

چالشهای زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمانهای دولتی^۱

محمد علی بابایی زکلیکی*

استادیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران.

پذیرش: ۸۴/۷/۱۸

دریافت: ۸۴/۲/۱۲

چکیده

این پژوهش به منظور شناسایی چالشها و موانع ارتقای زنان در مشاغل مدیریت سازمانهای دولتی اجرا شده است. بررسیها حاکی از این است که در سالهای اخیر تعداد زنان ارتقا یافته به مشاغل مدیریتی افزایش یافته است ولی آنان هنوز سهم اندکی از کل مشاغل مدیریتی برخوردارند.

اهداف تحقیق عبارتند از:

- ۱- شناسایی خصوصیات زنان مدیری که توانسته‌اند به سمتهای مدیریت منصوب شوند؛
 - ۲- شناسایی عوامل مؤثر در احراز پستهای مدیریتی و یا نحوه ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی؛
 - ۳- شناسایی نوع مهارتها و قابلیت‌هایی که بتوان به زنان آموخت تا آنان راحتتر مسئولیتهای محول شده مدیریتی را پذیرا باشند؛
 - ۴- شناسایی موانع ارتقا یا عوامل محدود کننده حضور زنان در مشاغل مدیریتی.
- اطلاعات لازم از طریق پرسشنامه‌ای که به وسیله ۲۵۶ نفر از مدیران زن شاغل در وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی تکمیل شده جمع‌آوری شد. نتایج حاکی از این است که:

E-mail: mabzak@yahoo.com

* نویسنده مسؤول مقاله:

۱. این پژوهش با حمایت مادی دانشگاه الزهرا صورت گرفته است.

محمدعلی بابایی زکلیکی ————— چالشهای زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی ...

- اکثر مدیران زن دارای تحصیلات دانشگاهی در رشته‌های علوم انسانی و متأهل بوده و از سن حدود ۴۰ سال و سابقه خدمت ۵-۱۰ سال برخوردارند.
- اهم عوامل مؤثر در احراز پستهای مدیریتی و ارتقای مدیران مزبور سوابق درخشان و عملکرد خوب شغلی، تحصیلات بالاتر، تجربه مناسب و پایبندی به ضوابط می‌باشد.
- نوع قابلیت‌های مورد فراگیری در اولین سمت مدیریت تقویت اعتماد به نفس، قضاوت عادلانه و سایر مهارت‌های مدیریتی می‌باشد.
- مشکلات مدیران زنان، نگرش سنتی حاکم در جامعه، عدم برخورداری از مزایا و امکانات برابر و عدم پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان عنوان شده است.
- موانع ارتقا به طور عمده تعصب و نگرشهای سنتی تصمیم‌گیرندگان می‌باشد. به عبارت دیگر، براساس تحلیل عاملی انجام شده، موانع اجتماعی- فرهنگی بیش از عوامل فردی و سازمانی عنوان شده است.
- براساس یافته‌های مزبور پیشنهادهایی به مدیران زن، تصمیم‌گیرندگان در سازمانها و دولتمردان ارائه شده است.

کلید واژه‌ها: زنان در مدیریت، شایسته سالاری، شایستگیها، توسعه مدیران، موانع ارتقا.

۱- مقدمه

این پژوهش به منظور یافتن راهکارهایی برای گسترش حضور زنان در مشاغل مدیریتی انجام می‌شود. زنان بیش از نیمی از جمعیت را تشکیل می‌دهند. آنان از لحاظ سطح دانش و تواناییها، ظرفیتهای بالقوه‌ای دارند و می‌توانند در شرایط کنونی- که سازمانها با تحولات اساسی در زمینه تغییر سبک رهبری، توسعه ارتباطات و گسترش نوآوریها مواجه می‌باشند- زمینه ساز تحول باشند.

اما متأسفانه آمار و بررسیها نشان می‌دهند، حضور زنان در عرصه مدیریت بسیار کم‌رنگ است. هر چند در دهه‌های اخیر پیشرفت‌های چشمگیری صورت گرفته است ولی هنوز زنان تحصیل کرده بسیاری در کشور و در سازمانها می‌باشند که می‌توانند عهده‌دار مسؤولیتهای مهم باشند.

فصلنامه مدرس علوم انسانی ————— ویژه نامه مدیریت، بهار ۱۳۸۵

در بخشهای بعدی اهمیت موضوع پژوهش، تفاوت‌های فرهنگی در زمینه اشتغال زنان و مبانی نظری - شامل مطالعات انجام گرفته در مورد موانع ارتقا زنان- بررسی خواهد شد. سپس روش تحقیق شامل سؤالها و اهداف، روش‌شناسی، روایی و پایایی پرسشنامه بحث می‌شود. در ادامه اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌های تکمیلی به‌وسیله مدیران زن ارائه می‌شود. در خاتمه، جمع‌بندی و پیشنهادهای مورد بحث قرار می‌گیرد.

۲- اهمیت موضوع پژوهش

خوداتکایی علمی به مفهوم تبیین مدیریت بومی در خصوص مسائل زنان کشور یکی از اهداف این پژوهش را تشکیل می‌دهد که به‌وسیله سازمانهای دست‌اندرکار در امور زنان مثل مرکز امور مشارکت زنان به طور مکرر مورد تأکید قرار گرفته است [۱].

بررسیهای به عمل آمده حاکی از این است که ایجاد شرایط برای ارتقای زنان به رده‌های بالای سازمانی به طور غیر مستقیم با کاهش نرخ رشد جمعیت، کاهش شکاف درآمدی بین اقشار مختلف جامعه و افزایش مشارکتهای آگاهانه سیاسی و اجتماعی رابطه تنگاتنگ دارد و سبب افزایش توسعه انسانی در کشور می‌شود [۲].

با توجه به سطح تحصیلات زنان، آنان از سهم بسیار اندکی در تصدی پستهای مدیریتی برخوردارند. بررسیهای به عمل آمده نشان می‌دهد، زنان حدود ۵ درصد پستهای مدیریتی دستگاههای دولتی کشور را به عهده دارند. این در حالی است که براساس گزارش سازمان ملل متحد در سال ۱۹۹۶، در برخی کشورهای پیشرفته سهم زنان در اشتغال ۴۵ درصد و در مدیریت ۴۱ درصد بوده است [۳]. البته تفاوت‌های فرهنگی کشورها در زمینه اشتغال زنان به طور کلی و مشارکت آنان در مشاغل مدیریتی به طور اخص حایز اهمیت است که مراتب در بخش بعدی مورد بحث قرار می‌گیرد.

در برنامه سوم توسعه ایران، افزایش تعداد مدیران زن در سازمانهای دولتی مورد توجه قرار گرفته است؛ به‌طوری‌که براساس هدفگذاری به عمل آمده به‌وسیله مرکز مشارکت زنان در سال ۱۳۸۰ هـ.ش، تعداد مدیران زن شاغل در سازمانهای دولتی؛ حدود ۵۰ درصد اعلام شده است. البته وضعیت فعلی با هدف برنامه تفاوت فاحشی دارد [۲، جلد دوم].

از سوی دیگر مشارکت زنان در فعالیتهای اقتصادی عامل مهم در توسعه‌یافتگی کشور

تلقى می‌شود؛ به طوری که سازمان ملل همه ساله شاخص تواناسازی جنسیتی GEM کشورها را گزارش می‌کند. گزارش مزبور در سال ۱۹۹۸ حاکی از این است که ایران، با شاخص ۰/۲۶ و نسبت ۳/۵ درصد مدیران زن به کل مدیران جایگاه هشتاد و هفتم را در کل کشورهای جهان کسب کرده است که به هیچ عنوان ارضاکننده نمی‌باشد [۴]. گزارش اخیر سازمان ملل (سال ۲۰۰۴ م.) در خصوص برابری و توانمندسازی جنسیتی^۱ [۵] حاکی از این است که حقوق و مزایای زنان به طور متوسط ۲۹ درصد حقوق و مزایای مردان است. در ضمن بسیاری از شاخصها نیز تقویت یا بهبود یافته‌اند.

فشارهای سیاسی بین‌المللی نیز قابل ذکر است. به عنوان مثال کنفرانس جهانی پکن که دولت جمهوری اسلامی ایران - به دلیل تعهد عمیق خویش به تعمیم عدالت اجتماعی و احقاق حقوق زنان - در این مجالس فعالانه شرکت کرده و به اجرای سیاستهای بین‌المللی اجلاس مزبور متعهد و مقید می‌باشد. این اجلاسها جملگی با شعار تساوی جنسیتی و پیشرفت زنان، ارتقای سطح مشارکت زنان در امور اجرایی و سیاستگذاری را مورد تأکید قرار می‌دهد [۶]. از منظر دیگر، حضور زنان در پستهای مدیریتی موجب بهبود عملکرد مدیریت کشور و سازمانها می‌شود. به این دلیل که قابلیت‌های مدیریتی تا حدودی به طور مساوی بین مردان و زنان توزیع شده است و یا به عبارتی این موهبت الهی در هر دو گروه تقریباً به طور یکسان هدیه شده است. از این رو، عدم تأمین شرایط یا فرصتهای مناسب برای ارتقای زنان مستعد به مشاغل مدیریتی، موجب عدم استفاده حدود نیمی از ظرفیتهای و استعدادهای در دسترس می‌شود.

از دیدگاه دیگر زنان قابلیت‌های ویژه‌ای دارند و از مهارتهای «نرم» در مدیریت منابع انسانی برخوردارند که در شرایط امروز بیش از گذشته مورد نیاز سازمانها است. در واقع شرایط امروز سازمانها سبک رهبری دموکراتیک و حساس بودن به نیازهای افراد را می‌طلبد. بعلاوه حضور زنان در سازمانها موجبات گسترش فرهنگ سالم و اخلاق را فراهم می‌سازد. همچنین با حضور زنان در مشاغل مدیریتی تحول سازمانها از لحاظ بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری تسهیل می‌شود. در ضمن تکنولوژی اطلاعات نیز زمینه حضور زنان را بیشتر کرده است [۷].

1. gender equality & empowerment

۳- تفاوت‌های فرهنگی در زمینه اشتغال زنان

در زمینه فعالیتهای اقتصادی یک جامعه، مشارکت اقشار جمعیت - یعنی نسبت افراد شاغل یا نیروی کار به کل جمعیت فعال - شاخص مهمی تلقی می‌شود. هر قدر این شاخص بیشتر باشد بیانگر این است که تعداد بیشتری از جمعیت بالقوه در فعالیت اقتصادی مشارکت کرده‌اند.

یک مطالعه تطبیقی راجع به مقایسه میزان مشارکت اقشار جمعیت [۸] در کشورهای صنعتی، بلوک شرق، آسیایی و کشورهای مسلمان نشان می‌دهد که:

- در بین ۳۰ کشور مطالعه شده، پایینترین نرخ مشارکت در سال ۱۳۷۴ش. / ۱۹۹۵م. حدود ۴۶ درصد متعلق به عراق بوده است.

- نرخ مشارکت در گروه کشورهای پاکستان، عربستان، عمان، سوریه، عراق، مصر، الجزایر و لبنان با ویژگیهای مسلمان بودن و فرهنگ سنتی ولی با رژیمهای سیاسی متفاوت بین ۴۶ تا ۵۵ درصد می‌باشد. ایران نسبت به متوسط گروه فوق نرخ مشارکت کمتری دارد.

- در کل ۳۰ کشور مطالعه شده، نرخ مشارکت زنان در تمامی گروهها پایینتر از مردان است. بیشترین فاصله به پاکستان تعلق دارد که در سال ۱۳۷۴ش. / ۱۹۹۵م. نرخ مشارکت مردان ۸۲/۳ درصد و زنان ۱۲/۷ درصد است؛ یعنی ۶/۵ برابر. در حالی که این نسبت در ایران ۷۴/۴ درصد برای مردان و ۱۰/۶ درصد برای زنان می‌باشد. در واقع مردان ۷ برابر بیش از زنان در بازار کار ایران مشارکت دارند.

