

## نقش پدیده صخره شیشه‌ای و سبک رهبری در توانمندسازی مدیران زن ورزش کشور با توجه به اهداف توسعه پایدار

رمیسا جالیسیان

دانشجوی دکتری گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود،  
ایران

علی فهیمی نژاد<sup>۱</sup>

استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۶

### چکیده

هدف پژوهش، بررسی نقش پدیده صخره شیشه‌ای و سبک رهبری در توانمندسازی مدیران زن ورزش کشور بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، به لحاظ شیوه اجرا از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران زن شاغل در سازمان‌های ورزشی بود که نمونه آماری، ۳۸۴ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه‌های صخره شیشه‌ای نصیری (۱۳۹۴)، سبک رهبری چالشتی (۱۳۸۹) و توانمندسازی رینهارت و شورت (۱۹۹۴) می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد صخره شیشه‌ای بر توانمندسازی مدیران اثر منفی دارد، بین سبک رهبری با توانمندسازی مدیران اثر مثبت مشاهده گردید، همچنین تأثیر مثبت و معناداری بین صخره شیشه‌ای با توانمندسازی از طریق نقش میانجی سبک رهبری تأیید گردید. ورزش در بسیاری از اهداف توسعه پایدار نقش دارد و از جمله این اهداف توانمندسازی و حضور بیشتر زنان در سطح اجتماع می‌باشد؛ که می‌توان با عبور از موانع پدیده صخره شیشه‌ای و توجه به استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و مشاوره‌ای به توانمندسازی مدیران زن در ورزش و توسعه پایدار کمک کرد.

**کلمات کلیدی: صخره شیشه‌ای، سبک رهبری، توانمندسازی، توسعه پایدار، سازمان‌های ورزشی**

## مقدمه

جهان در شرایط متغیری از فرآیندها قرار دارد. در این بین سازمان‌ها و افراد به شدت متأثر از تغییرات شتابناک قرن حاضر قرار دارند و باید به‌طور منظم فرآیندها و روش‌های خود را به منظور ایفای نقش معنادار در محیط مورد بازمینی و بررسی قرار دهند (جانکوارت و همکاران، ۲۰۱۷: ۵۸). نگاهی به روند زندگی بشری طی چند قرن اخیر نشان می‌دهد که توسعه به‌ویژه توسعه پایدار بدون در نظر گرفتن نقش زنان ممکن نیست. برای توسعه پایدار حضور و نقش فعال زنان در حوزه مدیریتی، سیاسی و اقتصادی بسیار با اهمیت است. توسعه پایدار یک اجتماع، حاصل مشارکت همه اقشار، خصوصاً زنان می‌باشد و این مشارکت نیز در گروهی توجه به نیازها، اقتضائات و مسائل آنان و یافتن راه‌هایی برای حل آن‌هاست (حیدری، ۱۳۹۷: ۱۰۳). به عبارتی باید گفت که ارزش‌های اصلی توسعه پایدار را باید در ارتقای کیفیت زندگی یعنی توانمندسازی زنان و مردان در تأمین نیازهای اساسی در جهت رفع اختلافات طبقاتی در جامعه، رشد آگاهی عمومی، اعتمادبه‌نفس و اعتقاد عامه مردم به اهداف توسعه و حفظ امنیت و آزادی جست‌وجو کرد. از این‌رو رویکرد جنسیتی و افزایش فرصت‌های عمومی برای نقش‌آفرینی و مشارکت اجتماعی زنان در توسعه پایدار و نیز در حوزه برنامه‌ریزی برای توسعه پایدار مطرح می‌شود (فروزان، ۱۳۹۲: ۲۵). از شاخص‌های مهمی که به‌عنوان معیار توسعه‌ی جنسیتی و نیز توانمندسازی زنان مورد توجه قرار می‌گیرد، میزان مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور و همچنین حضور آنان در پست‌های مدیریتی است (نصیر و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۸۰). علیرغم برنامه‌ریزی‌هایی که در این حوزه انجام یافته است، حضور زنان در پست‌های مدیریتی هنوز چشم‌گیر نیست و به نظر می‌آید که زنان در مسیر پیشرفت شغلی خود در سطوح مدیریتی با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو هستند (جعفرنژاد و اسفیدانی، ۱۳۹۴: ۷۹). آمار بیانگر عدم استفاده از نیروی عظیم زنان در عرصه‌های مدیریتی است و کشور ما در مقایسه با بسیاری از کشورهای جهان از این نظر در وضع بسیار نامساعدی قرار دارد. به‌طورکلی تعداد مدیران زن در جامعه‌ی ما بسیار اندک بوده، مشارکت زنان در سطوح مدیریتی حالتی غیرعادی و بیمارگونه دارد (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۳). بر اساس گزارش توسعه انسانی برنامه توسعه سازمان ملل، ۱۳ درصد پست‌های مدیریتی در ایران اختصاص به زنان دارد؛ حال‌آنکه این رقم در مورد کشورهای توسعه‌یافته‌ای نظیر استرالیا، کانادا و سوئد به ترتیب ۳۵، ۳۴ و ۳۱ درصد است (آزادان و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۳).

ویژگی‌های خاص رهبری زنان، مثل به کار بردن سبک مشارکتی و تحول‌گرا، میانه‌رو بودن و پرهیز از مخاطره می‌تواند زنان را در اداره شرایط بحرانی سازمان کمک کند. این می‌تواند توجیهی برای انتصاب زنان به موقعیت‌های مشکل‌دار و بحرانی باشد. زنان سبک مدیریت مشارکتی همراه با ملاحظه‌کاری را اعمال می‌کنند که این در بیشتر مواقع به نفع زنان تعبیر شده است. برخی مطالعات درباره سبک رهبری زنان ادعا می‌کند که آن‌ها سبک مشارکتی و دمکراتیک را اعمال می‌کنند، در مقایسه با مردان که بیشتر دستوری، قاطع و پیشگامانه و با اعتمادبه‌نفس بالا عمل می‌کنند (Agli, 2004). بی‌شک همه مدیران می‌دانند که موفقیت آنان به نیروی انسانی موجود در سازمان‌ها بستگی

دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره امور سازمان‌ها باشند. در ادبیات مدیریت، سبک‌های مختلفی از رهبری شناخته و تعریف شده است. انتخاب یا شکل‌گیری سبک رهبری در یک سازمان بستگی به بلوغ سازمانی و ماهیت کسب‌وکار سازمان دارد. به‌عنوان نمونه می‌توان رهبری اثربخش، رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار، رهبری کاریزماتیک، رهبری استراتژیک را نام برد (عباسی و تیموری، ۱۳۹۸: ۴۵).

