

بررسی و رتبه بندی عوامل بازدارنده ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی در هیأت‌های ورزشی استان خوزستان

دکتر محمد احسانی^۱، سیده ناهید شتاب بوشهری^۲، دکتر هاشم کوزه‌چیان^۳،

دکتر اصغر مشبکی^۴

۱. استادیار دانشگاه تربیت مدرس

۲. دانشجوی دکترای تربیت بدنی دانشگاه تربیت مدرس

۳ و ۴. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۶/۸/۲۰

تاریخ دریافت مقاله: ۸۶/۵/۴

چکیده

ورزش بانوان و رشد و اشاعه آن بحث مدیریت زنان در ورزش را مطرح می‌کند. بعد از طرح ادغام، شمار اندکی از زنان توانستند به ریاست فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی در سطح استان‌های کشور برسند. برای رفع این مشکل و افزایش شمار زنان در پست‌های مدیریتی ورزش و استفاده بهینه از نیروی مدیران زن، شناخت علل و عواملی که زنان را از رسیدن به ریاست هیأت‌های ورزشی باز می‌دارد می‌تواند موجب تدوین راه کارهایی جهت مشارکت هر چه بیشتر مدیران ورزشی در سطح کشور شود.

در این تحقیق، از پرسشنامه محقق ساخته برای تعیین رتبه‌بندی مؤلفه‌های بازدارنده شامل مؤلفه‌های ورزش حرفه‌ای، رسانه ورزشی، آگاهی و دانش مدیریتی، فرهنگ سازمانی مرد سالار، مهارت‌های سیاسی، عوامل روانی شخصیتی، مسئولیت‌های خانوادگی، عوامل فرهنگی، روابط بین فردی (ارتباط با پرسنل تحت سرپرستی) استفاده شده است. اعتبار محتوایی پرسشنامه توسط ۲۲ نفر از اساتید متخصص مدیریت ورزش تأیید شد و همچنین پایایی آن توسط آلفای کرونباخ ۰.۸۱٪ به دست آمد. پرسشنامه در بین تمامی مردان و زنان مدیر در سطح هیأت‌های ورزشی استان خوزستان که تعداد آنها ۷۵ نفر بود توزیع گردید و ۴۹ پرسشنامه به محقق بازگشت داده شد. در این تحقیق از آمار توصیفی جهت تعیین میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره استفاده شده و همچنین از آمار استنباطی شامل آزمون کالوموگروف اسمیرونوف، t یک نمونه‌ای، آزمون رتبه‌ای فریدمن برای اولویت‌بندی عوامل بازدارنده استفاده شده است.

نتایج تحقیق نشان داد که از دیدگاه مدیران زن و مرد مهم‌ترین عامل بازدارنده ورزش حرفه‌ای بوده است. همچنین مردان نسبت به زنان برای تمامی مؤلفه‌ها نقش بازدارندگی بیشتری قائل بوده‌اند. عوامل روانی و شخصیتی زنان از دیدگاه مدیران زن و مرد نقش بازدارنده‌ای در ارتقاء آنان به پست‌های مدیریتی نداشته است. در کل مدیران مرد نقش بازدارنده‌ای را برای عوامل فردی و محیطی در ارتقاء زنان قائل بوده‌اند در حالی که مدیران زن فقط نقش عوامل محیطی را بازدارنده در ارتقاء خود دانسته‌اند ($P < 0/01$). نتایج این پژوهش از اختلاف دیدگاه‌های زنان و مردان مدیر در خصوص بعضی از مؤلفه‌های بازدارنده حکایت دارد. همچنین عوامل محیطی نسبت به عوامل فردی نقش بازدارنده‌تری را از دیدگاه مدیران زن و مرد در ارتقاء زنان داشته است.

کلیدواژه‌های فارسی: ارتقاء مدیران زن، هیأت‌های ورزشی، عوامل بازدارنده.

مقدمه

ورزش بانوان و ضرورت رشد و اشاعه آن بحث مدیریت زنان در ورزش را مطرح می‌کند. همان‌طور که می‌دانیم ورزش بانوان و مدیریت آن بعد از انقلاب اسلامی شاهد تحولات و دگرگونی‌های بسیاری بوده است. قبل از انقلاب اسلامی، غالب امور ورزش بانوان چه در پست‌های مدیریتی و چه در امر مربیگری و سرپرستی به دست مردان اداره می‌شد. بعد از پیروزی انقلاب اسلامی به علت اهمیت مسائل شرعی، ورزش بانوان و محیط‌های ورزشی بانوان از آقایان جدا گردید و امر مدیریت ورزش بانوان و مربیگری و سرپرستی آن به خود بانوان داده شد. این وضعیت در بدو امر بحران پیچیده‌ای را به وجود آورد و این بحران ناشی از کم تجربه بودن زنان در امر مدیریت، نداشتن سوابق مدیریتی و هم چنین کمبود امکانات و تسهیلات و از همه مهم‌تر نیروی انسانی متخصص به عنوان مربی بود. در این وضعیت از زنان دست‌اندر کار انتظار می‌رفت تا بحران به وجود آمده را مدیریت کنند. سپردن امر مدیریت ورزش بانوان به دست خود آنان باعث شد تا زنان بتوانند تجارب ارزنده‌ای را در زمینه مدیریت ورزش کسب کنند. آمار به جا مانده در این سال‌ها به خوبی نشانگر این ادعا است. به طور مثال تعداد مربیان و داوران زن در سال ۱۳۷۵، به ترتیب ۳۲ و ۱۰ نفر بوده است که این تعداد در سال ۱۳۸۲، به ترتیب ۳۲۴۶۶ نفر مربی زن و ۱۶۴۸۹ داور زن افزایش پیدا کرده است (در گاهی، ۱۳۸۴) (۱). این افزایش نشانگر گامی بزرگ در جهت رفع یکی از معضلات ورزش بانوان در خصوص

کمبود نیروی انسانی متخصص می‌باشد. اگویز^۱ (۲۰۰۴) در مقاله خود در این خصوص چنین می‌نویسد: وضعیت به وجود آمده در ایران به طور متناقضی ایران را قادر کرده است که بالاترین درصد مربیان زن را در دنیا داشته باشند (۲).

اینکه بعد از سال‌ها تفکیک و جداسازی در سطح مدیریت زنان و مردان در ورزش، طرح ادغام انجمن‌های ورزشی بانوان در فدراسیون‌ها و همچنین هیأت‌های ورزشی استان‌ها در کشورمان انجام شده است. مسئولین ورزش کشورمان دلیل این امر را ارتقاء بیشتر ورزش بانوان و مشارکت بیشتر مدیران زن و مرد در عرصه‌های مختلف و حذف فعالیت‌های موازی ذکر کرده‌اند. در حال حاضر ۴۶ فدراسیون وجود دارد که طرح ادغام در آن صورت پذیرفته است و در استان‌ها نیز کماکان وضعیت به همین منوال است. از ۴۶ فدراسیون ادغام شده رئیس فدراسیون آمادگی جسمانی و بیماری‌های خاص زن می‌باشند و در هیأت‌های استان‌های کشور نیز ۲۸ رئیس هیأت زن در مقابل تقریباً "۱۲۰۰ مرد وجود دارد (آمار گرفته شده از سازمان تربیت بدنی). این آمارها نشان دهنده حضور کم‌رنگ زنان در عرصه مدیریت فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی می‌باشد.