- در سال ۱۳۷۶ش. / ۱۹۹۷م. سهم اشتغال زنان در کشورهای سنگاپور و تایلند ۴۱ درصد و ۴۲ درصد بوده است، در حالی که در ایران فقط حدود ۱۲ درصد فرصتهای شغلی به زنان تعلق داشته است.

- سال ۱۳۷۴ش. / ۱۹۹۵م. ایران با توجه به شاخصهای اصلی در ارتباط با زنان در مقایسه با ۵۹ کشور جهان در مقام ۴۶ قرار دارد، در حالی که کشور ترکیه در رتبه ۳۴ و عراق در مقام ۴۲ قرار دارد.

۳-۱- باورهای مذهبی

نگرشها به طور کلی ساخت ذهنی مخفی در شخصیت است که بر رفتارهای انسانی مؤثر

است. این نگرشها در ایران نسبت به زنان، متأثر از دیدگاههای مختلف است. مثلاً دیدگاه اسلام و تحولات انقلاب اسلامی قابل تعمق است. جایگاهی که در اسلام برای زن در نظر گرفته شده کرامت‌آمیز و والاست. بنابراین نگرش به زن به عنوان انسان از نظر کسب مدارج دنیوی و مراحل اخروی تفاوتی با مرد ندارد. تنها در بخشهای کوچکی زنان به دلیل برخی تفاوت‌های طبیعی در موقعیتی متفاوت قرار می‌گیرند و حقوق و وظایف متفاوتی پیدا می‌کنند، اما در مجموع نگرش قرآنی و دینی به زن خالی از هر گونه تبعیض است [۹، ۱۰].

انقلاب اسلامی ایران نیز چه به لحاظ ماهیت اسلامی آن و چه به دلیل قانون اساسی، خود را عهده‌دار احیای حقوق انسانی می‌داند و از این رو سعی در رفع مظالم و تبعیضها کرده است. نهادهای رسمی و غیررسمی کشور نیز برای برقراری عدالت و رفع موانع مشارکت اجتماعی زنان تلاشهای گسترده‌ای انجام داده و می‌دهند.

۲-۳- نگرشهای مردم

مطالعات متعددی در خصوص درک و شناسایی طرز تلقی مردم راجع به جایگاه زن در کشور صورت گرفته است. همان‌طور که چکیده برخی از آنها در زیر ارائه می‌شود، جملگی بر وجود تبعیض و طرز تلقیهای نه چندان رضایت‌بخش از زن حکایت دارند.

تحقیق اخیری که در خصوص عوامل فرهنگی مؤثر در توسعه ایران [۱۱] انجام شده گزارش می‌کند که به اعتقاد اکثریت (۹۰ درصد) صاحب‌نظران، هنوز هم در ایران این باور رایج است که «زنان موجودات ضعیفی می‌باشند». بعلاوه به اعتقاد اکثریت قابل توجهی از متفکران (۸۰ درصد) اغلب ایرانیها فکر می‌کنند که نهایتاً جای زن در خانه است. همچنین اکثریت قابل توجه شرکت‌کنندگان در پژوهش (۸۸ درصد) اعتقاد دارند «اغلب ایرانیها بر این باورند که مدیریت امور را نمی‌توان به دست زنها سپرد». طبق نظرسنجی انجام شده از اندیشمندان، اکثریت آنها (۸۳ درصد) در برابر این گفته که «اغلب ایرانیها بر این عقیده‌اند که چون زنها احساساتی هستند، روی قضاوتشان نمی‌توان حساب کرد»، نظر موافق داشته‌اند.

یافته‌های فوق وجود نگرشهای منفی نسبت به مشارکت زنان در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی را در جامعه ما عیان می‌سازد. به این ترتیب نقشهای جنسیتی و تفکیک حوزه اختیارات زن و مرد در قلمرو زندگی خصوصی و عمومی به تقویت هنجارها و عقاید قالبی

می‌انجامد. در واقع شرایط فرهنگی از باورها و اعتقادات و ارزشهای رایج نشأت می‌گیرد و میزان مشارکت زنان را تعیین می‌کند.

اعزازی از مطالعه کلیشه‌های جنسیتی چنین نتیجه‌گیری می‌کند [۱۲]:

- مردان در جامعه ایرانی افرادی فعال و تأثیرگذار تلقی می‌گردند.

- مردان دارای صفات سلطه‌گر و خودرأی می‌باشند.

- زنان از صفات دلسوزی، شکیبایی، مهربانی و خوش‌برخوردی برخوردارند.

- در کلیشه‌های غیرجنسیتی چون دقت، پشتکار و هوش تفاوتی بین دو گروه تفاوتی به چشم نمی‌خورد.

به این ترتیب، میزان و نحوه استفاده از قابلیت‌ها و توانمندیهای زنان در کشورهای مختلف، متفاوت است که آن نیز متأثر از تفاوت‌های فرهنگی، اعتقادات مذهبی و نگرشهای مردم می‌باشد.

۴- مبانی نظری

اغلب مطالعات مربوط به زنان در مشاغل مدیریتی در سه دهه گذشته صورت گرفته است. به طوری که در چاپ اول کتاب کلاسیک رهبری^۱ اثر استاگدیل^۲ (سال ۱۹۷۴) پژوهشهای محدودی مرور شده، ولی در چاپ بعدی (سال ۱۹۹۰) تعداد آنها افزایش یافته است [۱۳]. در این بخش ابتدا رشد حضور زنان در مدیریت بحث شده و سپس موانع ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی و مطالعات انجام گرفته در ایران، راجع به موانع ارتقا بررسی می‌شود.

۴-۱- رشد حضور زنان در مدیریت

در اواخر دهه ۱۹۸۰، زنان مشاغل مهم و مناسب سیاسی و اجتماعی را در اختیار می‌گیرند. به عنوان مثال زنان در کشورهای انگلستان، هند، پاکستان، سریلانکا، فیلیپین و نروژ سمت نخست وزیری را از آن خود می‌کنند. آنان یک چهارم سمتهای سرپرستی را در شرکتها و

1. handbook of leadership
2. Stogdill

صنایع آمریکا اشغال کرده و نقشهای رهبری در حوزه‌های آموزش و پرورش، دفاع، بهداشت و بخشهای غیر انتفاعی ایفا می‌کنند. بعلاوه، بسیاری از زنان مؤسسات خانوادگی را اداره می‌کنند. با این وجود تعداد زنان مدیر در مقایسه با کل جمعیت آنان و همچنین در مقایسه با مردان بسیار اندک بود. به طوری که در اواسط دهه ۱۹۸۰، فقط حدود ۵ درصد اعضای کنگره و ۲ درصد سنای آمریکا در اختیار زنان بوده و در آلمان نیز حدود ۱۰ درصد مجلس به زنان تعلق داشت [۱۴].

در سال ۱۹۷۴، دانشگاه ایالتی میشیگان^۱ تعداد دانشجویان زن در رشته مدیریت بازرگانی^۲ را دو برابر سال ۱۹۶۹ گزارش کرده است. دانشگاه استنفورد^۳ نیز دو برابر شدن تعداد دانشجویان زن در رشته مزبور را در طی سه سال ۱۹۷۱-۱۹۷۴ اعلام کرد. بعلاوه طی سالهای ۱۹۷۱-۱۹۷۶ تعداد دانشجویان زن ثبت نام شده در رشته مدیریت در کل دانشگاههای آمریکا سه برابر شد [۱۳، ص ۷۰۸].

زنان با ارتقای دانش، سمتهای مدیریتی بیشتری نسبت به گذشته تصاحب کرده‌اند. در اوایل دهه ۱۹۷۰، تعداد زنان مدیر شاغل در سطوح مدیریت میانی ۵ درصد و مدیریت ارشد ۲ درصد گزارش شده بود [۱۵]. اما در دهه ۱۹۸۰ آمار مزبور دو برابر شده است. حتی در ارتش آمریکا، در سال ۱۹۸۷ زنان ۱۰ درصد افسران و ژنرالها را تشکیل می‌دادند. در عین حال ارتقای زنان به سمتهای مدیریتی ارشد (مثل مدیر عامل و عضو هیأت مدیره) کمتر از سمتهای سرپرستی بود. همچنین آنان در بخشهای خدماتی حضور بیشتری نسبت به بخشهای صنعتی داشتند.

دگرگونی فرهنگی باعث کاهش تفاوت‌های جنسیتی در رهبری شده و موجب بهبود نگرشها نسبت به مدیران زن شد. قانون فرصت‌های برابر شغلی و تصمیمات دادگاهها در کشورهای پیشرفته موجب توسعه اشتغال تمام وقت زنان شده است. در عین حال هنوز برخی شغلها متکی به جنسیت می‌باشند. اما این باور روز به روز رنگ می‌بازد. مثلاً یک بررسی در سال

1. Michigan
2. MBA
3. Stanford

۱۹۷۷ نشان می‌دهد که ۷۵ درصد زنان با این عبارت مخالف بوده‌اند «برخی کارها مختص آقایان و برخی مخصوص زنان است.» در حالی که نسبت به نظرسنجی مشابه در سال ۱۹۶۲، ۲۱ درصد افزایش را نشان می‌دهد [۱۶].

نگرش راجع به کلیشه‌های جنسیتی نیز در حال تغییر است. بررسی‌های به عمل آمده در سال ۱۹۶۵ و ۱۹۸۵ از نگرش مدیران دربارهٔ موقعیت زنان در مدیریت نشان می‌دهد که برداشتهای بشدت تغییر پیدا کرده است. یافته مطالعه سال ۱۹۸۵ حاکی از آن بود که زنان خواستار مشاغل، موقعیت و قدرت و برای کار کردن به عنوان زیردست یک رئیس زن احساس راحتی می‌کنند [۱۷]. تحقیق دیگری در سال ۱۹۸۴ نشان می‌دهد که مدیران زن مورد بررسی بر حرفه خود تأکید بیشتری نسبت به زندگی خانوادگی داشته‌اند.

برابر گزارش مرکز امور مشارکت زنان [۳، ص ۳۲] در سال ۱۳۷۵، ۷۲۶ زن در سطوح مختلف مدیریتی در دستگاههای دولتی فعال بودند که ۲۷ درصد آنان در سطوح مدیران عالی، ۲۰/۹ درصد در سطوح مدیران میانی و ۷۸/۸ درصد افراد در سطوح مدیران پایه حضور داشتند (جدول ۱). طی سالهای ۱۳۷۵-۱۳۸۰ تعداد مدیران زن از ۷۲۶ نفر به ۱۱۸۶ نفر افزایش یافته است. از این تعداد مدیران زن در سال ۱۳۸۰، ۷۴/۵ درصد آنها در سطح مدیران پایه مشغول به فعالیت بوده‌اند.^۱

مقایسه تعداد مدیران زن و مرد در سالهای ۱۳۷۵ و ۱۳۸۰ بیانگر آن است که طی این سالها، تعداد مدیران مرد ۳۵ برابر تعداد مدیران زن افزایش یافته است. به عبارت دیگر در مقابل ۱۶۸۱۲ مدیر مردی که طی این دوره مشغول فعالیت بوده‌اند، تنها ۴۶۰ مدیر زن مشغول به کار شده‌اند [۱۸]. این امر حاکی از پایین بودن میزان مشارکت و موفقیت زنان در مقایسه با مردان در کسب پستهای مدیریتی و کمبود فرصتهای مدیریتی برای آنان می‌باشد.