احمدی (۱۳۹۴) سبک رهبری را از جمله عوامل مؤثر بر توانمندسازی افراد در سازمان برمی‌شمارد. توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آن‌ها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آن‌ها را به عمل تبدیل کنند. در یکی از مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازی، پنج بعد برای توانمندسازی شناسایی شد. این ابعاد شامل احساس شایستگی، تأثیرگذاری، خودمختاری، معنی‌دار بودن و اعتماد می‌باشند (Mishra & Spritzr, 1997). پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهد مدیریت آینده‌نیازمند استفاده بیشتر از توان بانوان در زمینه مدیریت می‌باشد و عوامل متعدد می‌تواند در تشدید این نیاز و توانمندسازی آنان مؤثر باشد، Acara (2015) بیان می‌کند مدیران زن با موانع قابل‌توجهی در دستیابی به موقعیت‌های سطح بالا در سازمان فناوری اطلاعات روبرو می‌شوند؛ نتایج تحقیق وی نشان داد هیچ تفاوتی در انتساب داوطلبان در موقعیت‌های رهبری بر اساس جنسیت و عملکرد سازمانی وجود نداشت. نتایج پژوهش ضرغامی فرد و همکاران (۱۳۹۳) نشان می‌دهد زنان مدیر در سازمان‌های دولتی ایران همانند مدیران زن در کشورهای غربی با پدیده صخره شیشه‌ای مواجه‌اند همچنین بیان داشت که باور نداشتن توانایی‌های زنان مدیر، حاکمیت کلیشه‌های منفی درباره زنان و فرهنگ مردسالاری، محدودیت‌های عرفی و مذهبی برای فعالیت مدیریتی زنان، همه موجب شود زنان از فرصت‌های برابری در انتصابات مدیریتی در مقایسه با همکاران مرد خود برخوردار نباشند. نتایج پژوهش احمدی (۱۳۹۴) نیز نشان داد که بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان در سطح معناداری ارتباط وجود دارد که نشان‌دهنده ارتباط مثبت بین این دو متغیر می‌باشد.

به‌طورکلی در ادارات ورزش و جوانان مانند هر سازمان دیگری منابع انسانی از جمله عوامل تأثیرگذار بر توسعه پایدار و پیشبرد اهداف سازمان می‌باشند و هر چه این کارکنان توانمندتر باشند طبیعتاً می‌توانند عملکرد مناسب‌تری را در سازمان ارائه دهند. دستیابی به اهداف توسعه پایدار توسط ورزش، نیازمند داشتن نگرش جنسیتی شفاف در تمامی سطوح مشارکتی و مدیریتی خواهد بود. فعال نمودن دختران و زنان در ورزش نیز می‌تواند به مبارزه با هنجارهای تبعیض‌آمیز بیشتری منجر شود و فرصت‌های خاصی برای توانمندسازی بانوان فراهم کند؛ در این راستا و با توجه به حجم رو به گسترش فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، ورزشی در کشور، داشتن یک سازمان کارآمد و توانمند جهت ارتقاء سطح علمی ورزش، یک امر ضروری است. با توجه به اهمیت نقش رهبری در ایجاد توانمندسازی کارکنان و با توجه به پدیده صخره شیشه‌ای که از جمله موانع پیش روی بانوان در کسب کرسی‌های مدیریتی برشمرده شد و با توجه به محدودیت پژوهش‌های انجام شده در این زمینه؛ لذا محقق در این پژوهش به دنبال بررسی نقش پدیده صخره شیشه‌ای و سبک رهبری در توانمندسازی مدیران زن ورزش کشور می‌باشد.

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات، از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران زن شاغل در سازمان‌های ورزشی کل کشور می‌باشد که طبق آمار اخذ شده از وزارت ورزش و جوانان کشور تعداد مدیران زن شاغل در سازمان‌های ورزشی به صورت نامحدود در نظر گرفته شد، نمونه آماری این پژوهش با تأکید بر جدول حجم نمونه مورگان برای جامعه نامحدود، ۳۸۴ نفر انتخاب شد؛ که این تعداد با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌بندی خوشه‌ای چندمرحله‌ای (بر اساس منطقه جغرافیایی) به تفکیک ۱۰ استان انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه از نوع استاندارد می‌باشد که در دو بخش سؤالات جمعیت شناختی و تخصصی و در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی گردید. این پرسشنامه در بخش تخصصی متشکل از پرسشنامه استاندارد صخره شیشه‌ای نصیری و همکاران (۱۳۹۴) حاوی ۱۵ گویه و ۵ بعد، پرسشنامه سبک رهبری چالستری (۱۳۸۹) حاوی ۴۵ گویه و ۲ بعد و پرسشنامه توانمندسازی شغلی رینهارت و شورت (۱۹۹۴) حاوی ۳۸ گویه و ۶ بعد می‌باشد. روایی صوری ابزار پژوهش توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و ۳ نفر از متخصصان حوزه ورزش تأیید شد، پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ در یک آزمایش مقدماتی با حضور ۳۰ نفر از آزمودنی‌ها مورد بررسی قرار گرفت که به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۸۷ و ۰/۸۹ به دست آمد. پس از تأیید روایی و پایایی و با در نظر گرفتن احتمال عدم بازگشت برخی پرسشنامه‌ها، تعداد ۴۵۰ پرسشنامه به صورت تصادفی بین اعضای نمونه توزیع شد. بخشی از پرسشنامه‌ها از طریق الکترونیکی با استفاده از نرم‌افزار کافه پردازش، ایمیل و شبکه‌های اجتماعی (تلگرام و واتساپ) توزیع و تکمیل شدند و مابقی نیز به صورت مستقیم توزیع و در نهایت ۳۹۲ پرسشنامه صحیح دریافت گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون برازش مدل کلی پژوهش، از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و smart-PLS استفاده گردید.

