حکمت و مشیت الهی بودن این تفاوت‌ها و همچنین اثرات و نتایج این تفاوت‌ها بر جامعه و فعالیت‌های سیاسی و اجتماعی زنان و مردان، زنان باید در برنامه‌ریزی‌ها لحاظ شوند (شیعه‌زاده، ۱۳۸۷).

نقش کار در پویایی زندگی انسان انکارناپذیر است و می‌توان آن را کانون ارتباطات انسانی و اجتماعی تلقی نمود. در جهت این پویایی، بی‌تردید زنان به‌عنوان نیمی از جمعیت، تأثیری مستقیم در توسعه پایدار جامعه دارند؛ زیرا هدف هر جامعه‌ای به حداکثر رساندن رفاه اجتماعی است (توکلی والا، ۱۳۷۸). نیز، دستیابی به توسعه پایدار و بهبود کیفیت زندگی از دل مشغولی‌های مهم مسئولان و برنامه‌ریزان جامعه است. از ملزومات رسیدن به توسعه پایدار، توجه به مسائل زنان است. بدون حضور زنان در عرصه‌های گوناگون اجتماعی، توسعه پایدار در هیچ جامعه‌ای رخ نمی‌دهد (خواجانه‌نوری رحامتی، ۱۳۸۶).

در بسیاری از کشورها شمار زیادی در بخش خدمات اجتماعی و بهداشت مشغول به کارند، حتی در این مشاغل نیز زنان بیش‌تر در سطوح پایین‌تر شاغل می‌باشند. درحالی‌که سطوح بالاتر باز هم به مردان اختصاص دارد (علویون، ۱۳۸۴)؛ و نیز، برگزاری جلسات، سمینارها و کنگره‌های متعدد در خصوص جایگاه زنان و نقش آنان در توسعه حکایت از این موضوع حیاتی دارد. با کمی دقت می‌توان دریافت که برگزاری این گونه برنامه‌ها نشان از موضوع نه‌چندان خوشایند دیگری نیز دارد و آن این است که تاکنون یا دست‌کم در سده‌های اخیر نقش زنان به‌عنوان نیمی از جمعیت جهان در حال توسعه نادیده گرفته شده است که این امر نشان از وجود تبعیض‌ها و نابرابری‌های جنسیتی در زمینه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و غیره دارد. جامعه انسانی از عدم حضور واقعی زنان در عرصه‌های گوناگون آسیب‌های جبران‌ناپذیری دیده و بدین خاطر در دو دهه اخیر درصدد جبران این نقیصه برآمده است. برای رسیدن به تعادل، برابری و رفع تبعیض‌ها و در نتیجه توسعه بهتر و کامل‌تر جامعه،

نیاز به آن است که زنان بتوانند در فرآیند تصمیم‌گیری در سطوح گوناگون جامعه شرکت نمایند. خوشبختانه در بسیاری از کشورها این تلاش‌ها موفقیت‌های چشمگیری را در پی داشته است.

بر اساس آمار ارائه شده و از منظر دیگر، حضور زنان در پست‌های مدیریتی موجب بهبود عملکرد مدیریت کشور و سازمان می‌شود. به این دلیل که توانمندی‌های مدیریتی تا حدودی به‌طور مساوی بین مردان و زنان توزیع شده است و یا به بیان دیگر، این موهبت الهی در هر دو گروه تقریباً به گونه یکسان هدیه شده است. از این‌رو، عدم تأمین شرایط با فرصت‌های مناسب برای ارتقای زنان مستعد به مشاغل مدیریتی، موجب عدم استفاده حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعدادها در دسترس می‌شود. از این دیدگاه زنان توانمندی‌های ویژه‌ای دارند و از مهارت‌هایی «نرم» در مدیریت منابع انسانی برخوردارند که در شرایط امروز بیش از گذشته مورد نیاز سازمان‌هاست. در واقع شرایط امروز سازمان‌ها سبک رهبری دموکراتیک و حساس بودن به نیازهای افراد را می‌طلبد. افزون بر این حضور زنان در سازمان‌ها موجبات گسترش فرهنگ اسلامی و اخلاق را فراهم می‌سازد. همچنین، با حضور زنان در مشاغل مدیریتی تحول سازمان‌ها از لحاظ بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری تسهیل می‌شود (محمدی اصل، ۱۳۸۱). لذا، می‌توان گفت از مهم‌ترین معیارها برای سنجش درجه توسعه‌یافتگی جوامع، میزان اهمیت، اعتبار و حضوری است که زنان در آن کشورها دارا هستند، بدیهی است که منظور از اهمیت و حضور، اهمیت واقعی نه صوری و حضور مؤثر نه سمبولیک است (قره‌یاضی، ۱۳۸۱).

تپر و فیستر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در مقاله خود در خصوص ضرورت افزایش زنان رهبر و تصمیم‌گیرنده در سطح بالای ورزش آلمان می‌نویسد: «بدون زنان رهبر و تصمیم‌گیرنده و زنانی که نقش الگو را در این زمینه داشته باشند فرصت‌های عادلانه برای زنان و دختران در مشارکت‌های ورزشی به دست نخواهد آمد». ارگان ورزشی زنان انگلیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در مقاله‌ای در خصوص اینکه چرا به مدیران زن در سطوح بالای مدیریت ورزش نیاز است چنین می‌نویسد: ۱- برای اینکه نقش خودشان را ایفاء کنند. ۲- دیدگاه‌های دیگری وارد تصمیم‌گیری شود. ۳- تصمیم‌گیرنده‌ها تصمیمی را که می‌گیرند بازتاب واقعی جامعه‌شان باشد. ۴- غیبت زنان به این معنی است که موانعی وجود دارد که نمی‌گذارد آن‌ها به مقام بالا در ورزش برسند.