۱. براساس تعاریف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سطوح مدیریتی عبارتند از:

مدیران عالی: وزیر، معاون وزیر، استاندار، نمایندگی مجلس، رئیس دانشگاه یا مشاغل همتراز
مدیران میانی: مدیرکل، معاون مدیرکل، رؤسای اداره‌های مهم شهرستانها یا مشاغل همتراز
مدیران پایه: رئیس اداره، معاون اداره، یا مشاغل همتراز

جدول ۱ تعداد مدیران زن در دستگاههای اداری به تفکیک سطوح مدیریتی

رشد سالیانه (درصد)	تعداد تغییرات	سال		وضعیت مدیریتی
		۱۳۸۰	۱۳۷۵	
۳۲	۶	۸	۲	مدیران عالی
۱۴/۲	۱۴۳	۲۹۵	۱۵۲	مدیران میانی
۹/۱	۳۱۱	۸۸۳	۵۷۲	مدیران پایه
۱۰/۳۲	۴۶۰	۱۱۸۶	۷۲۶	کل سطوح

افشاری و شیبانی [۱۹] گزارش کردند که مردان ۸۷/۲۵ درصد قانونگذاران و مقامات عالی رتبه کشوری را تشکیل می دهند [۱۹، صص ۳۵-۵۳]. این نسبت تنها ۲/۳۵ درصد زنان شاغل را به خود اختصاص می دهد که بیانگر سهم ناچیز زنان در هرم تصمیم گیری است. بعلاوه ۸۲/۹ درصد این گروه در بخش دولتی، ۱۲/۶ درصد در بخش خصوصی و ۰/۴ درصد در بخش تعاونی اشتغال دارند که حاکی از جهنگیری اشتغال زنان در بخش دولتی است.

نتایج سرشماری آمار کارکنان دولت در سال ۱۳۷۸ نشان می دهد که سهم زنان در پستهای مدیریتی تنها ۵/۲ درصد است. بیشترین مشارکت آنان به عنوان معاون گروه یا اداره است که در این پست نیز تقریباً به ازای هر ۱۰۰ معاون مرد تنها ۷ معاون زن مشغول به خدمت بوده اند. همچنین آمار سال ۱۳۸۰ حاکی از این است که از کل ۴۰۷۱۰ نفر مدیر در سطوح مختلف سازمانها و دستگاههای دولتی (عالی، میانی و پایه) فقط ۱۱۸۵ نفر (۳٪) مدیران زن بوده اند [۲۰].

به این ترتیب ملاحظه می شود در سه دهه گذشته، افزایش سطح دانش، تغییرات شدید اجتماعی، وضع قوانین عدم تبعیض در استخدام و فرصتهای برابر شغلی، افزایش حضور زنان در اقتصاد و مشاغل مدیریتی را موجب شده است. با این وجود هنوز زنان از فرصتهای اندکی در موقعیتهای مدیریتی برخوردارند، بویژه در ایران که مشارکت زنان اندک است. دلایل مزبور در بخش بعدی بررسی می شود.

۴-۲- موانع ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی

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. در ادامه هر گروه از موانع مزبور بحث می‌شود.

موانع فردی: حتی زمانی که زنان به مشاغل مدیریتی ارتقا می‌یابند، با موانع متنوع و متعددی برای پیشرفت آتی خود مواجه می‌باشند [۲۳، ۲۲، ۲۱]، از جمله:

- بی‌میلی به اعزام به مأموریت و مسافرت همراه مردان.

- توان مواجهه با تنش و تعارض بین کار و خانواده.

- پژوهشی از مصاحبه پرسنل در ۵۰۰ شرکت کامیاب نتیجه‌گیری می‌کند که عدم ارتقای زنان به سطوح مدیریتی ناشی از مسائل درونی^۱ است تا تبعیضات^۲ سازمانی. به عنوان مثال ازدواج زنان تلاش و تمایل آنان را برای ارتقا کاهش می‌دهد؛ در حالی که ازدواج مردان اشتیاق آنان را برای رشد افزایش می‌دهد.

- زنان از نظر صرف زمان و انرژی در فعالیتهای روزانه نسبت به مردان در موقعیت ضعف قرار دارند.

- تنیدگی در کار و دلزدگی از فشارهای روانی شغل مدیریتی، بعضاً برای زنان غیرقابل تحمل می‌شود.

- زنان به علت تعهدات خانوادگی غیبت بیشتر و تحرک (جابه‌جایی جغرافیایی) کمتری دارند.

- زنان انگیزه کمتری برای رهبری و مدیریت کردن دارند. در واقع انگیزه کم به رشد و پیشرفت^۳ عامل بازدارنده‌ای تلقی می‌شود.

موانع سازمانی: یکی از موانع سازمانی، وجود تعداد اندک منتور (راهنما)^۴ در سطوح بالای سازمانی برای تربیت مدیران زن است. ریگر و گالیگان^۵ (۱۹۸۰) این موضوع را با

1. self-impused
2. discrimination
3. advancement
4. mentor
5. Reiger & Galligan

عبارت «ملکه زنبور» توصیف می‌کنند؛ یعنی مربی زن محدود است و تمایلی برای تربیت زنان دیگر وجود ندارد [۲۴]. از طرف دیگر مردان مدیر هم تمایل اندکی برای مربی‌گری زنان دارند. نگرش سقف شیشه‌ای معتقد است که شرایط سازمانی (مثل ساختار و نظامها) مسؤولیت پیشرفت زنان به سطوح مدیریت را بیش از شخصیت زنان بر عهده دارند. زنان به علت حضور در سطوح پایینتر نمی‌توانند ویژگیهایی را که با مدیران موفق مرتبط می‌باشند، ابراز و معرفی کنند [۲۵].

از سوی دیگر، چون زنان در شغل‌های معتبر قرار ندارند، لذا نمی‌توانند به شبکه‌های کاری و فرایندهای غیر رسمی دسترسی پیدا کنند تا بتوانند اطلاعات مورد نیاز را رد و بدل کنند. زنان به علت عدم پذیرش زیردستان و حمایت بالادستان، احساس انزوا و تنهایی بیشتری نسبت به مردان می‌کنند.

یکی دیگر از موانع سازمانی، فرهنگ سازمانی «مرد سالارانه» می‌باشد که به تبعیت از فرهنگ جامعه و نگرش‌های کلیشه‌ای تصمیم‌گیرندگان عمل می‌کند. در نتیجه کلیه سازوکارهای سازمانی و همچنین هنجارها و ارزشها به طرفداری از مردان و علیه زنان طراحی می‌شود، مثل فرهنگ شرکت دل‌وایت [۲۶].

مفهوم شایسته‌سالاری که متأثر از حقوق بشر و فرصت‌های برابر شغلی است روز به روز در سازمانها جدی‌تر در نظر گرفته می‌شود و مورد رعایت قرار می‌گیرد. اما در شرایط حاضر که اصول شایسته‌سالاری به طور دقیق اجرا نمی‌شود، تبعیضات زیادی متوجه بانوان است.

پژوهشی از یکصد مدیر زن در سطوح مختلف سازمانی نشان داد هرچند آنها از نظر سطح تحصیلات و سخت‌کوشی در موقعیت برتری قرار دارند، ولی به آگاهی و شعور سیاسی کمتر بها می‌دادند و در نتیجه از بازیهای سیاسی در سازمان حذف می‌شدند. مطالعه مزبور نشان می‌دهد که زنان از نظر کسب قدرت و اعمال آن، یعنی نفوذ در موقعیت پایینتری نسبت به مردان قرار دارند.

موانع فرهنگی و اجتماعی: این موانع در واقع به جایگاه زنان^۱ در جامعه برمی‌گردد. برخی

1. status

نویسندگان نبود نفوذ زنان در گروه و سازمان را به نقش اجتماعی آنان مرتبط می‌دانند. این موضوع در تمامی جوامع البته به طور نسبی وجود دارد و همین باعث کاهش نفوذ رهبری زنان می‌شود.

به عنوان 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 براساس انتظارات آینده و زنان براساس عملکرد گذشته مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گرفتند. این مطالعه نتیجه‌گیری می‌کند قضاوت برای گزینش مدیران ذهنی است تا عینی [۲۷].

البته این موضوع به جنبه‌های خانوادگی هم مربوط است. بررسیها نشان می‌دهد که احتمال قرار گرفتن در موقعیت رهبری بویژه 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 [۱۳، ص ۱۲۲].

نظریه تقسیم کار جنسیتی نیز عامل مهمی در عدم واگذاری مشاغل مدیریتی به زنان تلقی می‌شود [۲۸]. این نظریه حاکی از این است که زنان باید در مشاغل خاصی اشتغال پیدا کنند، مثلاً

- مشاغل مختص زنان مثل معلمی و پرستاری
 - مشاغل خدماتی که با وظایف خانگی زنان سازگار است؛ مثل خانه داری و میهمانداری
 - مشاغل تولیدی که زنان از نظر دقت و حوصله بهتر از مردان انجام وظیفه کنند.
- تئوری بازار کار دوگانه^۱ مشاغل را به دو دسته کلی زیر تقسیم کرده و نتیجه می‌گیرد که احتمال به کار گماردن مردها در مشاغل اولیه بیشتر از زنان است.

دسته اول: مشاغل با دستمزد بالا، تأمین شغلی و فرصتهای پیشرفت خوب
دسته دوم: مشاغل با دستمزد پایین، تأمین شغلی کمتر و امکان پیشرفت محدود
یکی از توجیحات این تئوری این است که چون زنان غیبت و جابه‌جایی بیشتری دارند و لذا برای دسته دوم مناسبتر می‌باشند [۲۹].

1. dual labour market

۳-۴- مطالعات راجع به موانع ارتقای زنان در ایران

تعدادی از پژوهشهای مرتبط با موضوع عبارتند از:

• اشرف‌العقلایی تجربه اندک مدیریتی زنان، حاکم بودن دیدگاه سنتی نسبت به نقش زنان در جامعه، وجود تبعیض در ارتقا و استخدام، عدم آگاهی از راههای ارتقا، کمبود برنامه‌های بهسازی مدیریت برای زنان، عکس‌العمل نامطلوب و گاهی خشونت‌آمیز مردان نسبت به مدیریت زنان را از موانع ارتقای زنان می‌داند [۳۰].

• سفیری از بررسی اطلاعات ۴۰ کشور راجع به توسعه انسانی براساس آخرین آمار بین‌المللی سال ۱۹۹۸ و تأثیر آن بر میزان فعالیت زنان چنین نتیجه‌گیری می‌کند که کشورها می‌توانند در زمینه فعالیت اقتصادی زنان در سطوح بالای شغلی سرمایه‌گذاری کنند و شاهد رشد توسعه انسانی باشند. موانعی که مورد آزمون و تأیید قرار گرفته، عبارتند از [۳۱]:

- عدم دسترسی زنان به تخصصهای بالا
 - حضور فیزیکی در محل کار
 - ساعتهای کار
 - مشکل ایاب و ذهاب
 - مشکل ترکیب نقشهای مادری - همسری با کار بیرون از خانه
- در خصوص عوامل انگیزش در کار، پاسخ‌دهندگان انگیزه اقتصادی را مورد تأیید قرار داده‌اند. در ضمن تأثیرات اشتغال زنان بر اعتماد به نفس، احساس مفید بودن در جامعه و افزایش توان تصمیم‌گیری در زندگی بررسی و تأیید شده‌اند.