مدیریت در نظریه‌ها مفهومی خنثی و غیر جنسیتی است: و علی‌القاعده و بر مبنای اصول مدیریت مفهوم جنسیت نمی‌تواند نقش و معنای مؤثری در نظریه‌های مدیریت داشته باشد. اما فراسوی این واقعیت نظری، حقیقتی وجود دارد که ریشه در انگاره‌ها و باورهای اجتماعی _ فرهنگی و تاریخی دارد که مفهوم مدیریت را با مفهوم مذکر پیوند عمیق و ناگسستنی می‌زند و اولین تصویری که از مدیر به ذهن متبادر می‌کند مفهوم مرد است. طالب زاده (۱۳۸۳) (۳۹).

ارگان ورزشی زنان انگلیس^۲ (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 (۴). تپر فیستر^۳

1. Aguir
2. Women's Sport Foundation
3. Tepper & Pfister

(۲۰۰۴)، در مقاله خود در خصوص ضرورت افزایش زنان رهبر و تصمیم گیرنده در سطح بالای ورزش آلمان می‌نویسند: «بدون زنان رهبر و تصمیم گیرنده و زنانی که نقش الگو را در این زمینه داشته باشند فرصت‌های عادلانه برای زنان و دختران در مشارکت‌های ورزشی به دست نخواهد آمد» (۵).

ورزش در طول تاریخ قلمرویی مردانه به حساب آمده است و استانداردها و ارزش‌های آن همگی بر اساس مردان شکل گرفته است. (فیستر، هابرمَن و اوتسن ۲۰۰۵)^۱. تا سال ۱۸۸۶ زنان حتی اجازه شرکت در المپیک را نداشتند و وظیفه اصلی آنها در این بازی‌ها توزیع مدال در بین برندگان بود. بنیانگذار المپیک مدرن بارون دی کوبرتن^۲ در خصوص شرکت زنان در بازی‌های المپیک اعتقاد شدیدی به این مسئله داشت که زنان نباید با عرق خود بازی‌های المپیک را گل آلود کنند ولی خواسته وی و هوادارانش فقط در اولین دوره بازی‌های المپیک عملی شد. در سال ۱۹۰۰، زنان علی‌رغم میل کابرتین و هوادارانش شروع به شرکت در بازی‌های المپیک کردند. در این سال زنان فقط در یک رشته ورزشی حضور داشتند (۶). از آن به بعد حضور زنان در بازی‌های المپیک رشد چشمگیری یافت به طوری که در بازی‌های ۲۰۰۴ آتن ۴۶٪ از ۱۰۸۶۴ شرکت کننده زن بودند. بنابراین در حالی که برابری واقعی در رقابت‌ها بین زنان و مردان به هم نزدیک می‌شود ولی تعداد زنانی که در مسئولیت‌های رهبری تیم‌ها هستند هنوز محدود است برای مثال در بازی‌های سیدنی ۸٪ از تیم‌های رهبری زن بودند و فقط یک زن در مقایسه با ۲۵ مدیر مرد وجود داشت. به منظور افزایش تعداد زنان در پست‌های رهبری، کمیته بین‌المللی المپیک^۳، کمیته‌های ملی المپیک و فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش^۴ را موظف می‌دارد که به عنوان یک هدف تا ۳۱ سپتامبر ۲۰۰۵ بایستی ۲۰٪ موقعیت‌های رهبری را به زنان واگذار کنند (۷).

تحقیقات زیادی علل حضور کم‌رنگ زنان در پست‌های مدیریتی را بررسی کرده‌اند، پاره‌ای از این تحقیقات عوامل درونی زنان را مانند نداشتن اعتماد به نفس و خودباوری،

1. Pfister, Habermann & Ottesen

2. Baron de Coubertin

3. IOC

4. IFs

نداشتن تخصص کافی، ارتباط با پرسنل تحت سرپرستی، سبک مدیریتی زنان و... را مورد مطالعه قرار داده‌اند و پاره‌ای دیگر به بررسی عوامل بیرونی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی مرد سالار، جامعه‌پذیری زنان و مسئولیت‌های خانوادگی و... پرداخته‌اند. به عنوان مثال، تحقیق شو و هوبر^۱ (۲۰۰۳) نشان داد زنانی که به سطوح بالای مدیریتی در سازمان‌های ورزشی می‌رسند ارتباطی با خانواده خود نداشتند 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 (۸). از طرفی نتیجه تحقیق استنگل و کین^۲ (۱۹۹۴) نشان داد محدودیت زمانی برای زنان به علت وظایف خانوادگی نمی‌تواند تأثیری در شایستگی مدیران و مریبان زن به اندازه هم‌تایان مردشان داشته باشد (۹).

ارتباط با پرسنل تحت سرپرستی از دیگر مشکلات زنان در پست‌های مدیریتی است. در تحقیقی که در سال ۱۳۸۱ به انجام رسیده نشان می‌دهد ۳۰٪ کارمندان مرد از اینکه مافوقشان زن باشد احساس خوشایندی ندارند (۱۰). فاطمی صدر (۱۳۸۰) نیز یکی از مشکلات را نداشتن تمایل به همکاری از سوی مردان یا زنان به عنوان زیر دست با مدیران زن می‌داند (۱۱). شو و هوبر^۳ (۲۰۰۳) در تحقیق خود در سازمان‌های ورزشی انگلیس پی بردند، مردانگی در ورزش همراه است با خشونت و پرخاشگری، قدرت، رقابت و مصمم بودن که این خصوصیات برای یک بازیکن حرفه‌ای مورد نیاز است. بعد از اینکه بازیکنان حرفه‌ای به دوره بازنشستگی می‌رسند اغلب حرفه مدیریت ورزش را دنبال می‌کنند. بنابراین به این خصوصیات مردانه و گفتارهای مردانه در سازمان ورزشی ارزش بیشتری داده می‌شود (۸). تحقیقات در سازمان‌های ورزشی انگلیس نشان می‌دهد زنان مدیر احساس می‌کنند به شدت تحت فشار هستند اگر آنها خصوصیات زنانگی خود را بروز دهند توسط همکاران مرد جدی گرفته نخواهد شد و اگر خصوصیات مردانه را از خود بروز دهند از پست خود اخراج می‌شوند (۸). هاودن (۲۰۰۴). در مصاحبه خود با مدیران ورزش دریافت که مدیران مرد میانسال ورزشی نیروژ معتقدند زنان انگیزه لازم