در گذشته فرصت‌های مدیریتی برای زنان، به مشاغل سرپرستی محدود بود. بررسی‌های متعدد نشان می‌دهند که زنان برای به دست آوردن مشاغل مدیریتی باید چالش‌های بیشتری را نسبت به مردان تحمل کنند. این چالش‌ها در واقع موانع ارتقای شغلی زنان به پست‌های مدیریتی تلقی می‌شوند که به سه دسته کلی قابل طبقه‌بندی می‌باشند: موانع فردی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی و اجتماعی (مدوک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ زاهدی، ۱۳۸۲) که البته هر یک از موانع می‌تواند به‌عنوان یک فرصت استفاده شده و منجر به ارتقاء زنان به مدیریت شوند، در خصوص موانع اجتماعی می‌توان بیان داشت که این موانع در واقع به جایگاه زنان در جامعه برمی‌گردد. برخی نویسندگان نبود نفوذ زنان در گروه و سازمان را به نقش اجتماعی آنان مرتبط می‌دانند. این موضوع در

۱. Tepper & Pfister

۲. Women's Sports Foundation UK

۳. Maddock

تمامی جوامع البته به‌طور نسبی وجود دارد و همین باعث کاهش نفوذ رهبری زنان می‌شود. به‌عنوان مثال یک مطالعه از ۳۶۰ مدیر زن و مرد در سازمان‌های رفاهی دولتی آمریکا نشان داد که این عده از قابلیت و انگیزش مساوی برخوردار بودند ولی مردان بر اساس انتظارات آینده و زنان بر اساس عملکرد گذشته مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گرفتند. این مطالعه نتیجه‌گیری می‌کند قضاوت برای گزینش مدیران ذهنی است تا عینی (کوردانو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). البته این موضوع به جنبه‌های خانوادگی هم مربوط است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که احتمال قرار گرفتن در موقعیت رهبری به‌ویژه برای زنان در موقعیت فرزند اول اهمیت خاصی دارد. جو خانوادگی، نظم و صمیمیت روابط به توسعه مهارت و عملکرد دختر خانواده در جامعه کمک می‌کند. چنانچه مادر در خانواده اقتدار داشته باشد، احتمال این امر بیشتر خواهد شد. تشویق‌های پدر و نحوه برخورد اولیا با تربیت دختر عامل مهم دیگر شناخته شده است (بس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). همچنین، وجود جوامع مردسالار به گسترش فرهنگ‌های مردانه در سازمان‌ها دامن می‌زند، زیرا سازمان از افراد و گروه‌هایی تشکیل می‌شود که از بطن جامعه بیرون می‌آیند و وقتی یک جامعه دارای فرهنگ مردسالار باشد، به‌طور قطع سازمان‌های آن مردسالار خواهند شد. فرهنگ مردسالاری دارای آثار خانوادگی، اجتماعی، ایدئولوژیک و سیاسی است. در این فرهنگ مردان می‌توانند با اعمال زور و فشار یا با به‌کارگیری سنت‌ها، آیین‌ها و مراسم، قوانین و مقررات، آداب معاشرت، آموزش و تقسیم کار و حتی زبان تعیین کنند که زنان چه نقشی را می‌توانند یا نمی‌توانند ایفا کنند (احمدی و گروسی، ۱۳۸۳). گودرزوند چگینی و حقی (۱۳۸۹) اشاره کرده‌اند

---

۱. Cordon

۲. Bass

که باورهای راهنما و باورهای روزمره به‌عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، در جذب زنان در پست مدیریتی در سطح سازمانی دولتی استان گیلان نقشی مهم بر عهده دارند. همچنین، بابایی زکلیکی (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان چالش‌های زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی به نتایجی از این قرار دست یافتند که مشکلات مدیران زنان، نگرش سنتی حاکم در جامعه، عدم برخورداری از مزایا و امکانات برابر و عدم پذیرش مدیریت زنان به‌وسیله زیردستان عنوان شده است. موانع ارتقا به‌طور عمده تعصب و نگرش‌های سنتی تصمیم‌گیرندگان است. به‌عبارت‌دیگر بر اساس تحلیل عاملی انجام شده موانع اجتماعی- فرهنگی بیش از عوامل فردی و سازمانی عنوان شده است. العقلایی (۱۳۷۷) تجربه اندک مدیریتی زنان، حاکم بودن دیدگاه سنتی نسبت به نقش زنان در جامعه، وجود تبعیض در ارتقا و استخدام، عدم آگاهی از راه‌های ارتقاء، کمبود برنامه‌های بهسازی مدیریت برای زنان، عکس‌العمل نامطلوب و گاهی خشونت‌آمیز مردان نسبت به مدیریت زنان را از موانع ارتقای زنان می‌داند.