• پروژه مطالعات سنجش برنامه‌های صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، مشکلات زنان شاغل در تهران را بررسی نموده است. این مطالعه با نظرخواهی از ۲۹۴ نفر از زنان شاغل در تهران چنین نتیجه‌گیری می‌کند که اهم موانع اشتغال زنان عبارتند از [۳۲]:

- نابرابری در پیشرفت شغلی
- تأثیر منفی بر روابط خانوادگی و مسؤولیتهای خانه
- عدم همکاری زن و شوهر در کارهای خانه
- قوانین نابرابر محیط کاری (مثل کم بودن دستمزد)
- عدم امنیت شغلی

- توقعات زیاد همسران در خانه
- لاله شهیدی در پایان‌نامه خود، مهمترین عوامل عدم رشد زنان در مشاغل مدیریتی را نبود انگیزه پیشرفت و نگرش منفی مردان، عدم اعتماد به نفس و مشکلات خانوادگی عنوان کرده است [۳۳].
- شمس‌السادات زاهدی در پژوهش پیرامون موقعیت زنان در جامعه دانشگاهی اهم موانع را به شرح زیر عنوان می‌کند [۳۴]:
 - عمده دانستن نقش خانوادگی زن و کمرنگ کردن نقش حرفه‌ای او
 - وابستگی جغرافیایی زن به مرد
 - نگرانی کارفرما برای سرمایه‌گذاری و آموزش برای زنان
 - فضای فرهنگی کشور مبنی بر مردانه تلقی کردن امر مدیریت که با خشونت، قاطعیت و سلطه‌گری همخوانی دارد.
- پژوهش فوق نتیجه می‌گیرد که زنان جامعه دانشگاهی بر این باورند که از ظرفیت فکری آنها بهره‌برداری کامل صورت نمی‌گیرد. بعلاوه، آنها از نظر امکانات و تسهیلات به گونه‌ای نابرابر بهره‌مند می‌شوند. این پژوهش یادآور می‌شود که در بسیاری از موارد، اولین عامل تعیین‌کننده برای انتخاب افراد جنسیت است. اگر ملاک انتخابها شرایط احراز باشد زنان نیز می‌توانند به مشاغل کلیدی و مدیریتی راه پیدا کنند. به نظر ایشان، به طور کلی، شرایط استفاده از زنان در مشاغل مدیریتی فراهم نیست.
- یک پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موضوع تأثیر نگرش مدیران در ارتقای شغلی زنان به سطوح مدیریتی در بخش آموزش عالی را با نظر سنجی 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 [۳۵].
- در بررسی شهلا اعزازی پاسخگویان، صفات برتر زنان و مردان را طبق سپاه‌های از صفات دوگانه که به آنان ارائه شده بود، مشخص کردند. نتیجه این بررسی نشان می‌دهد که مردان در صفاتی نظیر استقلال، اراده، خطرپذیری، جسارت و قدرت برتری دارند و زنان در این صفات از امتیازی در حدود کمتر از حد متوسط برخوردار شدند. در مقابل زنان در ویژگی‌هایی چون کنش اجتماعی مثل دلسوزی، شکیبایی، مهربانی و خوش‌برخوردی برتری

دارند، اما در صفات غیرجنسیتی مثل هوش، پشتکار، خلاقیت و دقت زنان و مردان به شکلی برابر از آنها برخوردارند. پژوهش مزبور چنین جمع‌بندی می‌کند که وجود نابرابری در شغل و مدرسه از قوانین سرچشمه نمی‌گیرد بلکه ناشی از نگرش اجتماعی است [۱۲، ص ۹۰].

• یزدخواستی (۱۳۷۲) از طریق تحلیل محتوا در روزنامه‌ها و مصاحبه‌ها به پژوهشی دست می‌زند با این هدف که انقلاب فرهنگی تا چه حد به خواسته زنان تحقق بخشیده و آیا مسیر درستی را طی کرده است؟ وی نتیجه می‌گیرد که جایگاه زنان در جمهوری اسلامی ایران هنوز مشخص نیست [۳۶].

• مرکز مشارکت زنان طی چند پروژه پژوهشی با همکاری اساتید دانشگاه شهید بهشتی و دانشگاه الزهرا موانع و محدودیت‌های اشتغال زنان در بخش دولتی را مطالعه کرده است. هر چند این مطالعات نتایج ارزنده‌ای را گزارش می‌کند، ولی آنها مشاغل مدیریتی و یا زنان مدیر را مورد بررسی قرار نداده‌اند [۳۷؛ ۳۸؛ ۳۹].

۵- روش تحقیق

در این بخش ابتدا سؤالات پژوهش و سپس اهداف آن عنوان می‌شود. در ادامه روش‌شناسی پژوهش، پس از آن جامعه و نمونه آماری و بررسی روایی و پایایی پرسشنامه‌ها بررسی می‌شود.

۵-۱- سؤالات و اهداف

۱- چه گروه از زنان توانسته‌اند در شرایط کنونی کشورمان به مشاغل مدیریتی دست یابند؟ این پرسش ویژگیهای زنان مدیر را از جنبه‌های فردی (سطح تحصیلات، وضعیت تأهل، سن) مطالعه می‌کند.

۲- زنان مدیر چگونه توانسته‌اند به سمتهای مدیریتی منصوب شوند؟ همگان بر وجود تبعیضات، طرز تلقیهای ناشایست، موانع متعدد فردی، سازمانی و اجتماعی آگاهند، اما اطلاع از چگونگی دستیابی برخی از اقشار زنان به این سمتها می‌تواند اندرزه‌های ارزنده‌ای برای سایر زنان تحصیل کرده به ارمغان آورد.

۳- چالشهای زنان در مشاغل مدیریتی چیست؟ پاسخ این پرسش برای پی بردن به چالشهای آتی زنان مدیر است که از نظر آموزش و تربیت مدیران زن آتی قابل تعمق است.

- ۴- موانع ارتقای زنان به سمت‌های مدیریتی کدامند؟ این گروه از زنان با وجود رشد حرفه‌ای می‌توانند دیدگاه‌های خود را در خصوص موانع ارتقای خود به مشاغل بالاتر عنوان کنند. به این ترتیب، اهداف پژوهش عبارتند از:
- ۱- شناسایی خصوصیات زنان مدیری که توانسته‌اند به سمت‌های مدیریت منصوب شوند.
 - ۲- شناسایی عوامل مؤثر در احراز پست‌های مدیریتی و یا نحوه ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی؛
 - ۳- شناسایی نوع مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که بتوان به زنان آموخت تا آنان راحت‌تر مسؤولیت‌های محول شده مدیریتی را بپذیرا باشند.
 - ۴- شناسایی موانع ارتقا یا محدود کننده‌های حضور زنان در مشاغل مدیریتی.

۲-۵- روش‌شناسی پژوهش

- روش پژوهش از نوع توصیفی - تبیینی است. در واقع پژوهش به دنبال ارائه پاسخی‌های واقعی (از دنیای واقعی) به پرسش‌های پژوهش می‌باشد. برای این منظور ابتدا مبانی نظری بررسی و بر این اساس پرسشنامه طراحی و تنظیم شد. سپس اقدامات ذیل برای پالایش و بازنگری در پرسشنامه به منظور تقویت پایایی و روایی آن صورت پذیرفت:
- ۱- نظرسنجی از همکاران و مشاوران پژوهش و سایر خبرگان (حدود ۱۰ نفر)، همراه با تشکیل جلسه‌های بحث و گفتگو راجع به محتویات پرسشنامه.
 - ۲- نظرسنجی اولیه از ۱۰ نفر از مدیران زن (pre-test) و مصاحبه با افراد مزبور راجع به محتویات پرسشنامه و جمع‌بندی پاسخها و تنظیم پرسشنامه نهایی.

۳-۵- جامعه و نمونه آماری

- همان‌طور که قبلاً اشاره شد، ۳۰ درصد اشتغال زنان در بخش دولتی است، بعلاوه پژوهش‌های انجام گرفته حاکی از این بود که شرایط جذب و اشتغال زنان در این بخش به مراتب مساعدتر از بخش خصوصی و صنعتی است. به عبارتی زنان تحصیل‌کرده به دلیل امنیت و سایر جوانب سازمانی رغبت بیشتری برای استخدام در این بخش دارند، لذا کار میدانی در بخش دولتی صورت گرفت.
- نمونه آماری به بخشی از جامعه آماری اطلاق می‌شود که ویژگیها و صفات جامعه

آماري را در خود داشته باشد و محقق بتواند با مطالعه اين بخش، درباره جامعه آماری قضاوت کند. نمونه آماری دو ویژگی عمده باید داشته باشد:

- ۱- روایی نمونه آماری: نمونه آماری مورد نظر، کلیه ویژگیهای جامعه آماری مربوط را دارا باشد و بتوان آن را نمایانگر کلیه خصوصیات و ویژگیهای جامعه آماری تلقی کرد.
- ۲- تناسب حجمی نمونه آماری: نمونه آماری مورد مطالعه، حجم کافی و مناسب داشته باشد. برای برآورد حجم نمونه در حالتی که حجم جامعه مشخص نباشد، از فرمول ذیل استفاده می‌شود. براساس مفروضات ذیل، حجم نمونه حدود ۲۰۰ مورد برآورد می‌شود. در این تحقیق، ۲۵۶ پرسشنامه به وسیله مدیران زن تکمیل شد که برای تعمیم نتایج به جامعه کافی است.

$$n = \frac{z^2 P(1-P)}{e^2}$$

$$Z_z \pm 1/96$$

$$P = 0/5 \text{ (نسبت موفقیت در جامعه آماری)}$$

$$e = 0/05 \text{ دقت برآورد}$$

۴-۵- بررسی روایی و پایایی پرسشنامه‌ها

منظور از روایی این است که آیا ابزار آزمون می‌تواند خصیصه مورد نظر را اندازه‌گیری کند؟ در کتابهای روش تحقیق از سه نوع روایی نام برده شده است که عبارتند از: روایی منطقی، روایی وابسته به معیار و روایی توافقی. در روایی منطقی از روایی صوری در روایی وابسته به معیار از روایی همزمان و پیش‌بین و در روایی توافقی از روایی همگرا و واگرا نام برده شده است. در این پژوهش، پرسشنامه از روایی صوری یا ظاهری برخوردار است. در حقیقت، خبرگان مشتمل بر همکاران و مشاوران و برخی اساتید (حدود ۱۰ نفر) بر اینکه سنج‌ها و آیتمها، آنچه را که باید اندازه‌گیری کنند، می‌سنجند، صحه گذاشتند. بعلاوه، نظرسنجی اولیه (Pre-test) راجع به محتوای پرسشنامه صورت پذیرفت.

پایایی یک سنج، ثبات و سازگاری مفهوم مورد سنجش را نشان می‌دهد و به ارزیابی «درستی و خوب بودن» یک سنج کمک می‌کند؛ یعنی اگر یک ابزار اندازه‌گیری خصیصه‌ای را مورد سنجش قرار داد، در شرایط مشابه، باید نتایج تکرار شود. روشهای متعددی برای سنجش پایایی

پرسشنامه‌ها وجود دارد که فرمول آلفای کرونباخ و آزمون دو نیمه کردن سؤالات از آن جمله‌اند. در پژوهش حاضر، در مورد برخی قسمت‌های پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ بهره‌گیری شد. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار تحقیق از جمله پرسشنامه با آزمونهایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار می‌رود. براساس محاسبات انجام شده مقدار آلفای کرونباخ در پرسشنامه، بالای ۷۰ درصد به دست آمد که مقدار قابل قبولی است.

۶- تجزیه و تحلیل اطلاعات

اطلاعات مربوط به مشخصات فردی و شغلی شامل مقطع تحصیلی، تأهل، سابقه خدمت ... در بخش خلاصه یافته‌ها ارائه می‌شود.

۶-۱- اهم مشکلات محیط کار

نظرات ۲۱۳ مدیر که به این سؤال پاسخ داده‌اند در جدول ۲ منعکس است. در مجموع زنان به شش مشکل عمده خود اشاره کرده‌اند. ۵۲ نفر از مدیران، یعنی نزدیک به یک چهارم شرکت‌کنندگان، در محیط کار خود با هیچ مشکلی که به واسطه جنسیت باشد، مواجه نیستند.