### رویکرد نظری

طی چند دهه‌ی گذشته جامعه‌ی زنان تحولاتی را از سرگذرانده است. با افزایش آگاهی و توانایی، آنان توانمندی‌های خود را ارتقا داده‌اند و دیگر نمی‌توان زنان را در حاشیه‌ی مناسبات سیاسی - اجتماعی نگه داشت. اکنون آن‌ها خواهان پایگاه‌هایی هستند تا به موقعیت‌های بهتری دست یابند. واقعیت این است که زنان ایران امروز مصلحت‌اندیشی‌های موجود درباره‌ی حضور و مشارکت در مدیریت‌های کلان جامعه را به چالش کشیده‌اند (بهزاد و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۰). ولی در این زمینه با موانعی روبرو هستند؛ از جمله موانع پیش روی بانوان برای کسب کرسی‌های مدیریت می‌توان به سقف شیشه‌ای اشاره نمود؛ سقف شیشه‌ای شامل موانع ساختگی مبتنی بر تعصبات نگرشی یا سازمانی است که موجب شکست زنان و اقلیت‌ها در دستیابی به سطوح بالای سلسله‌مراتب می‌شود (Cotter & et al, 2001: 659). از جمله اهداف توسعه پایدار از بین بردن نابرابری جنسیتی می‌باشد؛ برخی از صاحب‌نظران مهم‌ترین عامل نابرابری‌های جنسیتی را در سازمان‌ها و اصلی‌ترین مانع ارتقای شغلی زنان را وجود سقف شیشه‌ای می‌دانند. موانع نامرئی و سقف شیشه‌ای که محققان از آن نام می‌برند در حقیقت مجموعه‌ای از

باورها و پندارهای نادرستی است که در خصوص زنان در جامعه وجود دارد و این کلیشه‌های جنسیتی به‌گونه‌ای ناخودآگاه در جامعه و سازمان‌ها عمل می‌کنند و مانع پیشرفت زنان در عرصه‌های مختلف می‌شوند (یزدخواستی، ۱۳۹۸: ۱۱۵). مدارک و پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد در حال حاضر، تعداد زنانی که سقف شیشه‌ای را شکسته و به پست‌های عالی سازمان‌ها دست‌یافته‌اند، اکنون با چالش دیگری بعد از اینکه به پست مدیریت رسیدند، مواجه می‌شوند که صخره شیشه‌ای<sup>۱</sup> نامیده می‌شود (Rayan & Haslam, 2005:83). این پدیده بیان می‌کند، احتمال اینکه زنان به پست‌های مدیریتی با خطر شکست و انتقاد بالا انتصاب شوند، از مردان بیشتر بوده است و اگر بخواهیم ارتباط بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان مدیریت آن را بر عهده‌دارند، به‌طور عمده، در بحران قرار دارند (Rayan & Haslam, 2007:555). در توالی وجود صخره شیشه‌ای، زنان در مشاغل مدیریتی عالی سازمان ناکارآمد عمل می‌کنند، یا ناکارآمد درک می‌شوند. این ناکارآمدی پیامدهای منفی فردی و سازمانی را به ارمغان می‌آورد. پیامدهای فردی صخره شیشه‌ای عبارت‌اند از ترک سازمان، استعفا از شغل مدیریت و برگشت به شغل قبلی، کاهش انگیزش، افزایش استرس ترس از شکست، عدم اعتماد به زنان به‌عنوان مدیر، قوی شدن تعصبات کلیشه‌ای درباره زنان دارد. پیامدهای سازمانی آن عبارت‌اند از ناکارآمدی سازمان، کاهش بهره‌وری، افزایش جابه‌جایی مدیران، کاهش تعهد سازمانی و انتصاب زنان به شغل‌های چالشی. گاهی این پیامدها باعث می‌شود هر سازمانی که مدیران ارشد آن از زنان باشند، افراد به عملکرد منفی و ناکارآمدی آن سازمان فکر کنند (ضرغامی فرد و بهبودی، ۱۳۹۳: ۱۹۳).

### یافته‌های پژوهش

بر اساس ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش، از لحاظ سنی بیشتر آزمودنی‌ها در رده‌ی سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۴۱ درصد) و کمترین آن‌ها در رده‌ی سنی ۵۱ سال به بالا بودند (۹ درصد) که از این بین ۹ درصد دارای مدرک کاردانی و پایین‌تر، ۴۶ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۲ درصد دارای مدرک دکتری بودند؛ همچنین به لحاظ سابقه خدمت بیشتر آزمودنی‌ها (۲۴ درصد) دارای سابقه کاری ۱۶ الی ۲۰ سال و کمترین افراد (۱۶ درصد) دارای سابقه کاری بیشتر از ۲۶ سال بوده‌اند.