بهرامی (۱۳۷۹) موضوع تأثیر نگرش مدیران در ارتقای شغلی زنان به سطوح مدیریتی در بخش آموزش عالی را با نظرسنجی از ۲۴۰ نفر از رؤسای دانشکده‌ها و معاونان آن‌ها در یک‌صد دانشکده مستقر در تهران بررسی می‌کند و چنین نتیجه‌گیری می‌کند که مهم‌ترین مانع ارتقای شغلی زنان عوامل فرهنگی و اجتماعی اثرگذار بر نگرش مدیران است. افشاری و شیبانی (۱۳۸۰) در پژوهشی به این نتیجه رسیده‌اند که تقسیم سنتی کار در خانواده، که خود ناشی از گرایش‌های فرهنگی جامعه است و نیز حاکمیت این تقسیم به‌جای تقسیم مشارکتی، باعث شده است که تابع عرضه کار زنان، بی‌ثبات‌تر از مردان باشد؛ از طرفی افزایش تعداد فرزندان، وجود فرزندان در سنین پایین و عدم دسترسی به خدمات مکمل کارخانه، در بی‌ثبات‌تر شدن تابع عرضه



کار زنان بی‌تأثیر نبوده و باعث گرایش آنان به سمت مشاغل متناسب با تابع عرضه کارخانه، برای مقابله با عوامل بی‌ثباتی شده است. زاهدی (۱۳۸۱) در پژوهش خود عوامل فرهنگی، مانند پوشش و هنجارهای فرهنگی - اجتماعی را در عدم دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی مهم یافته است. وی مسئولیت‌های خانوادگی، عوامل سازمانی، مانند سیاست‌های منابع انسانی و قوانین و مقررات دستیابی به مشاغل مدیریتی و عوامل فردی چون مهارت‌ها و تمایلات فردی را نیز موانعی مهم در ارتقای شغلی زنان می‌داند. حسن‌زاده و حشمتی (۱۳۸۱) در پژوهشی با عنوان بررسی موانع پذیرش زنان در پست‌های مدیریتی آموزش و پرورش استان مازندران به این نتیجه دست پیدا کردند که موانع سازمانی، خانوادگی و اجتماعی به‌عنوان موانع پذیرش زنان در پست‌های مدیریتی مطرح است. سیدان و خلیفه‌لو (۱۳۸۷) بررسی عوامل مؤثر بر میزان ارتقای شغلی زنان شاغل در اداره‌های دولتی شهرستان اسکو با تأکید بر خانواده نشان دادند میزان ارتقای شغلی زنان این شهرستان از میزانی متوسط برخوردار بوده و عوامل خانوادگی بیش از سایر عوامل در عدم ارتقای شغلی زنان مؤثر است. میزان ارتقای شغلی زنان پاسخگو، از کیفیت نقش، فشار نقش، تقسیم جنسیتی کار در خانه، تقاضای ساختاری خانواده، اضطراب و ویژگی‌های مدیریتی، به‌طور مستقیم و از متغیرهای افسردگی، استرس، خستگی شغلی، تهی‌سازی انرژی فرد، سرایت شرایط تنش‌آمیز یک نقش به نقش دیگر، و محرک‌های تنش‌زای خانوادگی، به‌طور غیر-مستقیم و از طریق فشار نقش تأثیر می‌پذیرد. عوامل سازمانی در این میان نقشی ندارد. یزدخواستی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی نشان دادند که پذیرش باورها و کلیشه‌های مربوط به ویژگی‌های جسمی و جنسیتی زنان و مسئولیت خانوادگی در سازمان‌های

دولتی آذربایجان شرقی مهم‌ترین عوامل مرتبط با نگرش جامعه آماری نسبت به تصدی پست‌های مدیریتی توسط زنان است. کاظمی و دهقانپور فراشاه (۱۳۹۲) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که زنان و مردان هر دو به اولویت موانع فرهنگی و اجتماعی در صنعت نفت معتقدند. حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند که موانع فرهنگی اجتماعی بر عدم ارتقاء زنان در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب تأثیر داشته است. در این میان بیش‌ترین بار عاملی مربوط به گویه «تلقین دختران که وظیفه هر زن خانه‌داری و نگه‌داری از همسر و فرزندان است»، است.

حسن‌زاده و جوادیان (۱۳۸۸) در تحقیق با عنوان تمایل زنان به پیشرفت زنان در میان بانوان فرهنگی استان مازندران نشان دادند که بین هم‌نوایی و میزان تمایل بانوان فرهنگی به پیشرفت سازمانی رابطه وجود ندارد، بین تصورات قالبی اجتماعی و میزان تمایل بانوان فرهنگی به پیشرفت سازمانی رابطه وجود ندارد، سهم هر یک از عوامل جامعه‌شناختی (هم‌نوایی و تصورات قالبی اجتماعی) در میزان تمایل بانوان فرهنگی به پیشرفت سازمانی متفاوت است، بین دو گروه از بانوان (با تمایل به پیشرفت بالا و پایین) در متغیرهای یاد شده تفاوت وجود ندارد. نتایج این تحقیقی نشان داد که زنان تمایل زیادی به پیشرفت سازمانی دارند، پیشنهاد می‌شود که میدان عمل بیشتری به زنان داده می‌شود و زمینه مشارکت بیشتر آنان فراهم شود؛ و شایسته‌سالاری به‌جای جنسیت ملاک انتخاب قرار گیرد.

کهنعلی و همکاران (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیدند که چهار دسته کلی از موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی را از دیدگاه خود آن‌ها آشکار کرد که آن چهار دسته کلی نیز بر اساس بررسی و تحلیل عمیق‌تر و چند باره داده‌ها به چندین مؤلفه تقسیم می‌شوند. این موانع به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: موانع شخصی با چهار مؤلفه

شامل وضعیت تأهل و فرزندان، حمایت نشدن از جانب خانواده و همسر، بی‌اعتمادی زنان به توانایی‌های خود.