جدول ۲ توزیع فراوانی مشکلات محیط کار از دید مدیران زن

درصد فراوانی	فراوانی	مشکلات
۳۶	۷۶	۱- نگرش سنتی مدیران ارشد سازمانها و جامعه به مدیریت زنان
۱۴	۲۹	۲- عدم برخورداری از مزایا و امکانات برابر با مدیران مرد هم‌تراز
۱۴	۲۹	۳- عدم پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان
۱۲	۲۶	۴- نامساوی بودن شرایط ارتقا برای زنان و مردان
۱۱	۲۳	۵- مشکلات خانوادگی
۹	۲۰	۶- نداشتن ارتباطات کافی با مدیران مرد و عدم امکان ایجاد روابط مناسب برای پیشبرد امور
۲۴	۵۲	۷- مشکل خاصی ندارم.
۲۰	۴۳	۸- پاسخ نداده‌اند.

۳۶٪ مدیران زن با نگرش سنتی جامعه و مدیران ارشد خود نسبت به مدیریت زنان و به طور کلی اشتغال آنان روبه‌رو می‌باشند. بیشترین گرفتاری بانوان مدیر این مشکل است. مشکل دوم و چهارم تحت عنوان بی‌عدالتی قابل ادغام است که بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است.

۶-۲- عوامل مؤثر در احراز سمتهای مدیریتی

پاسخ دهندگان درجه اهمیت ۱۱ عامل مؤثر در احراز سمتهای مدیریتی را براساس مقیاس مربوط (یک الی پنج) تعیین کرده‌اند (خیلی مهم تا بی اهمیت). ترتیب اهمیت ۱۱ عامل مؤثر مزبور در جدول ۳ آمده است. درجه اهمیت هر یک از این عوامل با توجه به میانگین به‌دست‌آمده از مقیاسهای عنوان شده در هر سؤال استخراج شده است. موردهای اول، هشتم و دهم، در ارتقای بانوان تقریباً بی اهمیت می‌باشند. یعنی مدیران شرکت کننده در پژوهش وجود روابط ویژه در سازمان یا توصیه دیگران را در ارتقای خود انکار کرده‌اند.

جدول ۳ میانگین، انحراف معیار، میزان Z و سطح خطا برای عوامل مؤثر در احراز سمتهای مدیریتی

درصد پاسخ دهندگان	سطح خطا	Z	انحراف معیار	میانگین	عوامل مؤثر در احراز سمتهای مدیریتی
۸۹/۱	۰/۵۱	۰/۶۵	۱/۱۶	۳/۴۶	۱. روابط خوب با سرپرست یا رئیس قبلی
۹۴/۹	۰/۶۷	۰/۴۱	۰/۹۹	۲/۰۹	۲. محبوبیت بین همکاران (مردمداری) و توانایی کارکردن با افراد مختلف
۹۶/۱	-	-	۰/۸	۱/۵۶	۳. داشتن سوابق درخشان از لحاظ عملکرد شغلی در سمتهای قبلی
۹۲/۲	۰/۴	-۰/۴۸	۱۴/۳۷	۳/۲	۴. قرار گرفتن در جای مناسب در زمان مناسب (یعنی نقش بخت و اقبال)
۹۱	۰/۶۴	-۰/۴۶	۱/۱۴	۲/۵۵	۵. داشتن اهداف خاص شغلی (دوراندیشی و آینده‌نگری)
۹۳	۰/۳۳	۰/۹۷	۰/۹۳	۲/۰۲	۶. داشتن ایده‌های بهتر و بیشتر از سایر همکاران (خوش فکری و نوآوری)
۹۶/۱	۰/۸۷	۰/۱۶	۰/۸۸	۱/۷۵	۷. داشتن تحصیلات مناسب یا دیدن دوره‌های آموزشی مناسب و کسب تجربه‌های لازم (تخصص و تبحر در کار)
۹۴/۹	۰/۱۶	-۱/۴	۰/۷	۴/۷۱	۸. داشتن رابطه خویشاوندی در سازمان یا با تصمیم‌گیرندگان یا توصیه افراد با نفوذ
۹۱/۴	۰/۶۷	۰/۴۱۹	۰/۹۸	۱/۸۴	۹. پایبندی به ضوابط و مقررات اداری
۹۰/۲	۰/۲۴	۱/۱۵	۱/۲۸	۳/۴۶	۱۰. برخورداری از یک راهنما یا مشاور مجرب
۹۰	۰/۳	-۲/۱۳	۱/۱	۲/۶۱	۱۱. التزام به احکام اسلامی

۶-۳- نوع مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد فراگیری در اولین سمت مدیریتی

جدول ۴ میانگین توزیع فراوانی پاسخهای شرکت‌کنندگان در پژوهش را راجع به نوع مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که زنان مدیر در اولین سمت مدیریتی یادگرفته‌اند، نشان می‌دهد. ترتیب اهمیت قابلیت‌های حاکی است؛ درجه اهمیت ۷ نیاز (موردهای ۱۰، ۶، ۸، ۱۱، ۱، ۹ و ۵) - با توجه به اینکه میانگین آنها نزدیک به عدد ۲ می‌باشد - نشان‌دهنده آن است که فراگیری این قابلیت‌ها مهم می‌باشند.

جدول ۴ میانگین و سایر اطلاعات مربوط به قابلیت‌های مورد فراگیری در اولین سمت مدیریتی

تاییدکنندگان در صد	سطح خطا	Z	انحراف معیار	میانگین	قابلیت‌های مورد فراگیری
۹۵/۳	-	-	۰/۸۷	۱/۶۵	۱. انگیزش و تشویق افراد
۹۱/۴	۰/۹۲	-۰/۱۰۱	۱/۰۵	۲/۲۵	۲. اتخاذ تصمیم‌های میهم و دشوار
۹۳/۴	۰/۲۷	-۱/۰۸	۱/۰۴	۲/۱۲	۳. جلب احترام دیگران
۹۱/۴	۰/۴۶	-۰/۷۳	۱/۰۹	۲/۶۱	۴. ملاحظه خلق و خوی بالادست
۹۳/۴	۰/۶۶	-۰/۴۴	۰/۸۳	۱/۶۹	۵. شناسایی، انتخاب و حفظ افراد شایسته
۹۵/۳	-	-	۰/۸۴	۱/۵۹	۶. قضاوت عادلانه و بی‌طرف بودن
۹۰/۲	۰/۷۴	-۰/۳۳	۱/۱۹	۲/۹۷	۷. کسب قدرت و تقویت روابط غیر رسمی (سیاستمداری)
۹۴/۱	-	-	۰/۷۶	۱/۵۹	۸. تدوین اهداف و اولویتبندی در امور
۹۴/۱	-	-	۰/۸۳	۱/۶۸	۹. مهارت‌های ارتباطی (بحث و مذاکره، رفع تعارض و اداره جلسات)
۹۳/۸	-	-	۰/۸۱	۱/۵۵	۱۰. تقویت اعتماد به نفس
۹۴/۹	-	-	۰/۹	۱/۶۱	۱۱. اثبات قابل اعتماد بودن
۹۲/۶	۰/۶۲	-۰/۴۹	۰/۹۷	۱/۹۵	۱۲. معرفی و ابراز قابلیت شخصی (جلسه گر ساختن توانمندی‌های خود)
۹۵/۷	۰/۷۲	-۰/۳۵	۱/۰۹	۲/۲۳	۱۳. انعطاف در رفتار (ایفای چند نقش متفاوت و تطبیق با موقعیتهای گوناگون)
۹۱/۴	۰/۶۰۸	-۰/۵۱	۱/۱۱	۳/۸۸	۱۴. پرورش گرایشهای مردانگی در رفتار (تمایلات مردانه در رفتار)
۹۲/۲۰	۰/۲۷	۱/۰۸	۱/۱۶	۲/۸۰	۱۵. ایجاد شبکه‌ای کارآمد از دوستان و همکاران
۹۶/۵	۰/۲۵	-۱/۱۴	۱/۰۲	۱/۹۱	۱۶. ایجاد توازن بین خانواده و کار

۴-۶- موانع ارتقا

در این قسمت از پرسشنامه، ۱۵ مورد از موانع ارتقا عنوان شده است. از مدیران زن خواسته شده تا موانع ارتقای خود را در سازمان شناسایی کرده و اهمیت هر مورد را طبق مقیاس ارائه شده (از ۱ الی ۵، بسیار مهم تا بی‌اهمیت)، مشخص کنند. جدول ۵ میانگین و توزیع فراوانی پاسخهای شرکت‌کنندگان در پژوهش را به هر یک از موارد مربوط نشان می‌دهد.

جدول ۵ میانگین و درصد پاسخ دهندگان به موانع ارتقا

درصد پاسخ‌دهندگان	میانگین	موانع ارتقا
۹۷/۷	۱/۹۱	۱. تعصب و نگرشهای سنتی تصمیم‌گیرندگان سازمان راجع به قابلیت‌ها و شخصیت زنان
۹۷/۷	۲/۰۷	۲. نبود شرایط مساوی برای رشد تدریجی در سازمان
۹۶/۹	۲/۲۷	۳. نبود فرصتهای برابر در گزینش (تبعیض در استخدام)
۹۵/۳	۲/۶۰	۴. ناآشنایی مدیران مافوق با روحیه‌های زنان
۹۶/۱	۲/۷۰	۵. تمایل اندک زیردستان برای سرپرستی و مدیریت بانوان
۹۵/۷	۲/۸۴	۶. عدم وجود تسهیلات خاص سازمانی (مثل ساعتهای کار انعطافی و مهدکودک)
۹۵/۷	۲/۸۸	۷. عدم تمایل و آمادگی بانوان برای مسافرت، مأموریت و انجام کارهای شیفتی
۹۶/۵	۲/۸۹	۸. عدم آمادگی بانوان برای اختصاص زمان کافی به کارهای سازمان
۹۶/۹	۲/۸۹	۹. بازماندن از انجام مسؤولیت‌های خانواده
۹۴/۵	۳/۰۵	۱۰. اعتماد به نفس کم نسبت به قابلیت‌های خود
۹۶/۹	۳/۱۷	۱۱. عدم پذیرش مدیریت زنان از سوی زنان همکار
۹۴/۱	۳/۲۲	۱۲. نارضایتی و مخالفت همسران (تعارض در زندگی زناشویی)
۹۳/۴	۳/۲۴	۱۳. نبود امکانات برابر تحصیل و آموزش دانشگاهی
۹۴/۹	۳/۵۰	۱۴. عدم تحمل استرس زیاد
۹۳/۴	۳/۸۹	۱۵. انرژی کم و عدم تحمل حجم کاری زیاد

از نظر بانوان مدیر، مهمترین مانع ارتقا «تعصب و نگرشهای سنتی تصمیم‌گیرندگان

سازمان راجع به قابلیت‌ها و شخصیت زنان، نبود شرایط مساوی برای رشد تدریجی در سازمان و نبود فرصت‌های برابر در گزینش (تبعیض در استخدام) می‌باشد». موردهای شماره ۶-۹ مهم و مانع چهارم نیز نسبتاً مهم است.

تحلیل عاملی موانع ارتقا نشان می‌دهد، ۱۵ آیتم قابل طبقه‌بندی به سه عامل (اجتماعی، سازمانی و فردی است) که بترتیب ۲۵٪ عامل اجتماعی، ۲۳٪ (سازمانی) و ۱۷٪ (فردی) از کل تغییرات مربوط به آیتم‌های مزبور را تعیین می‌کند. تحلیل مزبور، از لحاظ آماری قابل اطمینان است و مشخصات آن در شکل ۱ منعکس است. شکل مزبور نتایج آزمون‌های آماری تحلیل عاملی و ماتریس آیتم‌ها و سه عامل مورد بحث را نشان می‌دهد.

