

بررسی چالشهای مربوط به مدیریت زنان ...

## بررسی چالشهای مربوط به مدیریت زنان (تحقیقی پیرامون یک سازمان دولتی)

دکتر علی اصغر پور عزت\*، سپیده زهرئی\*\*

حمید رضا یزدانی\*\*\*، بهاره فرجی\*\*\*\*

### چکیده

به‌رغم حضور مؤثر بانوان در مقاطع تحصیلی عالی و احراز شایستگیهای عمومی، متأسفانه هنوز تعداد زنانی که توانسته‌اند در سطوح عالی مدیریتی منصوب شوند، بسیار اندک است؛ یعنی میزان ارتقای زنان به سطوح عالی مدیریت با پیشرفت تحصیلی و تجربیات حرفه‌ای آنان همخوانی ندارد. بنابراین وجود نوعی مانع نامرئی به نام سقف شیشه‌ای<sup>۱</sup> بسیار بارز است. این پژوهش سعی بر شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای در سازمان، ارائه راهکارهایی مبنی بر کاهش و از بین بردن آن دارد. در این امتداد، تسلط دیرینه مردان بر ساختارهای اداری به مثابه مهمترین عامل در ایجاد سقف شیشه‌ای و نیز سایر عوامل مؤثر همانند رواج فرهنگ و زبان مردانه در سازمان به مثابه سایر عوامل مؤثر بر توسعه قدرت مردان در سازمانها مدنظر قرار گرفته است. این تحقیق با اتخاذ ماهیتی توصیفی پیمایشی از طریق تحلیل همبستگی به بررسی شاخصهای مؤثر بر شکل‌گیری سقف شیشه‌ای در سازمانها می‌پردازد. جامعه آماری از میان بانوان شاغل در سازمان توسعه برق (وابسته به مجموعه توانیر) در نظر گرفته شد، سپس برحسب تحلیل‌های آماری نمونه مناسبی از آنها انتخاب شد. در نهایت با استفاده از پرسشنامه‌های ساختارمند نسبت به اخذ دیدگاه افراد اقدام شد. نتایج حاصل نشان می‌دهد که میان تسلط دیرینه مردان بر ساختار اداری، رواج فرهنگ مردسالاری در سازمان، افزایش قدرت مردان در سازمان و ایجاد سقف شیشه‌ای در آن رابطه مستقیم وجود دارد. سقف شیشه‌ای مانعی است که زنان با آن روبرو می‌شوند و از پیشرفت آنان در محیطهای کاری جلوگیری می‌شود (Emerald group, 2006: 19).

**کلیدواژه‌ها:** سقف شیشه‌ای، جنسیت، فرهنگ سازمانی، مردسالاری، دیوارهای شیشه‌ای، عدالت در سازمان.

\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، [pourezzat@ut.ac.ir](mailto:pourezzat@ut.ac.ir)

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، [sepideh.zohreei@yahoo.com](mailto:sepideh.zohreei@yahoo.com)

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، [hryazdani@ut.ac.ir](mailto:hryazdani@ut.ac.ir)

\*\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، [bahar\\_act@yahoo.com](mailto:bahar_act@yahoo.com)

تاریخ پذیرش مقاله: 86/11/06

تاریخ دریافت مقاله: 86/09/17

## مقدمه

یکی از مهمترین مسائل سازمانها در جهان، برقراری سیستم عادلانه ارتقا براساس شایستگی است. علی‌رغم تلاشهای زیادی که تاکنون در این زمینه انجام شده است، اما هنوز سیستمهای ارتقا در بسیاری از سازمانها ناعادلانه به نظر می‌رسند. بویژه نحوه رفتار سازمانها با بانوان و مسیر پیشرفت شغلی و ارتقای آنها جای تأمل بسیار دارد. به هر حال بانوان در حدود نیمی از منابع انسانی سازمانها را تشکیل می‌دهند و به خصوص در ایران با توجه به تمایل بیشتر بانوان به ادامه تحصیل و اشتغال در سازمانهای دولتی، احتمال حضور و فعالیت بانوان در سازمانها رو به افزایش است. بنابراین هرگونه بی‌عدالتی پذیرفته شده علیه آنان ممکن است بر بهره‌وری نیمی از نیروهای کار سازمانها اثر منفی داشته باشد.