نتیجه تحقیقی استنگل و کین<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) در تحقیقی با عنوان بررسی متغیرهای تبیین‌کننده قدرت زنان مربی نشان داد محدودیت زمانی برای زنان به علت وظایف خانوادگی نمی‌تواند تأثیری در شایستگی مدیران و مربیان زن به اندازه هم‌تایان مردشان داشته باشد. تحقیقی شو و هوبر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل قدرت زنان و مردان نشان داد زنانی که به سطوح بالای مدیریتی در سازمان‌های ورزشی می‌رساند ارتباطی با خانواده خود نداشته‌اند و اکثراً زنان مجرد و یا مطلقه می‌باشند. اگر زنی در این سازمان‌ها دارای بچه و خانواده باشد و یا یکسری ارتباطات خانوادگی گفته می‌شود که او نمی‌تواند در آن شغل که دارای ویژگی‌های مردانه است موفق باشد. مطالعه کریشنان<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) با عنوان بررسی گردش مالی در میان زنان در تیم‌های مدیریت ارشد نشان داد که زنان برای رسیدن به مراتب بالای مدیریتی باید به اندازه کافی فرصت‌هایی برای کار در سطوح پایین‌تر و میانی داشته باشند تا بتوانند صلاحیت و مهارت‌های ضروری را کسب کنند. در پژوهش دیگری، موانع موفقیت مدیران زن دانشگاه در سه مقوله عناصر سازمانی، اجتماعی، و فردی تعیین شد. زیر مؤلفه‌های عناصر سازمانی شامل چشم‌انداز مدیران عالی‌رتبه، وضعیت و شرایط منفی، و قوانین و رویه‌های دانشگاهی و چشم‌انداز منفی جامعه، مؤلفه‌های عناصر فردی شامل مشکلات

---

۱. Stangle & Kane

۲. Show and Hober

۳. Krishnan

فردی، مشکلات خانوادگی، و مشکلات شغلی است. سو و ساگل<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) با عنوان بررسی عوامل پیشروی زنان به رهبری نشان داد که نقش جنسیت، رفتار و قالب‌های جنسیت، سقف شیشه‌ای و رهبری زنان در مدیریت را از موانع مهم در پیشرفت زنان مدیر می‌داند. برداشت‌های سطحی و پیش‌داوری‌هایی که در مورد ویژگی‌های احساسی و رفتاری زنان وجود دارد، سبب می‌شود تا زنان نتوانند در سلسله‌مراتب سازمانی از سطوح خاصی بالاتر بروند. لذا با توجه به موارد مذکور و با در نظر گرفتن ویژگی‌های جامعه ایرانی در این تحقیقی به بررسی موانع مؤثر در پیشرفت زنان به جایگاه‌های مدیریتی و تعیین ارتباط عوامل اجتماعی با ارتقاء زنان به مدیریت در سازمان‌ها پرداخته می‌شود.

### فرضیه‌های پژوهش

- کلیشه جنسیت در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد.
- تبعیض جنسیت در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد.
- تضاد بین کار و خانواده در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد.
- حمایت مدیر در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد.
- حمایت خانواده در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد.
- روابط در کار در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد.
- وجود سقف شیشه‌ای در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد.

بین عوامل اجتماعی با ارتقاء زنان به مدیریت در سازمان‌ها ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

### ابزار پژوهش

تحقیق حاضر با توجه به مبانی نظری عملی و هدف تحقیق در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از جهت روش بررسی ارتباط سنجی و سنجش علی است.

جامعه آماری این تحقیق کارکنان حوزه ورزش و جوانان به تعداد ۲۱۶ نفر تشکیل می‌دهند. میزان حجم نمونه آماری با استفاده از جدول کرجسی - مورگان به تعداد ۱۳۶ نفر تعیین شد و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی صورت گرفت. در این پژوهش پرسشنامه پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت (مقیمی، ۱۳۹۰) استفاده شد. روایی این پرسشنامه توسط ۵ نفر از اساتید متخصص مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. همچنین پایایی آن از طریق اجرای آن در نمونه کوچک‌تر قبل از اجرای اصلی بررسی شده که ضریب آلفای آن ۰/۶۶ به دست آمد.

در پژوهش حاضر از روش‌های آماری در دو دسته توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. از روش‌های آمار توصیفی مانند جداول فراوانی، نمودارها، اندازه‌ها مرکزی مانند میانگین و اندازه‌های پراکندگی مانند انحراف استاندارد استفاده گردید و از آزمون آماری کلموگرف اسمیرنف برای تعیین نرمال بودن داده‌ها استفاده شد و با توجه به نرمال بودن داده‌ها از روش‌های آماری پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون

و آزمون T استفاده شد. نتایج با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

بر اساس یافته‌ها همانطور که در جدول شماره ۱ ملاحظه می‌شود میانگین تبعیض جنسیت دارای بیشترین میانگین و حمایت رهبر دارای کم‌ترین میانگین از بین موانع پیشرفت زنان است. میانگین کل متغیر نیز ۱۳۷/۷ است. لذا امتیاز بین ۱۲۰ تا ۱۸۰ وجود برخی موانع در مسیر پیشرفت زنان به جایگاه‌های مدیریتی را تأیید می‌نماید.