پیش از انجام آزمون‌های آماری و اجرای مدل‌یابی معادلات ساختاری فرض نرمال بودن توزیع داده‌های به‌دست‌آمده از ابزارهای اندازه‌گیری باید اثبات گردد. به همین منظور از آزمون کالموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن نشان از معنی‌دار نبودن آماره در هیچ یک از مقیاس‌های صخره شیشه‌ای (۲/۳۴)، سبک رهبری (۴/۳۵) و توانمندسازی شغلی (۴/۲۸) در سطح ۰/۰۵ بوده که نشان‌دهنده پذیرش فرض نرمال بودن توزیع جامعه آماری است. برقراری شرط به‌هنگار بودن چند متغیره نیز از پیش‌فرض‌های دیگر استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری است که از طریق ضریب کشیدگی استاندارد شده Mardia سنجیده می‌شود؛ این ضریب در مدل مفروض پژوهش عدد ۸۴/۶۲ بوده که کوچک‌تر از ۱۹۵ است که نشان از پذیرش فرض نرمال بودن چند متغیره متغیرهای پژوهش حاضر

<sup>۱</sup>. Glass Cliff

بوده است؛ چراکه عدد ۸۴/۶۲ کوچک‌تر از مقدار محاسبه‌شده از فرمول  $p(p+2)$  است که در آن  $p$  تعداد متغیرهای مشاهده شده در مدل پژوهش بوده که برابر با ۱۳ است (Teo & Noyes, 2014). از دیگر پیش‌فرض‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری اثبات عدم هم خطی چندگانه بین متغیرهای پیش‌بین پژوهش می‌باشد که با استفاده از مقادیر دو آماره ضریب تحمل<sup>۱</sup> و عامل تورم واریانس<sup>۲</sup> مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ نتایج در جدول شماره ۱ گزارش شده است که نشان می‌دهد، بین متغیرهای پیش‌بین پژوهش همبستگی پائینی وجود دارد؛ لذا انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری امکان‌پذیر می‌باشد، چرا که میزان مجاز برای شاخص تحمل مقادیری بیشتر از ۰/۴ بوده و آستانه شاخص تورم واریانس نیز ۲/۵ است و مقادیر کمتر از آن مورد پذیرش است (صادقی و همکاران، ۱۳۹۰).

جدول ۱: نتایج بررسی هم خطی چندگانه متغیرهای پیش‌بین

متغیر	ضریب تحمل	عامل تحمل واریانس
صخره شیشه‌ای	۰/۱۵	۲/۲۷
سیک رهبری	۰/۱۸	۲/۱۰

منبع: یافته‌های پژوهش

برای هر سازه دو شاخص میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> (AVE) و پایایی ترکیبی<sup>۴</sup> (CR) به ترتیب برای اندازه‌گیری روایی و پایایی سازه‌ها محاسبه شد. مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷ است و پایایی سازه‌ها را تأیید می‌کند؛ از طرفی با توجه به بزرگ‌تر بودن مقدار AVE از عدد ۰/۵ در جدول شماره ۲، برای همه متغیرهای پنهان، روایی همگرای مدل و مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود (فورنل و لارکر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۱، ۳۹-۵۱). در قسمت روایی واگرا (تشخیصی)، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود که جذر میانگین واریانس استخراج شده باید برای تمام سازه‌ها بالاتر از همبستگی بین سازه مربوطه با سایر سازه‌ها باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). با توجه به جدول ۲، جذر میانگین واریانس استخراج شده (مقدار جذر AVE) متغیرهای اصلی پژوهش بیشتر از همبستگی آن‌ها با متغیرهای دیگر است؛ بنابراین معیار دوم مدل اندازه‌گیری، مقادیر روایی واگرا و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را تأیید می‌کند.

جدول ۲- ویژگی‌ها و نتایج روایی و پایایی سازه‌های تحقیق

متغیرها (سازه‌ها)	۱	۲	۳
آلفای کرونباخ	۰/۸۷۸	۰/۸۷۱	۰/۸۹۹
پایایی ترکیبی	۰/۹۱۲	۰/۹۲۲	۰/۹۲۲
AVE	۰/۶۷۴	۰/۷۹۸	۰/۶۶۵
۱. صخره شیشه‌ای	۰/۸۲۰*		
۲. سیک رهبری	-۰/۳۵۵	۰/۸۸۸*	
۳. توانمندسازی شغلی	-۰/۶۶۷	۰/۶۹۴	۰/۸۱۵*

منبع: یافته‌های پژوهش

برای بررسی برازش مدل ساختاری، معیارهای ضریب معناداری (مقدار  $t$ ) و ضریب تعیین ( $R^2$ ) مورد ارزیابی قرار گرفت. در صورتی که ضرایب  $t$  بیش‌تر از ۱/۹۶ باشد، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید مسیرها در

1. Tolerance value

2. Variance inflation factor (VFI)

3. Average Variance Extracted

4. Composite Reliability

5. Fornell & Larcker

مدل پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). با توجه به شکل شماره ۱ و جدول شماره ۳ شاخص  $t$  برای تمام سؤالات و روابط میان متغیرها بزرگتر از  $1/96$  بوده و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند که نشان از تأیید مدل و روابط بین متغیرها دارد. ضریب تعیین ( $R^2$ ) که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان دهنده تأثیری است که هر متغیر برون‌زا بر درون‌زا می‌گذارد. مقادیر  $R^2$  نشان می‌دهد متغیر درون‌زا در مدل پژوهش تا چه اندازه قدرت پیش‌بینی کنندگی دارد. شایان ذکر  $R^2$  فقط برای متغیرهای درون‌زای مدل محاسبه می‌شود. چاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سه رقم  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  را به ترتیب ملاک‌های مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی می‌کند. با توجه به نتایج نشان داده شده در جدول ۳ مقدار  $R^2$  (۰/۸۹۹) در مؤلفه‌ی «توانمندسازی» از  $0/67$  بیش‌تر بوده که نشان از تأیید مدل با استفاده از معیار مذکور می‌باشد و قدرت بالای پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا را اثبات می‌کند.