1. Shaw and Hober

2. Stangle and Kane

3. Shaw, Hober

برای رقابت با مردان را ندارند و مردان بیشتر داوطلب این پست هستند (۱۲). عبداللهی (۱۳۸۱) در تحقیق خود دریافت برای ایفای نقش مدیر موفق شناخت، یادگیری و به کارگیری مهارت‌های سیاسی در سازمان لازم است و یکی از متغیرهای مهم در تصمیم‌گیری در سازمان‌ها وجود ائتلاف‌ها، بازی قدرت و سیاست بازی می‌باشد ولی زنان علاقه‌ای به کاربرد مهارت سیاسی ندارند. در یک تحقیق انجام شده ۲۲٪ از بانکداران موفق این جمله را گفته‌اند « زنان مهارت سیاسی را دوست ندارند و نمی‌خواهند وارد آن شوند». با این وجود توسعه قدرت مهارت سیاسی برای موفقیت در سازمان لازم است (۱۰). استنگل و کین (۱۹۹۴) در تحقیق خود دریافتند که سر مریبان زن از لحاظ تجربه‌ی مربیگری با تیم‌های مونث، آموزش حرفه‌ای و تجربه‌ی حرفه‌ای از شایستگی بیشتری برخوردارند (۹). هاودن (۲۰۰۴) در تحقیق خود در سازمان‌های ورزشی نروژ نتیجه گرفت با وجودی که زنان و مردان مدیر دارای شایستگی‌ها و موقعیت‌های مشابهی در زندگی حرفه‌ای خود بودند. زنان وضعیت مشابهی مانند مردان در پست‌های اجرایی در سازمان‌های ورزشی نداشته‌اند (۱۲).

فرهنگ سازمانی از دیگر مواردی است که تحقیقات زیادی را به خود اختصاص داده است. یکی از انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی مرد سالار می‌باشد. در این فرهنگ شاخص مرد سالاری بالاست و زنان کمتر مشاغل سطوح عالی را اشغال می‌کنند و استرس کاری در محیط کار بالاست (مقیمی، ۱۳۸۵) به نقل از هافستد (۱۳). روشن (۱۳۸۳) در تحقیق خود در مصاحبه با ۱۹ مدیر زن در سطح کشور دریافت که ۱۸ نفر از آنان جو حاکم مردانه در سازمان و عدم پذیرش مدیران زن از سوی مردان را مانعی برای ارتقاء زنان دانسته‌اند (۱۴). در تحقیق بنیاد ورزشی زنان انگلیس این نتیجه به دست آمد که چون تعداد زنانی که در رأس می‌باشند بسیار کم می‌باشند بنابراین حمایت کمتری از مدیریت زنان به عمل می‌آید (۴). عامل فرهنگی نیز طبق نتایج تحقیقات نقش مهمی را در عدم اعطای پست‌های کلیدی به زنان ایفاء می‌کند حشمتی (۱۳۸۱) مهم‌ترین عامل و ضعف را باورهای فرهنگی نسبت به مدیریت زنان معرفی می‌کند و نقش بسیار مهمی را برای عامل فرهنگی و اصلاح آن قائل می‌شود (۱۵). درفشان داوری (۱۳۷۸) نیز دیدگاه

فرایند اجتماعی شدن فرهنگی^۱ که بر اساس آن تمایل زنان به مدیریت تا اندازه زیادی کمتر از مردان است را عامل مهمی در این خصوص می‌داند (۱۶).

ورزش حرفه‌ای و رسانه از دیگر مواردی است که شاید بتوان گفت ضمن ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر باعث مطرح شدن بیشتر ورزش مردان و در نتیجه مدیریت آن می‌شود. امروزه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای علاقمندان بسیاری را در سراسر جهان به خود جذب کرده است و این امر باعث سودآوری و درآمدزایی زیادی برای بازیکنان، حامیان و... شده است. از آنجایی که ورزش مردان سریع‌تر، تهاجمی‌تر، و پویاتر می‌باشد بنابراین مهیج‌تر نیز می‌باشد و این دلیلی است برای توجه و سرمایه‌گذاری بیشتر حامیان به ورزش حرفه‌ای مردان (۱۷). برای مثال نروژ بهترین تیم ملی فوتبال زنان در جهان را داراست و تیم فوتبال مردان کشور در رده بیستم جهان قرار دارند، با این وجود ضامن‌ها و سرمایه‌گذاران، سرمایه‌گذاری ناچیز و غیر قابل توجهی نسبت به تیم فوتبال زنان نروژ در مقایسه با مردان می‌کنند (۱۲). هاودن (۲۰۰۴) در تحقیق خود در سازمان‌های ورزشی نروژ دریافت حرفه‌گرایی و تجاری‌گرایی در ورزش، همکاری نزدیک تر با حامیان بازار خارجی را می‌طلبد. بنابراین بایستی رهبری را برگزینیم که تجارب و مهارت‌های هماهنگ را با هم داشته باشد و این به نفع مردان است زیرا بسیاری از مردان دارای این موقعیت‌ها هستند (۱۲). شو و هویز (۲۰۰۳) نیز دریافتند که یکی از معیارهای عمده رهبران برای سازمان‌های ورزشی افرادی هستند که تجارب تجاری، مهارت‌های حرفه‌ای و ارتباطات وسیع با شبکه‌های تجاری در جامعه داشته باشند. این با خصوصیات مردان بیشتر در ارتباط است (۸). همان‌طور که می‌دانیم رسانه‌ها نقش انکارناپذیری در افزایش آگاهی، دانش، و نگرش ما درباره ورزش دارند. مطالعات نشان می‌دهند که اخبار جهانی ورزش غالباً "مردانه هستند. شرکت‌های رسانه‌ای معتقدند که ورزش‌های مردانه بیشتر جنبه حرفه‌ای و تجاری دارد و نسبت به ورزش‌های زنانه مناسب‌تر برای رشد و ترقی است (۱۷). در تحقیقی در سطح سه شبکه محلی NBC, CBS, ABC محققان نشان دادند فقط ۵ درصد پوشش کلی رسانه‌ای به زنان اختصاص یافته است. احسانی (۱۳۸۲)

(۱۸) به نقل از (دونکن و هرزیروک ۱۹۸۸). برجسته‌ترین یافته در بررسی مقایسه‌ای (ورزش، رسانه و کلیشه‌ها)^۱ (۲۰۰۶)، در کشور اروپایی عدم حضور بارز زنان در خبرهای ورزشی اروپایی بود. از هر ۵ گزارش، ۴ گزارش منحصرًا "یا تقریباً" به طور کامل منحصر به مردان بوده است. بنابراین پوشش خبرگزاری ورزشی تأکید بر ورزش‌هایی است که از گذشته تحت تسلط مردان بوده و گزارشات این ورزش‌ها عمدتاً "درباره آقایان است" (۱۷).