استعاره سقف شیشه‌ای، دلیلی بر وجود موانعی نامرئی بر سر راه پیشرفت و ارتقای بانوان است. این پدیده بر شدت بی‌عدالتی سازمانی افزوده، کیفیت فعالیت در حدود نیمی از جامعه سازمانی را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو پژوهش حاضر برای بررسی برخی از وجوه موجد این پدیده، سازماندهی و اجرا شده است.

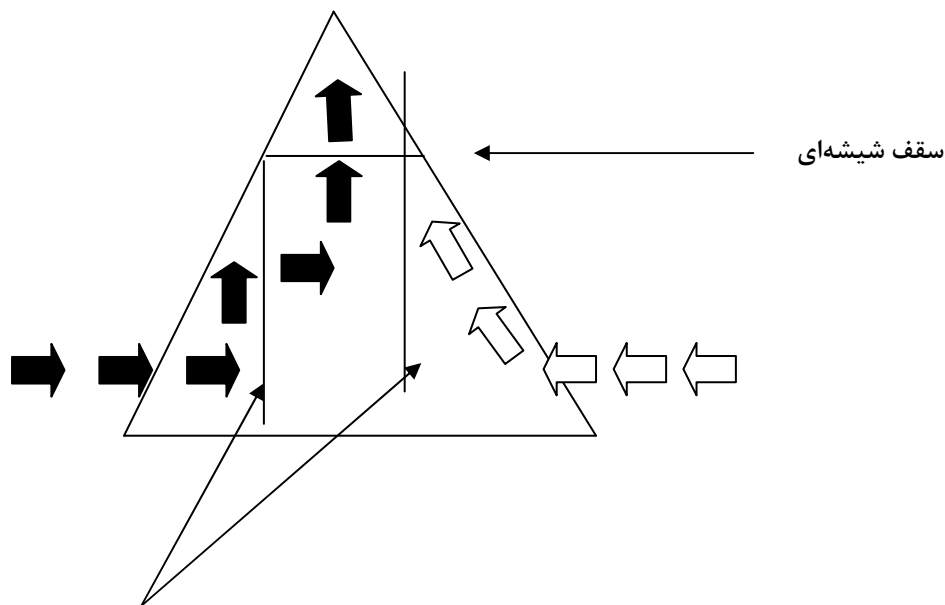
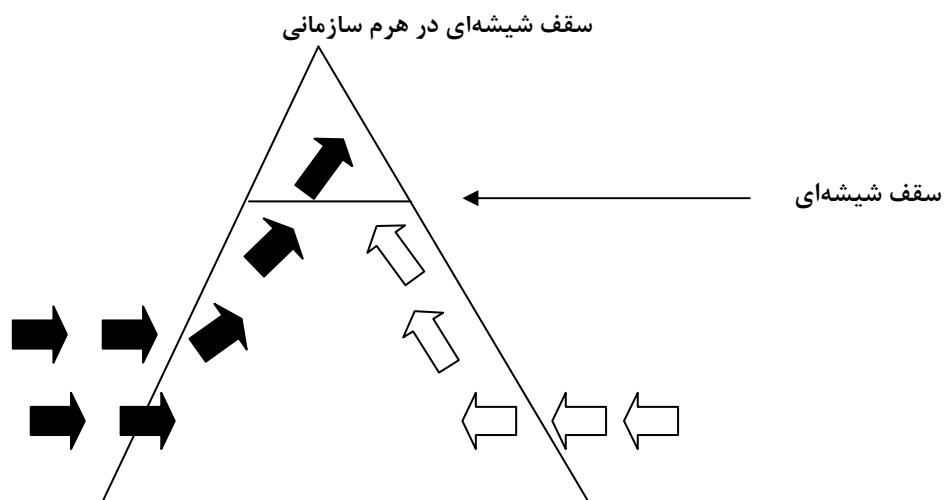
## مسئله اصلی تحقیق