جدول ۱: آماره‌های توصیفی متغیر تحقیق

متغیرها	آماره‌ها	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	جمع
کلیشه جنسیت	۱۴/۲۳	۱۵	۱۵	۱۵	۳/۵۵	۱۲/۶۴	۱۹۳۶
تبعیض جنسیت	۳۱/۹۱	۳۲	۳۲	۳۱	۵/۷۴	۳۳/۰۵	۴۳۴۰
تضاد بین کار و خانواده	۲۷/۵۹	۲۸	۲۸	۲۹	۳/۸۱	۱۴/۵۳	۳۷۵۳
حمایت رهبر	۱۱/۱۷	۱۲	۱۲	۱۲	۲/۸۵	۸/۱۷	۱۵۲۰
حمایت خانواده	۱۳/۸۱	۱۴	۱۴	۱۴	۳/۵۹	۱۲/۹۲	۱۸۷۹
روابط در کار	۱۳/۱۵	۱۳	۱۳	۱۰	۳/۴۱	۱۱/۶۷	۱۷۸۹
سقف شیشه‌ای	۲۵/۸۴	۲۶	۲۶	۲۷	۴/۷۸	۲۲/۹۳	۳۵۱۵
کل متغیر	۱۳۷/۷۳	۱۳۹	۱۳۹	۱۳۹	۱۴/۳۷	۲۰۶/۵۵	۱۸۷۳۲

همچنین نتایج نشان می‌دهد میانگین تبعیض جنسیت دارای بیش‌ترین میانگین و حمایت رهبر دارای کم‌ترین میانگین از بین موانع پیشرفت زنان است. میانگین کل متغیر نیز ۱۳۷/۷ است. لذا امتیاز بین ۱۲۰ تا ۱۸۰ وجود برخی موانع در مسیر پیشرفت زنان به جایگاه‌های مدیریتی را تأیید می‌نماید.

همچنین از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌های مربوط به پرسشنامه تحقیق استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ مشاهده می‌شود. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ بالاتر است نمرات آزمون نرمال می‌باشند.

جدول ۲: بررسی نرمال بودن توزیع نمرات

۱۳۶	تعداد
۱۳۷/۷	میانگین
۱۹/۲۰	انحراف استاندارد
۰/۵۵۹	کولموگروف اسمیرنوف Z
۰/۹۱۳	سطح معنی‌داری

برای بررسی فرضیه‌ها با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای، میانگین تجربی را با میانگین نظری مورد مقایسه قرار می‌گیرد. مطابق با جدول شماره ۱، سطح معنی‌داری در میانگین مؤلفه کلیشه جنسیت بین وضعیت موجود و جامعه فرضی در سطح ۵ درصد معنی‌دار است، لذا کلیشه جنسیت در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد. طبق یافته جدول شماره ۱، در سطح ۵ درصد، میانگین تبعیض جنسیت پایین‌تر از میانگین جامعه فرضی قرار دارد. پس نتیجه می‌گیریم تبعیض جنسیت در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد. ما طبق با جدول شماره ۱، تفاوت میانگین نمونه در میزان تضاد بین کار و خانواده با میانگین جامعه فرضی معنی‌داری مشاهده نمی‌شود، لذا تضاد بین کار و خانواده در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر ندارد. طبق یافته جدول شماره ۱، میانگین حمایت رهبر پایین‌تر از میانگین جامعه فرضی قرار دارد. پس

نتیجه می‌گیریم حمایت رهبر در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد. مطابق با جدول شماره ۱، سطح معنی‌داری در میانگین مؤلفه حمایت خانواده بین وضعیت موجود و جامعه فرضی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است، لذا حمایت خانواده در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد. طبق یافته جدول شماره ۱، در سطح ۰/۰۱، میانگین روابط در کار پایین‌تر از میانگین جامعه فرضی قرار دارد. پس نتیجه می‌گیریم روابط در کار در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد. مطابق با جدول شماره ۳، سطح معنی‌داری در میانگین مؤلفه سقف شیشه‌ای بین وضعیت موجود و جامعه فرضی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است، لذا کلیشه جنسیت در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر دارد.

جدول ۳: آزمون t تک گروهی مؤلفه‌های موانع پیشرفت زنان

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
کلیشه جنسیت	۱۳۶	۱۴/۲۳	۳/۵۵	۱۳۵	-۲/۵	۰/۰۱۳
تبعیض جنسیت	۱۳۶	۳۱/۹۱	۵/۷۴	۱۳۵	-۲/۲	۰/۰۲۹
تضاد بین کار و خانواده	۱۳۶	۲۷/۵۹	۳/۸۱	۱۳۵	۱/۸۲	۰/۰۷۱
حمایت مدیر	۱۳۶	۱۱/۱۷	۲/۸۵	۱۳۵	-۳/۳۵	۰/۰۰۱
حمایت خانواده	۱۳۶	۱۳/۸۱	۳/۵۹	۱۳۵	-۳/۸۴	۰/۰۰۱
روابط در کار	۱۳۶	۱۳/۱۵	۳/۴۱	۱۳۵	-۶/۳	۰/۰۰۱
وجود سقف شیشه‌ای	۱۳۶	۲۵/۸۴	۴/۷۸	۱۳۵	-۲/۸۱	۰/۰۰۶

برای بررسی ارتباط بین عوامل اجتماعی با ارتقاء زنان به مدیریت در سازمان‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که در جدول ۴ آورده شده است.



جدول ۴: آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین رابطه عوامل اجتماعی با ارتقاء زنان

متغیرها	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
رفع کلیشه جنسیت	۱۳۶	۰/۵۴۱	۰/۰۰۱
رفع تبعیض جنسیت	۱۳۶	۰/۵۶۱	۰/۰۰۱
رفع تضاد بین کار و خانواده	۱۳۶	۰/۶۰۶	۰/۰۰۱
حمایت خانواده	۱۳۶	۰/۶۰۳	۰/۰۰۱