با توجه به اهمیت موضوع و ضرورت استفاده از تجربه و شایستگی‌های زنان و اینکه زنان نیز بایستی از فرصت‌های عادلانه برای تأثیرگذاری بر تصمیمات مهم ورزشی برخوردار باشند و با توجه به کمبود افراد جهت موقعیت‌های مدیریتی در کشور برای به کارگیری بهینه توانمندی‌های مدیریتی زنان در تصمیم‌گیری سازمان‌دهی ورزشی کشور، باید عامل‌های پدید آورنده این محدودیت‌ها شناسایی و بر پایه اهمیت رتبه‌بندی شود تا بتوان با تأکید بر رتبه این عامل‌ها با برنامه ریزی، زمینه‌های مشارکت بیشتر زنان شایسته را در تصمیم‌گیری‌های ورزشی کشور فراهم آورد. این تحقیق به بررسی موانع موجود بر سر راه ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی در هیأت‌های ورزشی در سطح استان خوزستان می‌پردازد تا دریابد چرا زنان مدیر با داشتن تجارب مدیریتی در ورزش بانوان، بعد از طرح ادغام نتوانسته‌اند در پست ریاست هیأت‌های ورزشی حضور پررنگ‌تری داشته باشند. برای رسیدن به این هدف سؤالاتی مورد بررسی قرار گرفته است که عبارتند از:

- ۱- کدامیک از عوامل محیطی (عوامل فرهنگی، پوشش رسانه‌ای ورزشی، مسئولیت‌های خانوادگی، ورزش حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی مرد سالار و مهارت‌های سیاسی) نقش بازدارنده در ارتقاء زنان به سطوح مدیریت دارد؟
- ۲- کدامیک از عوامل فردی (دانش و آگاهی، روابط بین فردی و روانی شخصیتی) نقش بازدارنده در ارتقاء زنان به سطوح مدیریتی دارند؟
- ۳- کدامیک از عوامل بازدارنده نقش بازدارنده‌تری در ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی دارند؟

۴- نگرش زنان و مردان در خصوص عوامل بازدارنده زنان به سطوح مدیریتی به چه صورت است؟

روش تحقیق

روش تحقیق از نوع توصیفی زمینه‌یابی بود که به شکل میدانی انجام شده است. به منظور حصول نتایج، موارد ذیل انجام شود: داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه با خبرگان، زمینه‌سنجی و انجام تحقیق پیمایشی در نمونه‌ای از کل کشور گردآوری شده‌اند و نظرات زنان و مردان به طور توأمان انعکاس یافته، داده‌های مکتسبه نیز در فرآیند تحقیق به کمک نرم افزار SPSS طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل گردید. پس از آن با استفاده از چارچوب نظری، نتایج زمینه‌سنجی و یافته‌های مصاحبه‌ای زمینه‌ای، پرسشنامه اصلی ساخته شد. برای بررسی اعتبار محتوایی پرسشنامه، ۲۲ نفر از اساتید تربیت بدنی پرسشنامه را مورد بازبینی و اصلاحات لازم را پیشنهاد نمودند. سپس پرسشنامه در نمونه‌ای کوچک توزیع که با حذف بعضی سؤالات پایایی آن به ۸۱٪ رسید. این پرسشنامه شامل دو بخش می‌باشد بخش اول پرسشنامه ویژگی‌های شخصی آزمودنی‌ها را مورد مطالعه قرار داده است و در بخش دوم که شامل ۴۰ سؤال می‌باشد به بررسی عوامل محیطی شامل (عوامل فرهنگی، مهارت‌های سیاسی، فرهنگ سازمانی مرد سالار، مسئولیت‌های خانوادگی، ورزش حرفه‌ای و پوشش رسانه‌ای) و عوامل فردی شامل (روانی شخصیتی، آگاهی و دانش و عوامل بین فردی) بر ارتقاء زنان از دیدگاه مدیران زن و مرد پرداخته می‌شود.

جامعه آماری این تحقیق را کلیه رؤساء و نایب رؤساء در هیأت‌های استان خوزستان که طرح ادغام در آن صورت گرفته است تشکیل می‌دهند که تعداد این مدیران ۷۵ نفر می‌باشد به علت محدود بودن جامعه آماری همگی افراد جامعه آماری جزء نمونه آماری قرار گرفته و از تعداد ۷۵ پرسشنامه توزیع شده با پیگیری مستمر ۴۹ پرسشنامه به محقق برگشت داده شد. در بخش تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از آمار توصیفی جهت تعیین میانگین، انحراف استاندارد و فراوانی‌های مختلف جهت مقایسه استفاده شده است و از آمار استنباطی شامل آزمون کولوموگروف _

اسمیرونوف، t یک نمونه‌ای و آزمون رتبه‌ای فریدمن برای اولویت بندی موانع از دیدگاه مدیران استفاده شده است.

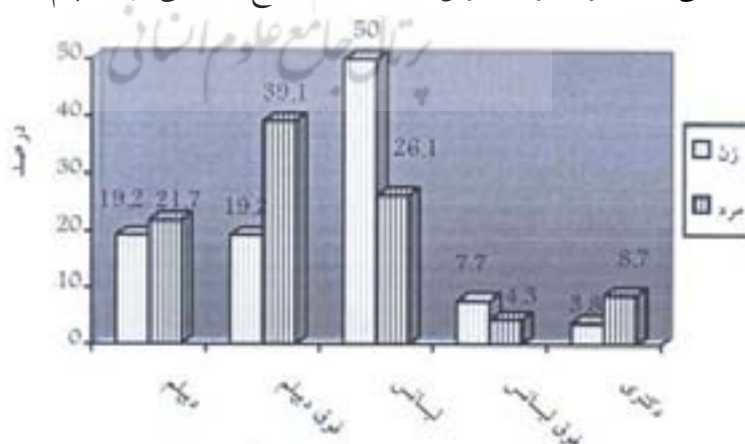
یافته‌های تحقیق

با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده توسط محقق که به وسیله پرسشنامه از دو گروه مدیران (رؤسای هیأت‌ها و نایب رئیسان) انجام گرفت نتایج ذیل به دست آمد. نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد ۲۶ نفر زن که پست همگی آنها در هیأت‌های ورزشی نایب رئیس و ۲۳ مرد که پست همگی آنها در هیأت‌های ورزشی رئیس هیأت می‌باشد نمونه‌های تحقیق را تشکیل داده‌اند. همچنین زنان مدیر نسبت به مردان مدیر بیشتر مجرد هستند.