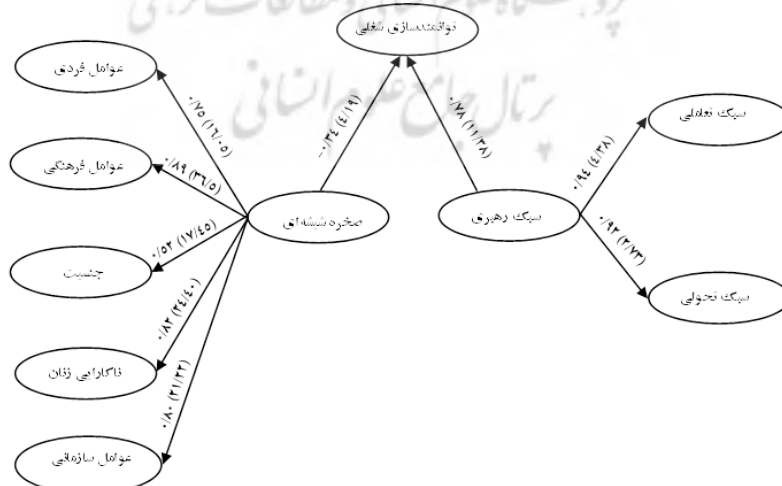
جدول ۳. مقادیر معیارهای برازش مدل ساختاری

سازه‌های پیش‌بین	سازه ملاک	ضریب مسیر ( $\beta$ )	شاخص $t$	نتیجه	میانگین ضریب تعیین ( $R^2$ )
صخره شیشه‌ای	توانمندسازی	-۰/۳۴۵	۴/۱۹۸	تأیید	
سبک رهبری	توانمندسازی	۰/۷۸۳	۱۱/۳۸۴	تأیید	۰/۸۹۹
صخره شیشه‌ای	سبک رهبری	-۰/۳۱۱	۴/۱۰۹	تأیید	
صخره شیشه‌ای - سبک رهبری	توانمندسازی	۰/۱۰۷	۲/۸۰۹	تأیید	

منبع: یافته‌های پژوهش

به منظور برازش مدل کلی (هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری) از معیار GOF استفاده شد. با توجه به سه مقدار  $0/01$ ،  $0/25$  و  $0/36$  که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)، شاخص برازش مطلق طبق فرمول زیر مقدار  $0/51$  به دست آمد که برازش بسیار مناسب مدل کلی پژوهش تأیید می‌شود.

$$GOF = \sqrt{Com \times R^2} = \sqrt{0.53 \times 0.49} = 0.51$$



شکل ۲- مدل آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد (خارج کمانه) و معناداری (داخل کمانه)

<sup>1</sup> - Chain

### نتیجه‌گیری و دستاورد علمی پژوهشی

پژوهش حاضر که با هدف بررسی نقش پدیده صخره شیشه‌ای و سبک رهبری در توانمندسازی مدیران زن ورزش کشور انجام گرفت، از جمله تلاش‌هایی است که در راستای توجه به ورزش بانوان و مدیریت و ارتقای شغلی آن‌ها در ورزش کشور با توجه به اهداف توسعه پایدار انجام می‌شود. امروزه بسیاری از سازمان‌های ورزشی در تلاش هستند که نقش ورزش را در این اهداف روشن و شفاف کنند و در تمامی مؤلفه‌های اهداف توسعه پایدار نقش داشته باشند (لیمکه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). حضور زنان در سازمان‌ها با توجه به ویژگی‌های شخصیتی آنان، موجبات گسترش فرهنگ سالم و اخلاقی را ایجاد می‌کند. با حضور زنان در مشاغل مدیریتی، تحول سازمان‌ها از لحاظ بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری، تسهیل می‌گردد؛ در ادعایی، زنان از مهارت‌های نرم در مدیریت نیروی انسانی برخوردارند که در شرایط امروز، بیش از گذشته مورد نیاز سازمان‌هاست. در واقع، شرایط امروز سازمان‌ها خواهان سبک رهبری آزادی خواهانه مشارکتی و حساس بودن به نیازهای افراد است. (بابایی زکلیکی، ۱۳۹۶: ۴۳)؛ ایجاد توسعه پایدار یک روند طولانی و دشوار و نیازمند به تعهد طولانی مدت بازیگران داخلی و خارجی است و بنابراین یک فرآیند پرهزینه است که هم به کمک‌ها و سرمایه‌گذاری‌های خارجی نیازمند است و هم سهم زنان در این توسعه به اندازه دیگر بازیگران داخلی است و حضور آن‌ها برای ثبات پایدار جامعه ضروری است؛ زیرا زنان به دو دلیل مهم و تأثیرگذار بر توسعه جوامع‌اند. اول اینکه نصف یا اکثریت جمعیت یک کشور را تشکیل می‌دهند و دوم به دلیل نوع روحیات و توانایی‌های ذاتی آن‌ها و همچنین تجربیاتی که کسب کرده‌اند، نقش بسیار مهمی در توسعه سیاسی-اقتصادی و اجتماعی کشورها دارند و نادیده گرفتن نقش آن‌ها روند توسعه را به تأخیر خواهد انداخت (حیدری، ۱۳۹۷: ۱۰۲) که ورزش و سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله جدا نیستند. دستیابی به اهداف توسعه پایدار از طریق ورزش، نیازمند داشتن نگرش جنسیتی شفاف در تمامی سطوح مشارکتی و مدیریتی خواهد بود. فعال نمودن دختران و زنان در ورزش می‌تواند به مبارزه با هنجارهای تبعیض آمیز بیشتری منجر شود و فرصت‌های خاصی برای توانمندسازی آن‌ها فراهم کند. حمایت ورزش از برابری جنسیتی باید بیشتر از طریق پیشرفت در جهت از بین بردن انواع خشونت‌ها و شیوه‌های غیرعادلانه نسبت به زنان و دختران در ورزش، مطابق با اهداف توسعه پایدار باشد؛ لذا ضروری است که موانع ارتقا و چالش‌های حضور زنان در پست‌های مدیریتی در سازمان ریشه‌کن شود، زیرا هنگامی که زنان در سازمان با عواملی همچون ترس از موفقیت، عدم حمایت سازمانی، فرهنگ مردسالاری، سطح حقوق و پرداخت‌ها، عدم تعادل بین مسئولیت‌های کار و زندگی روبه‌رو هستند، می‌تواند در کاهش اشتیاق شغلی کارکنان زن مؤثر باشد؛ لذا در این پژوهش به بررسی نقش پدیده صخره شیشه‌ای و سبک‌های رهبری بر توانمندسازی مدیران زن ورزش با توجه به اهداف توسعه پایدار پرداخته شد، نتایج حاصل از اجرای معادلات ساختاری نشان داد که اولاً برازش مدل کلی پژوهش، بسیار قوی و مناسب است ( $GOF=0/51$ ) و قدرت پیش‌بینی بالایی دارد؛ از این‌رو، مقوله‌های مذکور نتایج و اثرات قوی‌ای بر توانمندسازی مدیران زن خواهند داشت، هم‌چنین