جدول ۴، نشان می‌دهد که ضریب همبستگی محاسبه شده بین رفع کلیشه جنسیت و ارتقاء زنان به مدیریت برابر ۰/۵۴۱ است بنابراین همبستگی در سطح ۰/۰۱ بین دو متغیر معنادار و مثبت بوده و هرچه کم‌رنگی کلیشه جنسیت بالا باشد فرصت ارتقاء زنان به مدیریت بیشتر است. با توجه به جدول ۱، ضریب همبستگی میان رفع تبعیض جنسیت و ارتقاء زنان به مدیریت ۰/۵۶۱ به دست آمده است که در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است، لذا افزایش عدم تبعیض جنسیت می‌تواند باعث بالا رفتن میزان ارتقاء زنان به مدیریت شود. همچنین جدول مذکور نشان می‌دهد که بین متغیر رفع تضاد بین کار و خانواده و ارتقاء زنان به مدیریت رابطه مثبت و معنی‌دار در سطح یک ۰/۰۱ با ضریب همبستگی ۰/۶۰۶ وجود دارد. نیز رابطه بین حمایت خانواده و مهارت‌ها و توانایی‌ها در سطح یک ۰/۰۱ با ضریب همبستگی ۰/۶۰۳ مثبت و معنی‌دار مشاهده گردید که نشان می‌دهد حمایت هر چه بیشتر خانواده می‌تواند منجر به ایجاد فرصت ارتقاء به پست‌های مدیریت گردد.

## نتیجه‌گیری

وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین رفع کلیشه جنسیت و ارتقاء زنان به مدیریت و پایین بودن میانگین مؤلفه کلیشه جنسیت در نمونه از میانگین جامعه فرضی حاکی از آن است که پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت به‌عنوان یک مانع محسوب شود. لذا هرچقدر که پرسنل یک سازمان در خصوص زنان نگاه عدم شایستگی، عدم عاطفی بودن و عدم تعهد نداشته باشند زنان قادر هستند که در رده‌های مدیریت، توان خویش را نشان دهند. در تأیید فرضیه فوق، کهنعلی و همکاران (۱۳۹۲)، العقلایی (۱۳۷۷)، شهیدی (۱۳۷۸) و هاودن (۲۰۰۴) به نتایج مشابهی دست یافتند. لذا پیش‌داوری‌های جنسیتی با در اقلیت قرار دادن زنان در جایگاه‌های مدیریتی، باعث کاهش قدرت آنان می‌شود.

رابطه معنی‌دار و مثبت بین رفع تبعیض جنسیت و ارتقاء زنان به مدیریت و وجود میانگین کم نمونه در مؤلفه تبعیض جنسیت نسبت به میانگین جامعه فرضی نشان می‌دهد، تبعیض جنسیت می‌تواند در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت به‌عنوان یک مانع محسوب شود. بنابراین، زمانی که در حقوق و دستمزد، فرصت‌های ارتقاء، میزان بازخور دریافت شده از مدیر ارشد، مشارکت در تصمیم‌گیری و ... بین کارکنان مرد و زن تفاوت و تبعیض وجود داشته باشد، زنان قادر هستند که به رده‌های مدیریت سازمانی صعود نمایند. در هماهنگی با فرضیه فوق، اعزازی (۱۳۸۰) و کهنعلی و همکاران (۱۳۹۲) به چنین نتیجه‌ای دست یافته‌اند. این ترتیب سلطه دیرینه مردان بر ساختارهای اداری سبب شده است که فرهنگ و زبان مردانه در سازمان گسترش یافته، نوعی مردسالاری در سازمان ظاهر شود که باعث می‌شود زنان از رشد و ترقی باز بمانند.

همچنین نتایج نشان می‌دهد که تضاد بین کار و خانواده در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت تأثیر ندارد. در مغایرت با فرضیه فوق، حسن‌زاده و حشمتی (۱۳۸۱) نشان داد موانع سازمانی خانوادگی به‌عنوان موانع پذیرش زنان در پست‌های مدیریتی مطرح است. همچنین، شو و هوبر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نشان داد اگر زنی در سازمان‌های ورزشی دارای بچه و خانواده باشد، او نمی‌تواند در آن شغل که دارای ویژگی‌های مردانه است موفق باشد.

پایین بودن میانگین مؤلفه حمایت رهبر در نمونه از میانگین جامعه فرضی حاکی از آن است که عدم حمایت رهبر پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت به‌عنوان یک مانع محسوب شود. بنابراین، هرگاه رهبر حمایت لازم را از پیشرفت زنان نداشته باشد این خود مانعی برای نیل به جایگاه مدیریت سازمانی می‌شود. به عبارتی، زنان در خصوص رفع مشکلات شغلی نیاز به مشاوره با مدیر مافوق دارند تا احساس اعتماد کرده و توانمندی‌های خود را بروز دهند. حسن‌زاده و حشمتی (۱۳۸۱) حسن‌زاده و جوادیان (۱۳۸۸) و پای و مدیا (۲۰۰۹) در همسویی با فرضیه فوق به نتایج مشابهی دست یافتند.

همچنین، وجود میانگین کم نمونه در مؤلفه حمایت خانواده نسبت به میانگین جامعه فرضی نشان می‌دهد عدم حمایت خانواده می‌تواند در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت به‌عنوان یک مانع محسوب شود، لذا زمانی که خانواده از کار زن در محیط سازمانی حمایت کرده، به آن افتخار نموده و به زن در امور خانه کمک نمایند احتمال بیشتری می‌رود که زنان به جایگاه مدیریتی دست یابند. سیدان و خلیفه لو (۱۳۸۷)، پهلوان (۱۳۸۴) و زاهدی (۱۳۸۱) به نتیجه یکسانی دست پیدا کردند.