جدول ۱. توزیع فراوانی مطلق و نسبی مدیران به تفکیک جنسیت، پست مدیریتی و وضعیت تأهل در هیأت‌های ورزشی

جنسیت	پست مدیریتی در هیأت‌ها	فراوانی	درصد	وضعیت تأهل	فراوانی	درصد	جمع
زن: ۲۶	نایب رئیس هیأت	۲۰	۷۶/۹	متأهل	۲۶	۵۳/۱	۱۰۰٪
		۶	۲۳/۱	مجرد			
مرد: ۲۳	رئیس هیأت	۲۲	۹۵/۷	متأهل	۲۳	۴۶/۹	۱۰۰٪
		۱	۴/۳	مجرد			
جمع: ۴۹		۴۹		جمع	۴۹	۱۰۰٪	

در نمودار ۱، مشاهده می‌شود مدیران زن بیشترین درصد را در مقطع تحصیلی لیسانس دارند در حالی که مدیران مرد بیشترین درصد را در مقطع تحصیلی فوق دیپلم دارند.



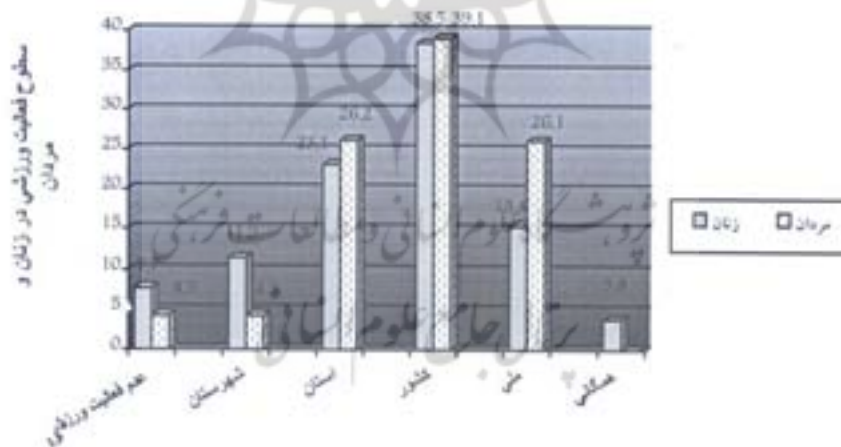
نمودار ۱. وضعیت تحصیلی زنان و مردان مدیر

همان‌طور که در جدول ۲، مشاهده می‌شود میانگین سن، سابقه مدیریتی و شرکت در کلاس‌های آموزشی مدیران مرد بیش از مدیران زن می‌باشد.

جدول ۲. توصیف وضعیت سن، سابقه مدیریتی و شرکت مدیران زن و مرد در کلاس‌های آموزشی به تفکیک جنسیت

متغیر	شاخص		میانگین	انحراف استاندارد	کمترین	بیشترین
	سن	زنی				
سن	زن	۴۰/۱۱	۸/۱۱	۲۸	۵۲	
	مرد	۴۲/۹۱	۱۲/۸۸	۲۴	۶۷	
سابقه مدیریتی	زن	۷/۵۴	۴/۸۷	۲	۲۰	
	مرد	۱۲/۷۸	۱۰/۳۷	۱	۳۰	
شرکت در کلاس‌های آموزشی مدیریتی	زن	۴۰	۵۳/۱۱	۰	۲۰۰	
	مرد	۱۵۶	۱۶۰/۳۸	۰	۵۰۰	

در نمودار ۳، مشاهده می‌شود زنان و مردان مدیر دارای سابقه ورزشی غنی در سطح استانی، کشور و ملی می‌باشند و تعداد بسیار کمی از آنان غیر فعال بوده‌اند.



نمودار ۳. سطوح فعالیت قهرمانی در مدیران زن و مرد

در جدول ۴، مشاهده می‌شود از دیدگاه مدیران مرد نسبت به دیدگاه مدیران زن تمامی عوامل دارای میانگین بالاتری می‌باشند و مردان نقش بازدارنده‌تری را برای تمامی عوامل نسبت به زنان قائل بوده‌اند.

جدول ۴. تعیین عوامل بازدارنده از دیدگاه مدیران زن

مدیران زن			
معنی‌داری	انحراف استاندارد	میانگین	عوامل بازدارنده
۰/۰۰۰	۰/۹۲۹	۴/۰۵	ورزش حرفه‌ای
۰/۰۰۰	۰/۵۲۴	۴/۰۲	فرهنگی
۰/۰۰۰	۰/۸۵۱	۳/۹۷	رسانه
۰/۰۰۰	۰/۵۳۳	۳/۶۵	فرهنگ سازمانی مرد سالار
۰/۰۰۲	۰/۹۴۷	۳/۶۴	خانوادگی
۰/۰۶۷	۰/۶۷۰	۳/۲۴	مهارت‌های سیاسی
۰/۲۲۱	۰/۷۴۳	۳/۱۷	بین فردی (ارتباط با زیردستان)
۰/۰۸۶	۰/۳۷۴	۲/۸۶	دانش و آگاهی
۰/۰۰۰	۰/۵۸۵	۲/۲۳	روانی شخصیتی
۰/۰۰۱	۰/۳۵۳	۲/۷۶	عوامل فردی
۰/۰۰۰	۰/۳۹۶	۳/۷۶	عوامل محیطی

جدول ۵. تعیین عوامل بازدارنده از دیدگاه مدیران مرد

مدیران مرد			
معنی‌داری	انحراف استاندارد	میانگین	عوامل بازدارنده
۰/۰۰۰	۰/۶۴۵	۴/۴۲	ورزش حرفه‌ای
۰/۰۰۰	۰/۷۰۷	۴/۰۲	رسانه
۰/۰۰۰	۰/۶۱۶	۴/۰۲	فرهنگی
۰/۰۰۰	۰/۵۸۱	۳/۸۳	بین فردی (ارتباط با زیر دستان)
۰/۰۰۰	۰/۷۲۶	۳/۷۵	خانوادگی
۰/۰۰۰	۰/۵۲۳	۳/۶۷	فرهنگ سازمانی مرد سالار
۰/۰۰۱	۰/۵۱۳	۳/۴۳	دانش و آگاهی
۰/۰۰۷	۰/۶۹۷	۳/۴۳	مهارت‌های سیاسی
۰/۳۴۷	۰/۷۲۴	۲/۸۶	روانی شخصیتی
۰/۰۰۰	۰/۳۶۱	۳/۳۷	عوامل فردی
۰/۰۰۰	۰/۳۴۲	۳/۸۵	عوامل محیطی

در جدول ۶ مشاهده می‌شود بر اساس دیدگاه مدیران چه مرد و چه زن ورزش حرفه‌ای مهم‌ترین عامل بازدارنده ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی بر اساس اولویت می‌باشد در حالی که عامل روانی شخصیتی کمترین تأثیر را در بازدارندگی ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی دارد.