در تقسیم طبیعی نیروی انسانی سازمانها، آگاهانه یا ناآگاهانه، زنان به حاشیه رانده می‌شوند و رشد و ترقی آنان برای سایر افراد بی‌اهمیت تلقی می‌شود و حتی گاهی دستیابی آنان به درجه‌های عالی، عجیب و غیرقابل تحمل انگاشته می‌شود، زیرا تصور غالب این است که آنان باید در حاشیه باشند و هرگز نباید در رأس قرار گیرند. مرور نوشته‌های تحقیقی درباره استعاره سقف شیشه‌ای، نشان می‌دهد که این مفهوم دلالت بر وجود مانع غیرقابل نفوذ دارد که در اکثر سازمانهای جهان، بدون اعتبار قانونی و صرفاً برحسب توافقه‌های ضمنی و نانوشته از ارتقای زنان در سازمان، ممانعت به عمل می‌آورد (Wirth, 2002:2). استعاره سقف شیشه‌ای زمانی به کار می‌رود که زنان صرفاً به

بررسی چالشهای مربوط به مدیریت زنان ...

---

خاطر جنسیت خویش از صعود به مراتب عالی سازمانی بازنگهداشته می‌شوند (Morrison et al, 1987:13). البته در سازمانها و کشورهای گوناگون محل قرارگیری این سقف در هرم سازمانی متفاوت است. گاهی ممکن است این سقف به سطوح عالی نزدیک باشد ولی در برخی سازمانها، این سقف حتی تا حد سطوح میانی و اجرایی پایین می‌آید. البته در سطوح پایین مدیریت نیز زنان معمولاً در سطحی غیر استراتژیک قرار می‌گیرند. حتی در برخی از سازمانهای بزرگ که زنان به نوعی مدیریت می‌کنند نیز کمتر می‌توانند به سطوح بالای مدیریت و به حیطه‌های اصلی و استراتژیک سازمان راه پیدا کنند. موانعی که بخش مرکزی و استراتژیک سازمان را از سایر بخشها مجزا می‌کنند، با عنوان "دیوارهای شیشه‌ای" در شکل زیر نشان داده شده‌اند. این دیوارها نیز گاهی بر اساس تفکیک جنسی مشاغل ایجاد می‌شوند؛ به طوری که مدیران زن در بخشهای معینی تمرکز پیدا می‌کنند (Wirth, 2002:6-9)؛ به عبارتی موانع عمودی (دیوارهای شیشه‌ای) و موانع افقی (سقف شیشه‌ای)، زنان را در سازمان محصور و احاطه می‌کنند. قابل تأمل است که در سازمانهای دولتی، این محدودیتها، علاوه بر محدودیتهایی که افراد و گروههای وابسته به احزاب حاکم علیه سایر افراد ایجاد می‌کنند، بر شدت بی‌عدالتی علیه بانوان غیر وابسته احزاب مذکور می‌افزاید.



وجود سقف شیشه‌ای ممکن است برای سازمانها بسیار خطرناک باشد؛ شاید در سالها قبل که هنوز زنان به وجود چنین سقفی پی نبرده بودند، اهمیت موضوع به اندازه امروز که به راحتی و با اطمینان از وجود چنین سقفی شکل‌گرفته است، می‌آید. <sup>بنا بر</sup> <sup>آنچه</sup> <sup>مطابق</sup> <sup>با</sup> <sup>مطالعات</sup> <sup>مدرسان</sup> <sup>در</sup> <sup>موضوع</sup> <sup>این</sup> <sup>است</sup> <sup>که</sup> <sup>مردان</sup> <sup>بیشتر</sup> <sup>از</sup> <sup>زنان</sup> <sup>در</sup> <sup>موقعیت‌های</sup> <sup>مدیریتی</sup> <sup>مهمتر</sup> <sup>در</sup> <sup>سازمانها</sup> <sup>با</sup> <sup>مشکلات</sup> <sup>عديده</sup> <sup>و</sup> <sup>هزينه‌زايی</sup> <sup>چون</sup> <sup>غيبت</sup> <sup>و</sup> <sup>جابه‌جایی</sup>، کاهش بهره‌وری سازمانی و از دست دادن نیروهای با استعداد زن مواجه خواهند شد (Luthans, 2006).