---

۱. Show and Hober

پایین بودن میانگین مؤلفه روابط در کار در نمونه از میانگین جامعه فرضی حاکی از آن است که نوع روابط در کار در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت به‌عنوان یک مانع محسوب شود. بنابراین، در سازمان اگر همکاری با واحدهای زنانه (واحدهایی که در آن اکثر کارکنان زن هستند) به آسانی صورت گیرد، مدیران مرد به آسانی دستورات کاری را برای زنان صادر نمایند و انتظارات خویش را تفهیم کنند و مدیران زن نیز به آسانی به زیردستان مرد دستورات مشخص را ارائه دهند و سازمان از مدیران زن به اندازه مدیران مرد قدردانی نماید احتمال بیشتری می‌رود که زنان در پست‌های مدیریت ارتقاء یابند. با فرضیه فوق اعزازی (۱۳۸۰) و العقلائی (۱۳۷۷) به نتیجه یکسانی رسیدند.

همچنین، وجود میانگین کم نمونه در مؤلفه سقف شیشه‌ای نسبت به میانگین جامعه فرضی نشان می‌دهد سقف شیشه‌ای می‌تواند در پیشرفت زنان به جایگاه مدیریت به‌عنوان یک مانع محسوب شود. با توجه به اینکه سقف شیشه‌ای برآمده از برداشت‌های کلیشه‌ای و پیش‌داوری‌هایی است که در مورد زنان وجود دارد و باعث می‌شود تا زنان نتوانند در سلسله‌مراتب سازمانی از سطوحی خاص بالاتر روند. سقف شیشه‌ای که مبتنی بر نگرش و پیش‌داوری‌های سازمانی است موانع پیشرفت زنان در مشاغل مدیریتی می‌شود در تأیید فرضیه فوق، میرغفوری (۱۳۸۵) و حسن‌زاده و حشمتی (۱۳۸۱) به نتایج مشابهی دست یافتند.

به‌علاوه، رابطه معنی‌دار و مثبت بین رفع تبعیض جنسیت و ارتقاء زنان به مدیریت نشانگر آن است که زمانی که در حقوق و دستمزد، فرصت‌های ارتقاء، میزان بازخور دریافت شده از مدیر ارشد، مشارکت در تصمیم‌گیری بین کارکنان مرد و زن تفاوت

و تبعیض وجود نداشته باشد زنان قادر هستند که به رده‌های مدیریت سازمانی صعود نمایند. نتیجه فوق با تحقیقات کهنعلی و همکاران (۱۳۹۲) استنگل و کین<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) و خواستی و همکاران (۱۳۸۸) همخوان است. همچنین در متغیرهای رفع تضاد بین کار و ارتقاء زنان به مدیریت رابطه مثبت و معنی‌دار مشاهده گردید. به این معنی که زمانی که تضاد بین کار و خانواده وجود داشته باشد زنان قادر پیشرفت به جایگاه مدیریت نیستند، به عبارتی، ایجاد هماهنگی بین کار و خانواده دشوار است و زنان به خاطر عدم وقت گذاشتن بر خانواده احساس خوبی ندارند و برای پیشرفت در شغلشان، لذت زندگی خانوادگی‌شان را از دست داده‌اند. نتایج پژوهش‌های کریشان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، حسن‌زاده و جوادیان (۱۳۸۸)، حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۱) با نتیجه مذکور هماهنگ است. نیز، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین متغیرهای حمایت خانواده و ارتقاء زنان به مدیریت حاکی از آن است زمانی که خانواده از کار زن در محیط سازمانی حمایت کرده، به آن افتخار نموده و به زن در امور خانه کمک نمایند احتمال بیشتری می‌رود که زنان به جایگاه مدیریتی دست یابند. در تأیید نتیجه مذکور، استنگل و کین<sup>۳</sup> (۱۹۹۴)، کهنعلی و همکاران (۱۳۹۲)، حسن‌زاده و جوادیان (۱۳۸۸)، سیدان و خلیفه‌لو (۱۳۸۷) و حسن‌زاده و حشمتی (۱۳۸۱) به نتایج یکسانی دست یافتند.

در راستای نتایج به دست آمده از بررسی رابطه ارتباط بین عوامل اجتماعی با ارتقاء زنان به مدیریت در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها به زنان در واگذاری

---

۱ . Stangle & Kane

۲ . Krishnan

۳ . Stangle & Kane

امور سخت اعتماد کرده و به تصمیمشان احترام گذاشته شود. بین زنان و مردان در هیچ‌یک از موارد مثل حقوق و پاداش، مشارکت در تصمیم‌گیری و فرصت آموزش تبعیض صورت نپذیرد فرصت و زمان بیشتری را برای زنان جهت حضور در خانواده اختصاص دهد به عبارتی از زمانی کاری ایشان کاسته شود بدون آنکه حقوق و پاداششان کاهش یابد. سازمان به زنان در خصوص ارائه مرخصی‌های مختلف پیش‌قدم شده تا فشار کم‌تری از سوی خانواده بر کار زنان وارد شود. سازمان در ایجاد فرهنگ کاری که در آن زن و مرد تفاوتی از لحاظ کاری و شغلی ندارند پیش‌قدم شده و کارکنان از این جهت توجیه شوند که جنسیت در روابط کاری تأثیر ندارد. سازمان فرصت ارتقاء را به زنان داده و ایشان را از این جهت حمایت کند به عبارتی شایسته‌سالاری در سازمان رواج داده شود و زمانی که یک زن شایسته ارتقاء تشخیص داده شد این کار صورت گیرد.