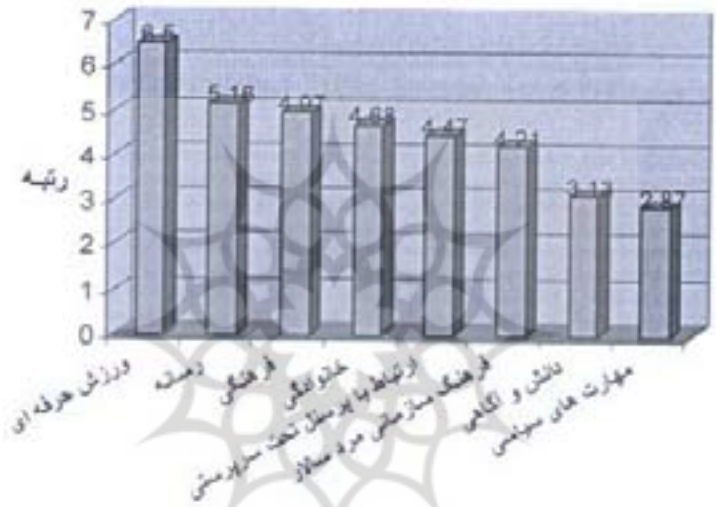
جدول ۶. اولویت‌بندی موانع ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی بر اساس آزمون رتبه‌ای فریدمن

موانع ارتقاء بر اساس اولویت (دیدگاه مدیران زن)	موانع ارتقاء بر اساس اولویت (دیدگاه مدیران مرد)
ورزش حرفه‌ای: ۳/۶۶	ورزش حرفه‌ای: ۶/۵۰
فرهنگی: ۳/۴۳	رسانه: ۵/۱۶
رسانه: ۳/۳۰	فرهنگی: ۴/۹۷
فرهنگ سازمانی مرد سالار: ۲/۳۲	خانوادگی: ۴/۶۸
خانوادگی: ۲/۳۰	بین فردی: ۴/۴۷
مهارت‌های سیاسی: تأثیری ندارد	فرهنگ سازمانی مرد سالار: ۴/۲۱
بین فردی: تأثیری ندارد	دانش و آگاهی: ۳/۱۳
دانش و آگاهی: تأثیری ندارد	مهارت‌های سیاسی: ۲/۸۷
روانی شخصیتی: تأثیری ندارد	روانی و شخصیتی: تأثیری ندارد

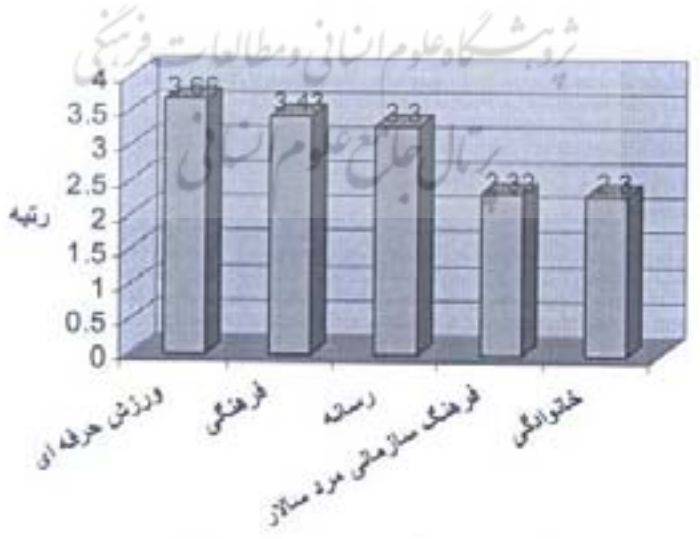
Test Statistics ^{a,b}		Test Statistics ^{a,b}	
N	23	N	26
Chi-Square	59.885	Chi-Square	101.923
df	8	df	8
Asymp. Sig.	.000	Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test
b. gansiyat - mard

a. Friedman Test
b. gansiyat - zan



نمودار ۴. موانع ارتقاء زنان از دیدگاه مردان



نمودار ۵. موانع ارتقاء زنان از دیدگاه زنان

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به منظور بررسی عوامل محیطی و فردی در ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی در هیأت‌های ورزشی استان خوزستان انجام شده است. همان‌گونه که در جدول ۴ نشان داده شده است از دیدگاه مدیران زن و مرد مهم‌ترین مؤلفه بازدارنده زنان به پست‌های مدیریتی، ورزش حرفه‌ای بوده است. شاخص‌های این مؤلفه در این تحقیق حضور کم رنگ زنان در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، مطرح بودن ورزش قهرمانی و حرفه‌ای برای مردان، اهمیت کسب مدال در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای برای مردان می‌باشد. نتیجه این قسمت از تحقیق با بیشتر تحقیقاتی که در خارج انجام شده است همخوانی دارد (۸، ۱۲ و ۱۷). همان‌طور که در پیشینه تحقیقات اشاره شد، حامیان و سرمایه‌گذاران توجه بیشتری به ورزش حرفه‌ای مردان در مقایسه با زنان دارند. و حرفه‌ای شدن ورزش، باعث مطرح شدن مدیریت کسانی شده است که دارای مهارت‌های حرفه‌ای و ارتباطات وسیع با شبکه‌های تجاری در جامعه هستند و این امر با خصوصیات مردان بیشتر در ارتباط است (۱۲).

رسانه در این تحقیق، مؤلفه بازدارنده دیگری است که از دیدگاه مردان و زنان اهمیت زیادی در عدم ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی داشته است. عدم پوشش خبری مناسب به ورزش بانوان، عدم پوشش خبری به نظرات و دیدگاه‌های ورزشی مدیران زن، نقد و بررسی عملکرد مدیریتی زنان در رسانه‌های ورزشی، از شاخص‌های این مؤلفه بوده‌اند. نتیجه این قسمت از تحقیق با بیشتر تحقیقاتی که در خارج انجام شده است همخوانی دارد (۱۷، ۱۸). همان‌طور که در تحقیقات اشاره شده است اخبار جهانی در ورزش در کل غالباً "مردانه هستند. شرکت‌های رسانه‌ای معتقدند که ورزش‌های مردانه بیشتر جنبه حرفه‌ای و تجاری دارد و نسبت به ورزش‌های زنانه مناسب‌تر برای رشد و ترقی است (۱۷). بنابراین نتیجه می‌گیریم عدم انعکاس پوشش خبری مناسب به ورزش بانوان، ورزش بانوان و مدیریت آن را به حاشیه می‌کشاند. از مؤلفه‌های دیگر بازدارنده ارتقاء زنان به سطوح مدیریتی در ورزش، فرهنگ سازمانی مرد سالار می‌باشد که شامل متمایل بودن سازمان به مدیریت مردانه، حضور اندک زنان در پست‌های کلیدی یا مدیریتی