براساس اطلاعات مزبور، عامل اجتماعی (نگرش‌های جامعه) موردهای ۳، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۵ را شامل می‌شود. عامل فردی آیتم‌های ۱، ۲، ۴، ۵، ۶ و ۷ و عامل سازمانی آیتم‌های ۸، ۱۱ و ۱۳ را در بر می‌گیرد.

نحوه اختصاص آیتم‌ها به سه عامل مزبور در جدول ۶ مندرج است. براساس میانگین مزبور عامل اجتماعی و عامل سازمانی اصلی‌ترین موانع ارتقا می‌باشند؛ ولی عامل فردی به نظر زنان مدیر چندان اهمیت ندارد. شایان ذکر است آیتم‌های ۳، ۱۴ و ۱۵ می‌تواند جزء عوامل سازمانی هم منظور شود، ولی ریشه این آیتم‌ها در دیدگاه‌های فرهنگی و اجتماعی نهفته است.

۶-۵- ویژگی‌های مدیران ایدئال

در بخش آخر پرسشنامه، دو سؤال تشریحی طرح شده بود که ویژگی‌های مدیران ایدئال را مورد پرسش قرار می‌داد. نتایج مربوط در جدول ۷ درج شده است. البته برخی از بانوان مدیر نیز اشاره کرده بودند که تفاوتی بین مدیر زن و مرد وجود ندارد.

با توجه به نتایج مزبور یکی از مهمترین ویژگی مدیر ایدئال «تخصص و تجربه لازم» در زمینه کاری خود است. در ضمن داشتن اعتماد به نفس نیز از دیگر ویژگی مهم مدیران لایق عنوان شده است.

جدول ۶ اختصاص آیتمها به سه عامل مربوط به موانع ارتقا

اجتماعی	سازمانی	فردی	موانع ارتقا
		√	۱. بازماندن از انجام مسئولیتهای خانواده (امور منزل، رسیدگی به فرزندان و ...)
		√	۲. نارضایتی و مخالفت همسران (تعارض در زندگی زناشویی)
√			۳. تمایل اندک زیردستان برای سرپرستی و مدیریت بانوان
		√	۴. عدم تمایل و آمادگی بانوان برای مسافرت، مأموریت و انجام کارهای شیفیتی
		√	۵. عدم آمادگی خانمها برای اختصاص زمان کافی به کارهای سازمان(ساعاتی غیر موظف برای اضافه کاری)
		√	۶. انرژی کم و عدم تحمل حجم کاری زیاد
		√	۷. عدم تحمل استرس زیاد
	√		۸. عدم وجود تسهیلات خاص سازمانی مثل ساعاتی کار انعطافی و مهدکودک
			۹. اعتماد به نفس کم نسبت به قابلیتهای خود
√			۱۰. تعصب و نگرشهای سنتی تصمیمگیرندگان سازمان راجع به قابلیتها و شخصیت زنان
	√		۱۱. نبود فرصتهای برابر در گزینش (تبعیض در استخدام)
√			۱۲. نبود امکانات برابر تحصیل و آموزش دانشگاهی
	√		۱۳. نبود شرایط مساوی برای رشد تدریجی در سازمان
√			۱۴. عدم پذیرش مدیریت زنان از سوی زنان همکار
√			۱۵. ناآشنایی مدیران مافوق با روحیههای زنان
۲/۳۸	۲/۷۰	۳/۱۵	میانگین

جدول ۷ توزیع فراوانی پاسخها راجع به ویژگیهای مدیران ایدئال

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگیها
۳۷	۸۹	۱. تخصص و تجربه
۳۶	۸۵	۲. داشتن اعتماد به نفس
۳۳	۷۸	۳. توجه به مسائل مذهبی و اخلاقی (حفظ حجاب و شئون اسلامی)
۲۵	۵۹	۴. مسؤولیت پذیری
۲۰	۴۸	۵. ایجاد توازن بین کار و خانواده
۱۶	۳۹	۶. قدرت تحمل بالا و انعطاف‌پذیری
۱۳	۳۰	۷. قدرت تصمیم‌گیری
۱۱	۲۶	۸. داشتن روابط عمومی قوی
۱۰	۲۴	۹. منظم بودن برنامه‌ریزی دقیق
۹	۲۲	۱۰. اراده و پشتکار بالا
۹	۲۲	۱۱. تفاوتی بین مدیر زن و مرد نیست
۹۳	۲۳۸	جمع
۷	۱۸	بدون پاسخ
۱۰۰	۲۵۶	تعداد کل

۷- جمع‌بندی و پیشنهادها

در این بخش ابتدا خلاصه یافته‌ها براساس پرسشهای تحقیق، جمع‌بندی می‌گردد. سپس پیشنهادهای براساس یافته‌های مزبور برای رفع یا کاهش تبعیضات و افزایش حضور و مشارکت بانوان در مناصب مدیریتی ارائه می‌شود. در ادامه توصیه‌هایی به سایر پژوهشگران مطرح می‌شود. در خاتمه محدودیتهای پژوهش حاضر مورد نقد و بررسی قرار می‌گیرد.

۷-۱- خلاصه یافته‌ها

سؤال اول: کدام گروه از زنان توانسته‌اند در شرایط کنونی کشورمان به مشاغل مدیریتی دست پیدا کنند؟

مدیران زن مورد بررسی از نظر مشخصات فردی و شغلی دارای ویژگیهای ذیل

می باشند:

- ۱- متوسط مدرک تحصیلی بیش از ۹۷٪ مدیران زن شرکت کننده در پژوهش بالاتر از کارشناسی است.
 - ۲- رشته تحصیلی اکثریت مدیران زن از رشته های علوم انسانی است (۶۲٪). در بین رشته های علوم انسانی، رشته مدیریت بیشترین فراوانی را دارد (۴۲٪).
 - ۳- اکثریت زنان مدیر متأهل می باشند (۷۴٪).
 - ۴- فقط ۲۷٪ زنان مدیر از لحاظ موقعیت خانوادگی، فرزند اول خانواده محسوب می شوند.
 - ۵- متوسط سن مدیران زن حدود ۴۰ و یا در فاصله ۴۰-۴۵ سال است و ۷۵٪ بالای ۳۵ سال سن دارند.
 - ۶- متوسط سابقه خدمت شرکت کنندگان در مشاغل مدیریتی بین ۵ تا ۱۰ سال است و ۷۵٪ کمتر از ۱۰ سال سابقه خدمت دارند.
 - ۷- با توجه به میانگین سنی و سابقه خدمت زنان مدیر نمونه، متوسط سن آنان هنگامی که اولین سمت مدیریتی خود را احراز کرده اند؛ بین ۳۵ تا ۴۰ سال بوده است.
 - ۸- مقایسه مدیران زن تهران و شهرستانها حاکی از آن است که مدیران زن مقیم تهران نسبت به شهرستانها از سطح تحصیلات بالاتر و سن بیشتر برخوردارند. در سایر جنبه ها تفاوتی بین دو گروه مشاهده نشده است.
- براساس نظرات مدیران زن شرکت کننده در پژوهش، مدیران ایدئال باید از ویژگیهایی چون تخصص و تجربه، اعتماد به نفس، رعایت شئون اسلامی، برخوردار باشند.

سؤال دوم: زنان مدیر چگونه توانسته اند به سمتهای مدیریتی منصوب شوند؟

از ۱۱ مورد عوامل مؤثر در احراز سمتهای مدیریتی عنوان شده در پرسشنامه، ۶ مورد ذیل در ارتقای مدیران زن تأثیر بیشتری داشته است:

- ۱- داشتن سوابق درخشان از لحاظ عملکرد شغلی در سمتهای قبلی؛
- ۲- داشتن تحصیلات مناسب یا دیدن دوره های آموزشی مناسب و کسب تجربه های

لازم؛

- ۳- پایبندی به ضوابط و مقررات اداری؛
 - ۴- داشتن ایده‌های بهتر و بیشتر از سایر همکاران (خوش فکری و نوآوری)؛
 - ۵- محبوبیت در بین همکاران (مردمداری) و توانایی کار کردن با افراد مختلف؛
 - ۶- داشتن اهداف خاص شغلی (دوراندیشی و آینده‌نگری)؛
- مقایسه نظرات مدیران زن مقیم تهران با شهرستانها نشان داد که دو گروه در خصوص عوامل مؤثر در ارتقا، دیدگاههای مشابهی دارند.

سؤال سوم: چالشهای زنان در مشاغل مدیریتی چیست؟

اهم مشکلات فعلی مدیران زن شرکت کننده در پژوهش به شرح ذیل عنوان شده است:

- نگرش سنتی مدیران ارشد سازمانها و جامعه به مدیریت زنان
- عدم برخورداری از مزایا و امکانات برابر و نامساوی بودن شرایط ارتقا برای زنان و مردان

- عدم پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان

در عین حال مشکلات شغلی و سازمانی، بی عدالتی و تبعیض از اهم مواردی می‌باشند که ممکن است مدیران زن را برای ترک کار، استعفا و یا تغییر محل کار تحریک و وادار سازد.

نوع مهارتها و قابلیت‌هایی که در اولین سمت مدیریتی مورد فراگیری قرار می‌گیرند، نشان از چالشهای مدیران در اجرای مؤثر مسؤولیت‌های محول شده است. در این خصوص مدیران زن شرکت کننده در پژوهش براساس تجارب خود، یادگیری هفت مورد نیز را بیش از سایر موارد مهم تلقی کرده‌اند. البته یادگیری سایر موارد نیز مهم بوده است.

- ۱- تقویت اعتماد به نفس؛
- ۲- قضاوت عادلانه و بی طرف بودن؛
- ۳- تدوین اهداف و اولویتبندی امور؛
- ۴- اثبات قابل اعتماد بودن؛
- ۵- انگیزش و تشویق افراد (تواناسازی کارکنان)؛
- ۶- مهارتهای ارتباطی (بحث و مذاکره، رفع تعارض، اداره جلسات)؛
- ۷- شناسایی، انتخاب و حفظ افراد شایسته.

سؤال چهارم: موانع ارتقای زنان به سمتهای مدیریتی کدامند؟

براساس یافته‌های پژوهش حاضر، سه مورد زیر موانعی جدی و مهمتر از بقیه موارد به حساب می‌آیند:

۱- تعصب و نگرشهای سنتی تصمیم‌گیرندگان سازمان راجع به قابلیت‌ها و شخصیت زنان

۲- نبود شرایط مساوی و برابر برای رشد تدریجی در سازمان

۳- نبود فرصتهای برابر در گزینش (تبعیض در استخدام)

نگرشهای سنتی دو جنبه دارد، از طرفی ریشه در فرهنگ مرد سالاری دارد؛ یعنی سیاستها، قوانین و مقررات و رویه‌های متداول در سازمانها تا حد زیادی متأثر از تعصبات جنسی است که بیشتر خلاف زنان عمل می‌کند. از سوی دیگر، نادیده گرفتن پتانسیل و تواناییهای زنان در امور مربوط به مدیریت دلالت دارد. به عبارت دیگر، تواناییهای بالقوه و واقعی زنان در زمینه ایفای مسؤولیتهای رهبری و مدیریت به رسمیت شناخته نمی‌شود. البته این دیدگاه نه به طور صریح، بلکه به طور ضمنی وجود دارد و مانعی بر سه راه پیشرفت زنان تلقی می‌شوند. در واقع یکی از موانع برای احراز پستهای مدیریتی به‌وسیله زنان حاکم بودن تفکر مرد سالارانه در سازمانها است.