### منابع

- Afshari, Z., Sheibani, M. (2001). Gender analysis of labor market in Iran. *Women's study*. Year 1, No. 1, pp. 50-72. (in persian)
- Ahmadi, H., Garrousi, S. (2004). Studying the effect of some social and cultural factors on gender inequality. *Journal of Women's Studies*. Year 2, pp. 5-29. (in persian)
- Al- Oqalaei, A. (1998). *The barriers of promoting women to managerial positions*. MSc thesis. Allameh Tabatabai University. (in persian)
- Alawioun, M. R. (2005). Women's work in Iranian and international law. Tehran: Roshangaran Publications. *Women's Studies*. (in persian)
- Babai Zekliky, M. A. (2006). Women's challenges for promotion to managerial positions in governmental organizations. *Quarterly Journal of Human Sciences*. pp. 45- 81. (in persian)
- Bahrami Nasab, M. (1999). *Studying the extent of women's participation at all levels of management and analysis of the existing barriers*. MSc thesis, Shahid Beheshti University. (in persian)
- Bass B.M. (1990); *Bass & Stogdill's handbook of leadership*; 3rd. ed. London: FreePress.
- Cordano M., Scherer R., Owen C. (2002); Attitude toward women as managers: Sex versus culture, *Women in Management Review*, Vol. 17, No. 2.
- Fathi, L. (2005). *Women in management*. www.mgtsolution.com. (in persian)
- Goudarzvand Chegini and Haggi (2010). The effect of organizational culture on employing women in managerial positions. *Scientific research journal of women and the community*. Year 1. No. 4, pp. 97-112. (in persian)

- Hassanzadeh R., Heshmati, N. (2011). *Examining the acceptance barriers for women into middle levels of educational management from the perspectives of high school and pre-university administrators of girls' schools in Mazandaran province*. MSc thesis of governmental management, Mazandaran province. (in persian)
- Hassanzadeh, R, Javadian, M. (2009). Women's tendency to organizational development. *Woman and Family Studies*. Year 1, No. 4. pp 81-98. (in persian)
- Hossein Poor, M. H., Haji Poor, B., Hoseinian, B., Hoseinian, E. (2012). Barriers to women's achievement to middle and senior management levels. *Scientific Journal of Women and Culture*. Year 14, No. 14, pp. 43-56. (in persian)
- Kazemi, A., Dehghan pour, F. (2013). Identification and prioritization of the barriers to women's presence in managerial positions in the oil industry. *Journal of women in development and politics*. Volume 11, No. 3, pp. 209-221. (in persian)
- Khaje Nouri, B., Hatami, A. (2007). *Investigating factors affecting the employment of young women: Case study of Western provinces of Iran, Kermanshah, Ilam, Kurdistan (Meeting of the demography of Iran)*. (in persian)
- Kohnaly, R, Ahmadi, M. R. and JaamJour, T. (2013). Improving the barriers of women's access to managerial positions from the perspective of female managers (qualitative study in Bandar Abbas). *Women in development and policy*. Volume 11, No. 3, Fall 1392, pages 333-349. (in persian)
- Maddock S. (2002); "Modernization requires transformational skills, *Women in Management Review*, Vol. 17.
- Mohammadi-Asl, A. (2002). *Gender and Participation*. Tehran: Roshangaran Publications and women's studies. (in persian)



- Qareh Yazy, H. (2002). Women's management, a real presence but not symbolic. *Hamshahri Newspaper*, 6/24/1381. (in persian)
- Sedaqat Zadegan, Sh. (2006). Women and Sports. *The journal of social education growth*. Volume 10, No. 2. pp.29-35. (in persian)
- Seyyedani, F., Khalifelou, A. (2008). Family and Women's Job Promotion: A study of the factors affecting the promotion of women employed in governmental offices of Oskou city, with an emphasis on the family. *Journal of Women's Studies*. Year 6. No. 2, pp. 89-110. (in persian)
- Show, S, Hober, L. (2003) A Strong Man is Direct and Direct women is Bitch. *Journal of sport management*.17(6).347-375.
- Krishnan, Hema, (2009).What causes turnover among women on top management teams?, *Journal of Business Research*, 62, pp1181–1186.
- Chugh S, Sahgalpunam. (2012). Why Do Few women Advance to leadership position? *Global Business Review*, Available from: [http:// www. Eag. Sagepub. Com](http://www.Eag.Sagepub.Com).
- Stangle, J.M., Kane, M.G. (1994). Structural variables that offer explanatory power for the under representation of women coaches since Title ix: The caso of homologous reproduction. *Sociology of sport. Journal*, 8,47-60.
- Tavakoli Vala, J. (2008). Examining the social and cultural barriers to women's employment in recent decade in Iran. *Internet Journal of New Season Social Sciences*. Year II, No. 50. (in persian)
- Tepper, D.G., Pfister, G. (2004). "*Women taking the Lead-Action plan for increasing the number of women in leadership position in German Sport Organization*".[www.Femtotop.de](http://www.Femtotop.de).
- Women's Sports Foundation UK (2004), *Women into sports leadership*. [Http://www.wsf.org.UK/informed/wsffact](http://www.wsf.org.UK/informed/wsffact) Leadership.pdf.

- Yazd khasti, B., Mirzaei H. A., Fathi, L. (2009). Study of the attitudes of employees in public organizations of East Azerbaijan Province towards getting the managerial positions by women. *Journal of Women's Studies*. Volume 7, No. 2, pp. 113-130. (in persian)
- Zahedi, Sh. S. (2001). The effect of organizational culture on employing women in managerial positions. *Reyhaneh Journal*. 1(3), pp. 73-94. (in persian)
- Zahedi, Sh. S. (2002). Enhancing women's participation in management level. *Reyhaneh Journal*. 1(3), pp. 73-94. (in persian)