<sup>۱</sup>. Lemke



میزان اثرگذاری هر یک از ابعاد مختلف صخره شیشه‌ای و سبک رهبری نشان داد که اهمیت و اولویت هر یک از آن‌ها در توانمندسازی مدیران زن در ورزش قابل توجه می‌باشد.

نتایج برآمده از بخش تحلیل مسیر با ضریب مسیر  $0/34$  - مدعی وجود تأثیر منفی و معنادار پدیده صخره شیشه‌ای و مؤلفه‌های آن بر توانمندسازی مدیران زن در ورزش بود؛ بنابراین افزایش هر واحد سقف شیشه‌ای معادل  $0/34$  بر توانمندسازی بانوان اثر منفی دارد؛ پدیده صخره شیشه‌ای که حاصل عوامل و عناصر متعددی است زنان را از پیشرفت به طرف مشاغل بالاتر بازمی‌دارد. معضل صخره شیشه‌ای که نشان از تأخر فرهنگی داشته و ناشی از تعمیم نامنصفانه‌ی تفاوت‌های زیستی زنان و مردان به حوزه‌های کاری است، تبعات منفی خود را بروز داده و باعث شده است که از توانمندی فکری و تخصصی و قابلیت‌های مدیریتی زنان استفاده مناسب به عمل نیاید. بر اساس نظریه صخره شیشه‌ای دو دسته عوامل بر پیشرفت زنان تأثیرگذار هستند؛ دسته اول عوامل سازمانی شامل عوامل انسانی، قوانین، ویژگی‌های محیط کاری، رویکرد دولتی و تجربه‌های افراد در جامعه است، ولی دسته دوم این عوامل نگرشی هستند. در این راستا توجه به مقوله کارآفرینی و پیشرفت و توسعه شغلی در ارتقاء توانمندسازی زنان، مهم‌ترین و اثربخش‌ترین راهکارها به شمار می‌آیند (زاهدی، ۱۳۹۸)؛ به هر روی این دو عامل هر چند می‌توانند مسیر افزایش توانایی‌های زنان را هموار سازند، ولی در بیشتر موارد نقش بازدارنده ایفا می‌کنند و مانند صخره‌ای نامرئی و شیشه‌ای بر بالای سر خواسته‌های آن‌ها قرار گرفته و از توانمندتر شدن آن‌ها ممانعت می‌کنند؛ نتایج حاصل از این بخش پژوهش با یافته‌های پژوهشی آزادان و همکاران (۱۳۹۴)، جام جور (۱۳۹۲) و سلیمیان و ناظری (۱۳۹۲) همخوان می‌باشد، آزادان و همکاران (۱۳۹۴) معتقدند که پدیده صخره شیشه‌ای به‌طور مستقیم بر توانمندی، جامعه‌پذیری ضعف و خود ناتوان‌انگاری اثرگذار است، همچنین جامعه‌پذیری ضعف و خود ناتوان‌انگاری بر توانمندسازی اثری منفی معنادار دارند. در بخشی دیگر از نتایج تحقیق، ضریب مسیر ( $0/78$ ) مشاهده شده نشان از تأثیر مثبت و معنادار سبک‌های رهبری مدیران بر میزان توانمندسازی مدیران زن داشت. از آنجایی که سازمان‌ها نقش اساسی در توسعه جامعه خود دارند، در صورت اجرای رهبری اخلاقی پایدار در سازمان‌ها و بالاخص سازمان‌های ورزشی که محرک و پیشاهنگ توسعه پایدار در جامعه هستند، توسعه سبک رهبری مشارکتی موجب رضایت شغلی، انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان زن و اتخاذ تصمیمات اخلاقی توسط آن‌ها می‌گردد، اهداف و مسیر ترقی یک سازمان باید به‌گونه‌ای باشد که مدیران که در رأس هرم هستند الهام‌بخش برای کارمندان باشند و کارمندان بتوانند در همه لحظات به آن‌ها تکیه کنند و نیازهای کارمندان را تأمین نمایند و از نظر ذهنی نیز بتوانند بر آن‌ها تسلط پیدا کنند. از مدیران و رهبران سازمان‌ها انتظار می‌رود که از توانمندی‌های لازم برای مهار بی‌نظمی‌ها و تناقضات برخوردار باشند. آنان باید صادقانه بپذیرند که مسئول تبدیل شکست‌ها به فرصت‌ها هستند رمز موفقیت آنان در این فرآیند دشوار این است که در رویه‌ها و روش‌های خود انعطاف‌پذیرتر، در انجام کارها باهوش‌تر، برای تصمیم‌گیری و اتخاذ تصمیمات اساسی در شرایط پیچیده سریع‌تر، در هدایت منابع کمیاب لایق‌تر باشند. نتایج حاصل از این بخش پژوهش نیز با یافته‌های پناهی (۱۳۹۴)، احمدی (۱۳۹۴)، پورکیانی و همکاران (۱۳۹۲) و حسینی نودهی (۱۳۹۲) همخوان می‌باشد. نتایج پژوهش

احمدی (۱۳۹۴) نشان داد که بین رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان رابطه معناداری وجود دارد که نشان‌دهنده ارتباط مثبت بین این دو متغیر می‌باشد؛ همچنین نتایج تحقیق حسینی نودهی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که بین متغیرهای یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری و مشارکت‌پذیری با توانمندسازی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