شایان ذکر است که مدیران زن شرکت کننده در پژوهش، در بخش قبلی پرسشنامه، مراتب را جز مشکلات فعلی خود نیز قلمداد نموده‌اند. البته سایر موانع عنوان شده که کم اهمیت‌تر از سه مورد فوق می‌باشند، عبارتند از:

۱. ناآشنایی مدیران مافوق با روحیه‌های زنان؛

۲. تمایل اندک زبردستان برای سرپرستی و مدیریت بانوان؛

۳. عدم وجود تسهیلات خاص سازمانی (مثل ساعتهای کار انعطافی و مهدکودک)؛

۴. عدم آمادگی بانوان برای اختصاص زمان کافی به کارهای سازمان؛

۵. عدم تمایل و آمادگی بانوان برای مسافرت، مأموریت و انجام کارهای شیفیتی؛

۶. بازماندن از انجام مسؤولیتهای خانواده.

تحلیل عاملی نشان داد، آیتمهای یاد شده قابل طبقه‌بندی به سه عامل فردی، سازمانی و

اجتماعی است که عوامل اجتماعی مهمتر از دو عامل دیگر است. در ضمن عوامل فردی و سازمانی نیز تا حدودی متأثر از عوامل اجتماعی و فرهنگی می‌باشند. مقایسه دیدگاه‌های مدیران زن تهرانی با شهرستانی حاکی از این است که به نظر گروه اول تسهیلات سازمانی (مثل ساعتهای کار انعطافی و مهد کودک) مانع مهمتری برای ارتقا تلقی می‌شود. مدیران زن تنها با یکی از موانع مطرح شده برای ارتقای آن به سمتهای مدیریتی مخالفت کرده‌اند. آنها معتقد می‌باشند انرژی کم و عدم تحمل حجم کاری زیاد، مانع مهمی برای پیشرفت آنها به حساب نمی‌آید.

۷-۲- پیشنهادهای

پیشنهادهای برحسب یافته‌های پژوهش به سه دسته ویژه زنان، سازمانها و جامعه طبقه‌بندی می‌شوند:

الف- پیشنهاد به زنان: پیشنهادهای زیر برای ارتقای بانوان به پستهای مدیریتی ارائه

می‌شود:

۱. همان‌طوری که گرایش تحصیلی ۶۲٪ مدیران زن در نمونه آماری از رشته‌های علوم انسانی و ۴۲٪ آنان در رشته مدیریت است، مدیریت هم مثل هر رشته و تخصص دیگر، قابل فراگیری است و لذا افرادی که در این حوزه تحصیلاتی نداشته باشند احتمال ارتقای آنان محدود خواهد بود. به این ترتیب، به عنوان یک اقدام مهم و مؤثر برای ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی توصیه می‌شود و به آموزش و گذراندن دوره‌های مدیریتی تأکید نمایند.

۲. یکی از یافته‌های ارزنده پژوهش حاضر این است که با وجود شرایط سخت در ایران برخی خانمها توانسته‌اند به سمتهای مدیریتی دست یابند. دلایلی که به نظر این عده جمع‌بندی شده و برای سایر افراد حتماً آندرزهای جالبی می‌باشند، پایبندی به ضوابط، مردمداری و آینده‌نگری است. لذا پیشنهاد می‌شود زنان برای تقویت این شایستگیها توجه کافی معطوف کنند.

۳. در موضوع دلایل ارتقا، زنان مدیر مورد مطالعه، تأثیر عامل «پارتنری بازی» و یا

«رابطه» را به عنوان تقویت‌کننده و محرک ارتقای خود انکار کرده‌اند. اگر این یافته قطعی و به دور از سوء گیری اجتماعی^۱ تلقی شود، عملکرد شغلی (لایق بودن) و تحصیلات (مدرک دانشگاهی) اصلی‌ترین عوامل رشد می‌باشند؛ در نتیجه به زنان توصیه می‌شود تا به عملکرد شغلی تأکید کرده و منتظر رابطه و یا شانس نباشند.

۴. به نظر مدیران زن، رعایت ضوابط، خوش فکری و مردم‌داری در احراز سمتهای مدیریتی مهم است. در عین حال، التزام به احکام اسلامی، شانس، مشاوره با دیگران بی‌اثر و یا کم اهمیت می‌باشد. این یافته‌ها از یک سو جهتگیری سازمانها را به شایسته سالاری تداعی می‌کند و از سوی دیگر حاکی از نشر و عمومیت ارزشهای جهانی (مثل قابلیت و دانش) در کشور است. مجدداً به زنان پیشنهاد می‌شود تا بر تقویت توانمندیهای شخصی خود تأکید کنند.

۵. از این یافته می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که زنان مدیری که به چنین جایگاهی دست یافته‌اند به واسطه چیرگی قابلیت و دانش آنان نسبت به مردان بوده است. به عبارت دیگر، زنان مدیر روی نقاط ضعف مردان در سازمانها انگشت گذاشته و با ارتقای سطح دانش و قابلیت‌ها و همچنین با رعایت ضوابط، خوش فکری و مردم‌داری سعی کرده‌اند از مردان جلو زده و در نردبان مدیریت رشد کنند. اما تصویر بزرگتر از این یافته می‌تواند چنین باشد که زنان مدیر تلاش فردی یا روی پای خود ایستادن و متکی به خود را شرط موفقیت و رشد حرفه‌ای خود می‌دانند. به این ترتیب، توصیه می‌شود زنان قابلیت‌های خود ساختگی و مستقل بودن را پیوسته در خود تقویت کنند.

۶. نوع مهارتهایی که در اولین سمت مدیریتی مورد فراگیری قرار گرفته، بر نیازهای آموزشی زنان مدیر دلالت دارد. بنابراین به خانمهایی که می‌خواهند به پستهای مدیریتی دست پیدا کنند، پیشنهاد می‌شود تا یادگیری و تقویت این مهارتها را در برنامه‌های خود توسعه‌ای قرار دهند. این موارد شامل تقویت اعتماد به نفس، قضاوت عادلانه و ... می‌باشد.

۷. در واقع «تقویت اعتماد به نفس» به مفهوم باور به خود و «اثبات قابل اعتماد بودن» به معنی ابراز یا اثبات خود، برجسته‌ترین قابلیت‌های مورد یادگیری برای زنان مدیر (یا افراد

1. Biase

موفق) است.

۸. همچنین، به زنان به‌طور قوی پیشنهاد می‌شود تقویت این دو شایستگی را در سرلوحه برنامه‌های خود توسعه‌ای خود قرار دهند. مهارت‌های مدیریتی مثل برنامه‌ریزی (تدوین اهداف و اولویت‌بندی در امور)، تصمیم‌گیری (قضاوت عادلانه و بی‌طرف بودن)، اداره پرسنل (انگیزش و تشویق، شناسایی و انتخاب و حفظ افراد شایسته) و مهارت‌های ارتباطی است که از اهم وظایف و قابلیت‌های مدیریتی عام در کلیه پست‌ها تلقی می‌شوند. بنابراین، فراگیری مهارت‌های مدیریتی نیز برای احراز پست‌های مدیریتی توصیه می‌شود.

ب- پیشنهاد به مدیران و تصمیم‌گیرندگان در سازمانها:

۱. مدیران زن مورد مطالعه از بی‌عدالتی، تبعیض و مشکلات شغلی بیزارند، به نحوی که حتی ممکن است این موارد آنان را برای ترک کار، استعفا و یا تغییر محل کار تحریک و وادار سازد. در نتیجه برای استفاده مؤثر از ظرفیت‌های زنان در مشاغل مدیریتی توصیه می‌شود، سازمانها «شایسته‌سالاری» را در رأس برنامه‌های فرهنگی خود قرار دهند.

۲. اهم مشکلات زنان مدیر - از دیدگاه خودشان - نگرش سنتی مدیران ارشد، عدم توزیع عادلانه مزایا و شرایط نابرابر برای ارتقا و عدم پذیرش مدیریت زنان به‌وسیله زیردستان اعلام شده است. اگر سازمانها بخواهند از استعداد‌های زنان در مشاغل مدیریتی استفاده کنند (که قطعاً مزایای مادی نیز به دنبال خواهد داشت) باید رفع یا کاهش این مشکلات را مدنظر قرار دهند. به عبارتی، سازمانها باید از طریق برنامه‌های فرهنگی با این نگرشها مبارزه کند. و ضمن ترویج شایسته‌سالاری با نشر دستیابی‌های زنان مدیر، موجبات تغییر طرز تلقی مدیران ارشد و سایر دست‌اندرکاران را فراهم سازند.

۳. برخی سازمانها، دوره‌های آموزشی برای مدیران طراحی و اجرا می‌کنند. براساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود سازمانها دوره‌هایی را برای زنان مدیر و یا افرادی که جدیداً مسؤولیت مدیریت را پذیرفته‌اند، ارائه نمایند که شامل نوع مهارت‌هایی باشد که زنان مورد مطالعه در اولین سمت به فراگیری آنها اقدام کرده‌اند، مثل تقویت اعتماد به نفس، قضاوت عادلانه و ...

۴. مدیران زن، موانع ارتقای خود را تعصب و نگرشهای سنتی و نبود شرایط برابر اعلام کرده‌اند. لذا سازمانهایی که بخواهند از این نیروی سرشار بهره‌مند شوند باید تعدیل

این نگرشها را در دستور کار فرهنگی و آموزشی قرار دهند. پیشنهاد مشخص در این زمینه تدوین ارزشهای محوری و قرارداد ارزشهایی نظیر برابری، رفع تبعیضات است. بعلاوه، بازنگری در نظامها و ساختارها به منظور رفع تبعیضات ناشی از جنسیت پیشنهاد می‌شود.

۵. برای ایجاد تغییر در خود زنان، پیشنهاد می‌شود سازمانها دوره‌هایی برای تقویت خودباوری و اعتماد به نفس در آنان اجرا کنند. البته سازمانها می‌توانند علاوه بر دوره‌های آموزشی از روشهای دیگر مثل سخنرانی، کتابخوانی و مربیگری یا منتورینگ نسبت به تقویت قابلیت‌های مزبور اقدام کنند. لذا به کارگیری روشهای متنوع برای تغییر دیدگاهها و اعتلای قابلیت‌های زنان توصیه می‌شود.

ج- پیشنهاداتی به سیاستمداران و دولتمردان: ریشه مسائل برای عدم حضور تعداد قابل توجه زنان در مشاغل مدیریتی به باورهای فرهنگی مربوط است. این تحقیق هم مثل سایر پژوهشها نگرش جامعه و دیدگاههای کلیشه‌ای حاکم در اذهان تصمیم‌گیرندگان را به عنوان یکی از عوامل مهم ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی تأیید کرده است. بنابراین رهبران، سیاستمداران و رسانه‌ها برای تغییر این نگرشها نقش بسزایی دارند. دنیای رقابت بازار و شرایط سازمانها، از یک طرف زمینه حضور زنان به مشاغل مدیریتی را الزامی می‌کند و از سوی دیگر زنان تحصیل کرده و با استعداد بسیاری آماده خدمت می‌باشند، لذا توجه به استفاده از این موهبت الهی مستلزم ایجاد شرایط ذهنی در سازمانها و جامعه است. بویژه آنکه مشاغل وجود دارند که خانمها می‌توانند بهتر از آقایان عهده‌دار آنها باشند، مثل کارهای پژوهشی و خدماتی. از این رو توصیه‌های ذیل ارائه می‌شود:

۱. رسانه‌های جمعی (بویژه صدا و سیمای جمهوری اسلامی و مطبوعات) در ایجاد و تغییر باورها و ایجاد شرایط پذیرش زنان در مشاغل مدیریتی نقش مهمی دارند. رسانه‌ها با برخورد یکسان و به دور از هر گونه تبعیضات جایگاه زنان را در جامعه اعتلا بخشیده و استعدادهای آنان را برجسته نمایند.

۲. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی باید برای زدودن ارزشهای سنتهای و ایجاد باورهای جدید برابری و عدالت، مسؤولیت پذیرفته و برنامه‌هایی را تدارک ببیند و این امر را در ساخت فیلمها، تئاتر و نشریه‌های علمی و تخصصی مورد توجه قرار دهد.