سازمان، ترکیب مردانه مجامع عمومی در انتخابات، میزان مشارکت دادن زنان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های ورزشی، توانمندسازی زنان در مقایسه با مردان از سوی سازمان و تعارض و تضاد در شغل مدیریت ورزش می‌باشد. در این خصوص بین دیدگاه‌های زنان و مردان مدیر اتفاق نظر وجود داشته است. نتیجه این قسمت از تحقیق با اکثر تحقیقات داخلی و خارجی، روشن (۱۳۸۳)، شو و هوپر (۲۰۰۳)، ارگان ورزشی زنان انگلیس^۱ (۲۰۰۴) همخوانی دارد (۱۴، ۸ و ۴). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که چون زنان در سازمان‌های مرد سالار به ندرت در رأس قدرت قرار می‌گیرند بنابراین حمایت کمتری از دیگر زنان به عمل می‌آید. عوامل فرهنگی نیز در این تحقیق یکی دیگر از موانع ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی بوده است که شامل پیش داوری جامعه نسبت به مدیران زن، اعتقاد به کلیشه‌های جنسیتی، سلیقه‌ای برخورد کردن مسئولین جامعه با ورزش بانوان، تعامل زنان مدیر با کارکنان مرد، ورزشکاران مرد و سرکشی به میادین ورزشی و بازدید از اردوهای شبانه‌روزی می‌باشد. نتیجه این قسمت از تحقیق نیز با اکثر تحقیقات داخلی در کشورمان فاطمی صدر (۱۳۸۰)، حشمتی (۱۳۸۱) و روشن (۱۳۸۳) (۱۱، ۱۵ و ۱۴) همخوانی دارد. در تمامی این تحقیقات عنوان شده است که برای تسهیل ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی باید تغییرات اساسی در نگرش و دیدگاه‌های افراد جامعه نسبت به مدیران زن به وجود آید. در خصوص مؤلفه مهارت‌های سیاسی، که در این تحقیق شامل پیوستن به گروه‌های همفکر، استفاده از قدرت افراد بانفوذ، دسترسی به شبکه‌های اطلاعات و ارتباطات و مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و یا شوراهای حرفه‌ای و شخصی برای مطرح نمودن خود می‌باشد زنان مهارت‌های سیاسی خود را همانند مدیران مرد ارزیابی می‌کنند. در حالی که مدیران مرد نقش بازدارنده‌ای را برای این مؤلفه در ارتقاء زنان قائل شدند نتیجه تحقیق عبداللهی (۱۳۸۱) با دیدگاه مردان در این تحقیق همخوانی ولی با دیدگاه زنان همخوانی ندارد (۱۰). شاید بتوان گفت زنان مدیر به اهمیت این مسئله برای رسیدن به قدرت و حفظ آن پی برده‌اند. ولی از آنجایی که اکثر پست‌های کلیدی در سازمان در دست مردان می‌باشد بنابراین استفاده از این

1. Women's Sport Foundation UK.

مهارت‌ها برای رسیدن به قدرت چندان مؤثر نبوده است. مؤلفه روانی شخصیتی زنان در این تحقیق نقش بازدارنده‌ای در ارتقاء آنان به پست‌های مدیریتی نداشت و زنان و مردان در این خصوص با یکدیگر اتفاق نظر داشته‌اند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت زنان در این تحقیق دارای خودباوری، اعتماد به نفس، انگیزه و ریسک‌پذیری لازم به اندازه هم‌تایان مردشان برای پست‌های مدیریتی می‌باشند نتیجه این قسمت از تحقیق درفشان داوری (۱۳۷۸)، فاطمی صدر (۱۳۸۰)، حشمتی (۱۳۸۱) و عبداللهی (۱۳۸۱) (۱۶، ۱۱، ۱۵ و ۱۰) همخوانی دارد در حالی که با نتیجه تحقیق هاودن (۲۰۰۴)، شو و هوپر (۲۰۰۳) و انجمن مربیگری کانادا (۲۰۰۱) و میرغفوری (۱۳۸۵) (۱۲، ۸، ۱۹ و ۲۰) همخوانی ندارد. شاید یکی از دلایل داشتن عوامل روانی و شخصیتی بالا در زنان مدیر آن باشد که این زنان اکثراً دارای سابقه غنی در ورزش می‌باشند. همان‌طور که اورهارت و پمبرتون^۱ (۲۰۰۴) در تحقیق خود در مصاحبه با ۲۵ زن رهبر ورزشی در مورد اینکه چه قدرتی آنها را قادر کرده است در چنین پست‌های رهبری ثابت قدم باشند دریافتند. زنان این قدرت را به شرکت در ورزش به عنوان زمین «تعلیم دهنده» نسبت دادند (۲۱).

مؤلفه دانش و آگاهی که در این تحقیق شامل سطح تحصیلات، مهارت‌های لازم مدیریتی، تخصص‌های اجرایی، آگاهی‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و نیز توانایی هدایت تعارضات می‌باشد از دیدگاه زنان نقش بازدارنده‌ای در ارتقاء آنان به پست‌های مدیریتی نداشته و زنان دانش و آگاهی‌های خود را به اندازه هم‌تایان مرد ارزیابی کردند. این در حالی است که از دیدگاه مردان این مؤلفه یکی از عوامل بازدارنده زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد. نظر زنان در این تحقیق با یافته‌های تحقیق فیستر و ردک (۲۰۰۵)، هاودن (۲۰۰۴) و زاهدی (۱۳۸۱) (۱۲، ۲۲ و ۲۳) همخوانی دارد. در حالی که نظر مردان در این تحقیق با نتیجه عبداللهی (۱۳۸۱) و صدر (۱۰ و ۱۱) که نشان دادند زنان فاقد مهارت‌های مدیریتی به اندازه مردان هستند همخوانی دارد. با بررسی ویژگی‌های شخصی مدیران زن و مرد در این تحقیق شاید بتوان به دلایل اختلاف نظر مردان و زنان در خصوص این مؤلفه پی برد. مردان در این تحقیق دارای سابقه مدیریتی و

1. Everhart and Pemberton

شرکت در کلاس‌های آموزشی بیشتری نسبت به زنان بوده‌اند و همین امر باعث شده است که دانش و آگاهی خود را بیش از زنان ارزیابی کنند در حالی که زنان نسبت به مردان از سطح تحصیلات بالاتری برخوردار بوده‌اند و همین امر باعث شده است که دانش و آگاهی خود را مانند مردان ارزیابی نمایند.