از دیگر نتایج این پژوهش می‌توان به وجود تأثیر منفی و معنادار پدیده صخره شیشه‌ای بر سبک‌های رهبری مدیران اشاره نمود، می‌توان استدلال کرد که ویژگی‌های خاص رهبری زنان، مثل به کار بردن سبک رهبری تعاملی و خدمتگزار می‌تواند زنان را در اداره شرایط بحرانی سازمان کمک کند. از آنجاکه وجود پدیده صخره شیشه‌ای انکارناپذیر است، لذا رهبر با انتخاب و به‌کارگیری نوع سبکی که در پیش می‌گیرد، می‌تواند باور زنان را نسبت به صخره شیشه‌ای را تغییر دهد. رهبران تحولی با کم کردن پیامدهای منفی حاصل از صخره شیشه‌ای میزان استعفا و کناره‌گیری پیروان خویش را کاهش می‌دهند. به اعتقاد بورنز رهبری تحولی، بر نیازهای والامرتبه افراد برای موفقیت، احترام به خود و خودیابی می‌پردازد. این شیوه رهبری افراد را برمی‌انگیزد که به فراتر از منافع خود و به نفع عموم فکر کنند (غلام‌زاده، ۱۳۹۴). سبک رهبری تعاملی بر انکار، انعطاف‌پذیری و پذیرش تأثیر معنادار و مثبتی دارد؛ بدین معنا که با افزایش رهبری تعاملی، پیروان به میزان بیشتری وجود صخره شیشه‌ای را انکار می‌کنند. در برابر موانع صخره شیشه‌ای، انعطاف‌پذیری و نرمش بیشتری دارند؛ بنابراین، با به‌کارگیری این سبک، زنان می‌توانند موانع را کنار زده به سطوح بالایی سازمانی برسند؛ و به رضایت شغلی، عدالت سازمانی، تعهد شغلی و احساس عدم تبعیض دست پیدا کنند؛ این نتایج با نتایج پژوهش آکار (۲۰۱۵)، ضرغامی‌فرد و همکاران (۱۳۹۳)، سلیمیان و ناظری (۱۳۹۲) و جام‌جور (۱۳۹۲) به‌نوعی همسو می‌باشد. در بررسی فریدل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) گزارش شده است که اثر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر کاهش نگاه جنسیتی مورد قبول می‌باشد. پژوهش حاضر نیز به این نتایج دست یافته است که انتخاب سبک‌های رهبری مدیران می‌تواند بر پدیده صخره شیشه‌ای تأثیر منفی و معناداری داشته باشد، به‌عبارت‌دیگر نوع سبک رهبری می‌تواند پدیده صخره شیشه‌ای را در سازمان کاهش دهد.

تبعیض جنسیتی از سوی رهبران به شکل‌های مختلف از علل دیگر ایجاد و مستحکم شدن پدیده صخره شیشه‌ای است در همین راستا نتایج پژوهش نشان از وجود تأثیر مثبت و معنادار صخره شیشه‌ای بر میزان توانمندسازی مدیران زن از طریق نقش میانجی سبک رهبری مدیران داشت؛ گروه‌گرایی درونی شبکه‌های مردانه در سازمان به‌عنوان تبعیض جنسیتی در شکل تعصب درون‌گروهی است که توسط افراد مورد مطالعه به‌عنوان یکی از عوامل ایجادکننده پدیده صخره شیشه‌ای اشاره شده است که در آن مردان پست‌ها و موقعیت‌های خوب را برای اعضای درون گروه مردانه خود در نظر می‌گیرند و همواره از منافع آنان حمایت می‌کنند و زنان را به‌عنوان قربانیان خارج گروه در حاشیه قرار می‌دهند. این گروه‌ها به شکل شبکه‌های قدرتمندی فعالیت می‌کنند که زنان هم به دلیل ترس از ورود و در حاشیه ماندن و جدی گرفته نشدن، تمایلی برای ورود به آن‌ها ندارند؛ هم‌راستا با این نتایج می‌توان به نتایج

<sup>۱</sup>. Fridell & et al

پژوهش‌های فریدل و همکاران (۲۰۰۹)، آکار (۲۰۱۵)، ضرغامی فرد و همکاران (۱۳۹۳)، سلیمیان و ناظری (۱۳۹۲) و جام جور (۱۳۹۲) با این هدف اشاره نمود.

اهمیت نقش منابع انسانی در فرایند توسعه پایدار و اینکه زنان و مردان با هم منابع انسانی سازمان‌ها را می‌سازند برکسی پوشیده نیست؛ لذا می‌توان گفت که نقش زنان در افزایش بهره‌وری و توسعه اجتماعی و اقتصادی کشورها یک نقش بنیادی است و به همین نسبت حضور زنان در سازمان‌های ورزشی اهمیت بیشتری دارد، بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت از جمله راهکارهای توسعه پایدار در بخش‌های مختلف و به ویژه ورزش کشور توجه بیش از پیش به بانوان و پتانسیل‌های بالقوه آنان می‌باشد که در این زمینه می‌توان با عبور از موانع پدیده صخره شیشه‌ای و توجه به استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و مشاوره‌ای به توانمندسازی مدیران زن در ورزش و توسعه پایدار کشور کمک کرد.