۳. وزارت آموزش و پرورش برای تقویت اعتماد به نفس و توسعه مهارت‌های مدیریتی و

- رهبری دختران، باید برنامه‌های اجتماعی و ورزشی را توسعه داده و شرایط تجربه کردن مدیریت و رهبری آنان را در سنین پایین فراهم سازد.
۴. مرکز مشارکت زنان، ضمن ترویج برابری و انجام پژوهشهای بنیادین برای زدودن موانع ساختاری، قانونی و فرهنگی، حضور موفق زنان در عرصه‌های مدیریتی را ترویج کرده و موارد و نمونه‌های موفق را به جامعه معرفی کند.
۵. وزارت علوم، فناوری و تحقیقات باید در دوره‌های تربیت مدیر و یا رشته‌های مدیریت (بازرگانی، دولتی و صنعتی) بازنگری کرده و دوره‌های خاص برای زنان طراحی کند تا قابلیت‌های مدیریتی آنان بویژه رهبری، تفکر تحلیلی، کلان‌نگری، استقلال رأی، قاطعیت و ... تقویت شود.
۶. وزارت کار باید پرچمدار استقرار نظام شایسته‌سالاری در کلیه نظامها و سیاستهای منابع انسانی سازمانها باشد و حتی زمینه وضع و اجرای قوانینی را برعلیه سازمانهایی که آنها را رعایت نمی‌کنند (مثل کشورهای پیشرفته)، فراهم سازد تا به این وسیله در فرایندهای استخدام، انتخاب، ترفیع، ارتقا و اعطای امتیازهای شغلی، صرفاً لیاقت و شایستگی ملاک عمل قرار گیرد.

۷-۳- توصیه‌های پژوهشی

با توجه به اینکه تحقیقات اندکی در این حوزه در کشور صورت گرفته بود، موضوع این پژوهش به صورت کلی و توصیفی انتخاب شد. در حالی‌که، سایر پژوهشگران محترم می‌توانند مرزها و ابعاد تحقیق را محدودتر کرده و بر بخش و یا حوزه مشخصی تمرکز کنند. پژوهشهای آتی باید تمایلات و تعصبات (Biase) را در تحقیق خود کنترل کرده و عوامل اصلی ارتقای زنان مدیر (علاوه بر حضور و وجود رابطه و حمایت‌های سیاسی) ریشه‌یابی کنند. شناسایی این عوامل اندرز و درسهای ارزنده‌ای برای سایر بانوان است. یکی از تحقیقهای مهم، مطالعه فرایند مدیرشدن و چگونگی یادگیری زنان از تجارب خود است. این نیز می‌تواند برای زنان دیگر کارگشا باشد. پژوهش مهم دیگر حضور موفق زنان در صحنه و یا سازمانهای خاص است. مطالعات آتی باید هر وزارتخانه را جداگانه مطالعه کرده و جو و فرهنگ سازمانی حاکم را مورد توجه قرار دهد.

در زمینه جذب و انتصاب، توجه به نوع ویژگیهای شخصیتی زنان حایز اهمیت است. مطالعات آتی می‌تواند خصوصیات مشترک شخصیتی زنان مدیر را مطالعه کند. مثلاً اینکه آیا آنها از جنبه‌های هوشی عاطفی ویژگی خاصی دارند؟ کشف این موارد بویژه از طریق مقایسه مدیران موفق و ناموفق براساس نظر رؤسا، بازخور ۳۶۰ درجه و یا به‌کارگیری معیارهای عینی عملکرد بسیار جالب و حایز اهمیت خواهد بود.

۴-۷- محدودیتهای پژوهش

یکی از محدودیتهای این پژوهش عدم دسترسی به تصمیم‌گیرندگان اصلی در سازمانها بود. این پژوهش نتوانست، علی‌رغم تلاشها و پیگیریهای زیاد، تجارب دست اندرکاران را در خصوص انتخاب زنان و عملکرد آنان مطالعه کند. این محدودیت مدت اجرای پژوهش را نسبت به تعصب آمیز زمان پیش‌بینی شده طولانیتر کرد.

یکی دیگر از محدودیتهای پژوهش، پاسخهای تعصب‌آمیز زنان مدیر بود. مثلاً در خصوص علل ارتقا، ابعاد محیطی و وجود رابطه مورد انکار قرار گرفته است که به نظر بعید و عجیب می‌رسد.

در این پژوهش از ابزارهای سنجش معتبر استفاده نشد، درحالی‌که برای نظر سنجی استفاده از آزمونها و ابزارهای معتبر توصیه شده است. یکی از دلایل آن عدم دسترسی به آزمونهای معتبر و همچنین تحقیق اندک در جامعه بود.

۸- منابع

[۱] احراری ح؛ «نقش پژوهش در پیشرفت زنان»؛ فصلنامه علوم، تحقیقات و فناوری، س ۴، ش ۸، ۹، زمستان ۱۳۸۰ و بهار ۱۳۸۱.

[۲] زنان، مشارکت و برنامه‌ریزی برای توسعه پایدار (جلد اول و دوم)؛ مرکز مشارکت زنان، ۱۳۸۱.

[۳] جایگاه زنان در نظام مدیریتی دولتی کشور؛ مرکز امور مشارکت زنان، ۱۳۸۰.

[۴] بررسی آماری وضعیت زنان استان تهران بر مبنای رویکرد توسعه انسانی، مرکز امور مشارکت زنان، ۱۳۸۰.

[5] Gender Equality & Empowerment: A statistical profil of the escap region,

Unescap, 2004.

- [۶] اهم اقدامات ج.ا.ا. در راستای ارتقای نقش زنان در عرصه قدرت و تصمیم‌گیری، مرکز مشارکت زنان، آبان ۱۳۷۷.
- [۷] محمدی اصل ع.؛ مدیریت ناکارآمد ایرانی و ریشه‌های اجتماعی آن، فرهنگ و توسعه؛ سال دهم، آذرماه ۱۳۸۰.
- [۸] هاشمی س.ع.؛ بررسی تطبیقی مشارکت زنان در بازار کار ایران و سایر کشورها، زن، توسعه و تعدد نقشها؛ مرکز امور مشارکت زنان ۱۳۸۰.
- [۹] مطهری م.؛ نظام حقوق زن در اسلام؛ صدرا، ۱۳۷۶.
- [۱۰] بابازاده ع.ا.؛ سیمان زن در قرآن؛ لوح محفوظ، ۱۳۷۷.
- [۱۱] محمدی ب.، مؤید حکمت ن.، نبئی ش.؛ بررسی نقش عوامل فرهنگی مؤثر در توسعه ایران و سنجش نگرشهای گروهی از صاحب‌نظران ایرانی؛ پژوهشکده علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۸۱.
- [۱۲] اعزازی ش.؛ تحلیل ساختاری جنسیت؛ گردآورنده: ن. جزنی؛ نگرشی بر تحلیل جنسیتی در ایران؛ انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۰.
- [13] Bass B. M.; Bass & Stogdill's handbook of leadership; 3rd. ed. London: Free Press, 1990.
- [14] Mumford A.; Handbook of management development; 4th. ed. Vermont: Gower, 1994.
- [۱۵] کار م.؛ زنان در بازار کار ایران؛ انتشارات روشنگران و مطالعات زنان، ۱۳۷۹.
- [۱۶] زن، توسعه و تعدد نقشها؛ مرکز امور مشارکت زنان؛ مطالعات زنان ش ۶، ۱۳۸۰.
- [۱۷] عبداللهی م.؛ «سقف شیشه‌ای: مانع ارتقای شغلی زنان»؛ فصلنامه مطالعات مدیریت؛ ش ۳۵ و ۳۶، ۱۳۸۱.
- [۱۸] نائینی ع.؛ گزارش تحلیلی از بهبود وضعیت زنان شاغل پس از انقلاب؛ مرکز آمار ایران، ۱۳۷۷.
- [۱۹] افشاری ز.، شیبانی ا.؛ «تجزیه جنسیتی بازار کار در ایران»؛ مجله پژوهش زنان؛ دوره ۸، ش ۱، پاییز ۱۳۸۰.

[۲۰] بانک اطلاعاتی مدیران کشور؛ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور؛ خردادماه ۱۳۸۰.
[۲۱] زاهدی ش.؛ ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ایران؛ دانش مدیریت، ش ۶۲، پاییز ۱۳۸۲.

[22] Maddock S.; "Modernization requires transformational skills"; *Women in Management Review*; Vol. 17, No. 2002.

[۲۳] الوانی س.م.؛، ضرغامی فرد، م.؛ «موفقیت زنان در کارراهه مدیریتی»؛ مدیریت دولتی؛ ش ۵۳ و ۵۴، پاییز و زمستان ۱۳۸۰.

[24] Chater K., Gaster R.; *The equality myth*; Sydney: Allen & Unwin, 1995.

[25] Peters H.; "Female executive & the glass ceiling"; *Women in Management Review*; Vol. 17, No. 1, 2002.

[۲۶] داگلاس م.؛ «پیروزی در نبرد جذب نخبگان زن»؛ ترجمه: مریم شریفیان ثانی؛ گروه مدیریت، ش ۵، اسفند ۱۳۷۹.

[27] Cordano M., Scherer R., Owen C.; "Attitude toward women as managers: Sex versus culture"; *Women in Management Review*; Vol. 17, No. 2, 2002.

[28] Employment for women: Gender Issues in employment policy; *Social Development Newsletter*; No. 36, Jun 1996.

[۲۹] کرایب ی.؛ نظریه اجتماعی مدرن؛ ترجمه: ع. مخبر؛ تهران: انتشارات آگاه، ۱۳۷۸.

[۳۰] العقلایی ا.؛ «موانع ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی»؛ پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۷.

[۳۱] سفیری خ.؛ موانع و مشکلات اجتماعی و فرهنگی اشتغال زنان و پیامدهای ناشی از آن با مؤسسه کار و تأمین اجتماعی؛ ۱۳۷۹.

[۳۲] اعزازی ش.؛ «بازتاب چشمداشت‌های اجتماعی در تلویزیون»؛ مجله پژوهش زنان؛ دوره ۱، ش ۱، پاییز ۱۳۸۰.

[۳۳] شهیدی ل.؛ «علل و موانع عدم ارتقا زنان به مشاغل مدیریتی»؛ پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهراء، ۱۳۷۸.

[۳۴] زاهدی ش.؛ «موقعیت زنان در جامعه دانشگاهی»؛ مجله تحول اداری، ش ۴ و ۵، پاییز ۱۳۷۲.

- [۳۵] بهرامی نسب م.؛ «بررسی میزان مشارکت زنان در سطوح مدیریت و تحلیل موانع موجود»؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۹.
- [۳۶] یزدخواستی ب.؛ زنان و تغییرات اجتماعی؛ انتشارات مانی، ۱۳۷۲.
- [۳۷] موسوی ی.؛ موانع و مشکلات موجود اشتغال زنان شاغل در بخش غیر دولتی شهر تهران؛ گزارش پژوهش با مشارکت مرکز امور مشارکت زنان و دانشگاه الزهرا.
- [۳۸] سفیری خ.؛ «بررسی وضعیت اشتغال زنان در بخش غیر دولتی و علل و مشکلات درون سازمانی مؤثر بر آن»؛ گزارش پژوهش با مشارکت مرکز امور مشارکت زنان و دانشگاه الزهرا.
- [۳۹] آزاده م.؛ «بررسی رابطه بین شرایط عینی و ذهنی کار بر رضایت شغلی زنان در بخش خدمات غیر دولتی در شهر تهران»؛ گزارش پژوهش با مشارکت مراکز امور مشارکت زنان و دانشگاه الزهرا.