در خصوص مؤلفه بین فردی (ارتباط با پرسنل تحت سرپرستی) که در این تحقیق شامل عدم تمکین زیردستان مرد از مدیر زن، تنش بین مدیران زن با سایر زنان، عدم حمایت زنان از یکدیگر برای پست‌های مدیریتی و ترجیح مدیران مرد از سوی زنان می‌باشد. بین دیدگاه زنان و مردان اختلاف نظر وجود داشت و زنان برعکس مردان نقش بازدارنده‌ای برای این مؤلفه در ارتقاء خود به پست‌های مدیریتی قائل نبودند. نظر مردان در این تحقیق با یافته‌های اکثر تحقیقات، فاطمی صدر (۱۳۸۰)، روشن (۱۳۸۳)، هاودن (۲۰۰۳) و فیستر و ردک (۲۰۰۵) (۱۱، ۱۴، ۱۲ و ۲۲) همخوانی دارد. در این تحقیقات نشان داده شده است بسیاری از کارکنان با گرفتن دستور از زنان صرف نظر از اینکه چه جور آدمی باشد مشکل دارند. در خصوص مؤلفه خانوادگی بین زنان و مردان اتفاق نظر وجود داشت و این مؤلفه یکی از موانع ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی محسوب شده است. نتیجه این قسمت از تحقیق با اکثر تحقیقات، فاطمی صدر (۱۳۸۰)، حشمتی (۱۳۸۱)، عبداللہی (۱۳۸۱)، شو و هوپر (۲۰۰۳)، هاودن (۲۰۰۴) و فیستورردک (۲۰۰۵) (۱۱، ۱۵، ۱۰، ۸، ۱۲ و ۲۲)، همخوانی دارد. ولی با تحقیق استنگل و کین (۱۹۹۴) (۹) همخوانی ندارد. همان طور که در اکثر تحقیقات خارجی مشاهده شد اکثر زنانی که به پست‌های بالای مدیریتی در ورزش رسیده‌اند یا مجرد بوده‌اند و یا مطلقه.

پیشنهادهای:

۱- برای مطرح نمودن مدیریت زنان و استفاده از شایستگی‌های مدیران زن، با توجه به پیشینه تحقیقات و نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌شود برای شروع تغییر از زنانی که دارای سوابق درخشان مدیریتی هستند برای ریاست هیأت‌ها و فدراسیون‌هایی که کمتر مردانه و حرفه‌ای قلمداد می‌شوند، حمایت لازم به

عمل آید مانند آمادگی جسمانی، شطرنج، پزشکی ورزشی، بیماری‌های خاص، تیر اندازی و...

۲- زنان باید بدانند با فراگیری علم و دانش مدیریتی و به روز بودن در مهارت‌ها و فنآوری‌های ورزشی می‌توانند روند تغییر را تسریع بخشند (مدیریت بر اساس شایسته‌سالاری).

۳- از مدیران رده بالا سازمان تربیت بدنی نیز انتظار می‌رود با انتصاب زنان شایسته همانند مردان در پست‌های کلیدی از آنان حمایت لازم به عمل آورند.

۴- سازمان تربیت بدنی و ادارات کل تربیت بدنی بایستی به یک میزان به توانمندی زنان و مردان مدیر در پست‌های مدیریتی بها دهند.

منابع:

۱. درگاهی، زین العابدین (۱۳۸۴)، «گزارش عملکرد سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران». تهران: روابط عمومی سازمان تربیت بدنی، (۱۹۵).
2. Aguiar, M. (2004). "Discrimination against women and girls in sport". Assembly-coe.int/Documents/working Docs/Doc 05/EDOC 10483.htm-62.
۳. طالب زاده، خسرو (۱۳۸۳). «زن و مدیریت». ریحانه، فصل نامه فرهنگی و پژوهشی مرکز مشارکت زنان، شماره هفت، (۸-۱۱).
4. Women's Sports Foundation UK (2004), **Women into sports leadership**. [Http://www.wsf.org.UK/informed/wsf-fact-Leadership.pdf](http://www.wsf.org.UK/informed/wsf-fact-Leadership.pdf).
5. 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).
6. Pfister, G., Habermann, U., Ottesen, L.(2005). **Women at the top**. Secind sub_ report: Womenin sport management- a comparative analysis of international trends. [www. lfi.Ku.dk](http://www.lfi.Ku.dk).
7. Facts and figures a bout women and girls in sports (2006). "**Women in the Olympic movement**". <http://www.wsf.org.uk/documents/Olympics.pdf>.
8. Show, S., Hober, L. (2003). "**A Strong Man Is Direct and Direct Women Is Bitch**". *Journal of Sport Management*, 17(6), 347-375.
9. Stangle, J.M., Kane, M.J. (1994). "**Structural Variables that offer explanatory power for the under representation of women coaches since Title IX: The case of homologous reproduction**". *Sociology of Sport. Journal*, 8, 47-60.

۱۰. عبداللهی، مژگان (۱۳۸۱). «بررسی موانع ارتقاء شغلی زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های تأمین اجتماعی شهر تهران». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۱. فاطمی صدر، فیروزه (۱۳۸۰). «موانع ارتقاء زنان در سطوح مدیریتی در سطح دانشگاه‌های تهران». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
12. Hovden, J. (2004). Gender political consequences of male dominance in Leadership position in Norwegian Sport. <http://www.pedag.umu.se/utbildning/kurslitteratur/literatur/JoridHovdengender.pdf>.
۱۳. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۶۷-۱۶۹.
۱۴. روشن، علینقی (۱۳۸۳). «عوامل مؤثر در ارتقای زنان به سطوح مدیریت سازمان‌های دولتی کشور». پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۵. حشمتی، نرگس (۱۳۸۱). «بررسی موانع پذیرش زنان در پست‌های سطوح میانی مدیریت آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران متوسطه و پیش‌دانشگاهی دخترانه استان مازندران». پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی استان مازندران.
۱۶. درفشان داوری، مژگان (۱۳۷۸). «بررسی رابطه بین نگرش مدیران با ارتقاء شغلی زنان به سطوح مدیریت در ادارات کل شهر کرمان». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
17. **Sport, Media and stereotypes** (2006). [www. gender.is/sms](http://www.gender.is/sms).
۱۸. پارکز، ژانت بی (۱۳۸۲). «مدیریت معاصر». مترجم: محمد احسانی، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، دفتر نشر آثار علمی.
19. Coaching Association of Cabada, July (2001). Issn 1496-1439. Changing The Andrecentric World of Sport. **Canadian Journal for Women in Coaching**. 1(6), 22-34.
۲۰. میر غفوری، سید حبیب الله (۱۳۸۵). شناسایی و رتبه‌بندی عامل‌های مؤثر در گماشته نشدن زنان به پست‌های مدیریتی. فصلنامه مطالعات زنان دانشگاه الزهراء، شماره ۱، (۱۰۱-۱۲۲).
21. Everhart, R.B., Pemberton, C.A. (2005). "Advancing women inleadership". The Institutionalization Of Gender Biased Sport Value System. Developing %20 General %20 Coaches.
22. Pfister, G., Rastke, S. (2005). **Sport, Women and Leadership: elected results of the German project**. <http://www.idrottsforum.org/articles/pfister-radtke050503.pdf>.
۲۳. زاهدی، شمس السادات (۱۳۸۱). «ارتقاء مشارکت زنان در سطوح مدیریتی». ریحانه، فصل نامه فرهنگی و پژوهشی مرکز مشارکت زنان، شماره ۳، (۷۳-۹۳).