پیشنهادات مقاله عبارت اند از:

- با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده علاوه بر واکاوی و تحلیل گسترده تر صخره شیشه‌ای و سبک‌های رهبری، به سایر عواملی بپردازند که در تحقق توانمندسازی مدیران زن مؤثر هستند؛ هم‌چنین، بر طبق یافته‌های پژوهش حاضر موارد زیر به مدیران فرادستی وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود:
- دستاوردها، خلاقیت‌ها، اظهارنظرهای آزادانه و پیشنهادات و انتقادهای کارکنان زن را بپذیرند و آنان را تشویق به همکاری در رابطه با حل مسائل و نوآوری‌های سازمانی کنند.
- با برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان‌های ورزشی برای اصلاح نگرش کارکنان و مدیران نسبت به توانایی‌های زنان و جلوگیری از بیش تبعیض جنسیتی اقدام نمایند.
- با برجسته‌سازی و تبلیغ موفقیت‌های بانوان در سازمان‌های ورزشی به‌خصوص مدیران زن، به موفقیت هرچه بیشتر بانوان و توسعه پایدار کمک نمایند.
- و در پایان استفاده از سبک‌های رهبری تعاملی و مشارکتی با القای حس تعلق و مهم بودن بانوان برای سازمان می‌تواند منجر به افزایش انگیزه، تعهد شغلی و عملکرد شغلی کارکنان زن گردد.

## منابع

- ابراهیم پور، حبیب؛ مکرری، امیرحسین؛ ریواز، داوود؛ روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۹۰). رسانه و سقف شیشه‌ای: تبیین نقش تلویزیون در ارتقاء زنان به سطوح مدیریتی جامعه. مدیریت دولتی، ۳(۶)، ۱-۱۸.
- احمدی، صهیب. (۱۳۹۴). ارتباط سبک رهبری خدمتگزار با توانمندسازی و بهبود عملکرد کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی.
- آزادان، مهدی؛ کوزه چیان، هاشم؛ بشیری، مهدی؛ نوروزی سید حسینی، رسول. (۱۳۹۴). وضعیت سقف شیشه‌ای شرقی و تأثیر آن بر کاهش توانمندی زنان در سازمان‌های ورزشی (اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی)، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره ۷، شماره ۱، صفحات ۳۹-۴۹.
- بابایی زکلیلی، محمدعلی. (۱۳۹۶). مطالعه نوع مشاغل مدیریتی و نیازهای شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی، مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان، شماره ۱۵، صفحات ۳۹-۵۸.

- پناهی، سیروس. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین و عمل گرای روسای شعب بر توانمندسازی کارکنان شعب بانک تجارت منطقه غرب و مرکز شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- پورکیانی، مسعود؛ نیک پور، امین؛ چمنی فرد، راحله. (۱۳۹۲). عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها.
- جام جور، طاهره. (۱۳۹۲)، آسیب‌شناسی مدیریت زنان از دیدگاه مدیران زن در شهر بندرعباس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه هرمزگان.
- جعفرنژاد، احمد؛ اسفیدانی، محمدرحیم. (۱۳۹۴). وضعیت زنان در اشتغال و مدیریت، نشریه مطالعات زنان، ۳(۷): ۷۷-۱۰۳.
- حسینی نودهی، مریم. (۱۳۹۲). بررسی رابطه میان رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- حیدری، فریبا. (۱۳۹۷). نقش و مشارکت زنان در توسعه پایدار، فصل‌نامه مطالعاتی صیانت از حقوق زنان، ۳(۱۱): ۱۰۰-۱۱۵.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ بودلایی، حسن؛ ستاری نسب، رضا؛ کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۳۹۸). تحلیل رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی، مجله رشد فناوری (فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد) شماره ۲۴.
- سلیمیان، معصوم علی؛ ناظری، مهناز. (۱۳۹۲). بررسی موانع ارتقای شغلی زنان به سطوح مختلف مدیریت در سازمان‌های دولتی منطقه غرب مازندران، مقاله همایش‌های ایران، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها.
- ضرغامی فرد، مزگان؛ بهبودی، محمدرضا. (۱۳۹۳). پدیده صخره شیشه‌ای: بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری سازمان، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صفحه ۱۹۱-۲۱۱.
- عباسی، ابراهیم؛ تیموری، سعید. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی فرهنگی و هنری شهرداری تهران در دو دوره مدیریت، مجله مدیریت فرهنگی، شماره ۱، صفحات ۳۷-۵۶.
- غلام‌زاده، داریوش؛ حق‌شناس، فریده؛ محمدخانی، فاطمه. (۱۳۹۴). تأثیر سبک رهبری بر باورهای سقف شیشه‌ای زنان، مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان، ۱۳(۳): ۱۷۵-۱۹۷.
- فروزان، ستاره؛ بیگلریان، اکبر. (۱۳۹۲). زنان سرپرست خانوار: فرصت‌ها و چالش‌ها، فصلنامه پژوهش زنان، ۱(۵): ۲۳-۳۴.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ اردلان، محمدرضا؛ بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر صخره شیشه‌ای بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان زن دانشگاه بوعلی سینا همدان)، زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۳، شماره ۳، صص ۳۷۷-۳۹۸.
- یزدخواستی بهجت؛ میرزایی، حسین؛ فتحی، لاله. (۱۳۹۸). مطالعه نگرش شاغلان سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی نسبت به تصدی پست‌های مدیریتی توسط زنان؛ فصلنامه پژوهش زنان، ۷(۲): ۱۳۰-۱۱۳.
- Acara, P. (2015). Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions: An Examination of Glass Cliff in the IT Sector, International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 210 (2015) 223- 230.
- Cotter, D. A. Hermsen J. M, Ovadia S. Vanneman R. (2001). The glass ceiling effect. Social Forces, 80(2), 655-681.
- Fridell, M., Newcom Belcher, R., & Messner, P. E. (2009). Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences. Leadership & Organization Development Journal, 30(8), 722.
- Jeanquart, M., Clieaf, S., Van, M (2017). Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital, Business Horizons, 60(1): 55-65.
- Lemke, W. (2016). The Role of Sport in Achieving the Sustainable Development Goals, UN chronicle, L3 (2).
- Ryan, M. K. Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions, British Journal of Management, 16, 81-90.
- Ryan, M. K. Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions, Academy of Management Review, 32, 549-572.
- Spreitzer, Gretchen. M & Aneil M. (1997). Survivor Responses to Downsizing: The mitigating Effects of trust and Empowerment, Southern California studies Center.