### سابقه مطالعات و تحقیقات انجام شده

در مطالعات گوناگون درباره وضعیت زنان در ایران نتایج ذیل به دست آمده؛ ضمن بررسی تأثیر نگرش مدیران به مهارت‌های فنی، اداری، انسانی، تعهد وفاداری زنان برای ارتقای شغلی آنان، ملاحظه شد که بین عدم ارتقای زنان و نگرش مدیران رابطه‌ای مستقیم وجود داشته، نگرش منفی مدیران به زنان، مانع ارتقای آنان به سطوح مدیریتی است. ضمن اینکه این عوامل تحت تأثیر متغیرهای فرهنگی - اجتماعی تشدید می‌شوند (مجتبوی، 1375). در بررسی موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی ملاحظه شد که دیدگاه زنان و مردان تهرانی درباره مدیریت زنان مشابه و مثبت است ولی خود زنان تمایلی به پذیرش منصب‌های پر مسؤولیت مدیریتی ندارند و بیشتر به خاطر مسؤولیت‌های خانوادگی از پذیرش مسؤولیت‌های مدیریتی پرهیز می‌کنند (شهیدی، 1378).

در پژوهش دیگری درباره موانع زنان به سطوح مدیریتی نیز تأکید شده است که عوامل فرهنگی مهمترین عامل بازدارنده، پیشرفت بانوان در سلسله مراتب سازمانی محسوب می‌شوند (فاطمی صدر، 1380). همچنین در پژوهشی درباره عوامل مؤثر بر ارتقای بانوان در منصب‌های اداری سازمان‌های دولتی ملاحظه شد که خانمها معمولاً در سطوح غیراستراتژیک به کار گمارده می‌شوند و تلاش برای کسب شایستگی‌های تحصیلی و آموزشی برابر با مردان چندان در بهبود وضعیت آنان مؤثر به نظر نمی‌رسد (روشن، 1383). ضمن اینکه در پژوهش‌های دیگری در این باره

ملاحظه شد که مردان نگرش مساعدی به تواناییهای مدیریتی زنان ندارند. جالب آنکه در نمونه-های بررسی شده بین مهارتهای ادراکی و مدیریتی زنان و مردان تفاوت معناداری مشاهده نشد ولی مهارتهای انسانی زنان و مردان تفاوت معناداری داشت (اسفیدانی، 1381).

نتیجه پژوهش در قوه مجریه ایران در سال 1381 با تأکید بر پیمایش در واحدهای اداری مستقر در تهران، این تلقی پذیرفته شد که در سازمانهای ما به طور شدیدی فرهنگ مردانه حاکم است و عدم حضور زنان در پستهای مدیریت اجرایی به طور عمده ناشی از عوامل محیطی و شرایط فرهنگی حاکم بر سازمانهاست، نه به خاطر نداشتن مهارتهای مدیریتی و ادراک (اسفیدانی، 1381).

به هر حال علی‌رغم مطالعات گسترده‌ای که درباره منزلت زنان در سازمانهای اداری کشور صورت پذیرفته است، موردی مشاهده نشده که به تأیید فرهنگ مردانه سازمانها بر ایجاد سقف شیشه‌ای پرداخته باشد.

### سؤالیهای تحقیق

بنابر آنچه درباره سابقه موضوع مورد پژوهش ذکر شد، سؤال اصلی پژوهش به صورت ذیل صورت‌بندی می‌شود.

- چرا زنانی که گاهی از تحصیلات و حتی تجربه کافی برخوردارند (و به نظر می‌رسد توان و تمایل لازم جهت پذیرش مسؤولیت و پستهای حساس را دارند)، اغلب نمی‌توانند به سطوح عالی مدیریت راه یابند؟

موفقیت هر سازمان مرهون تلاش همه آحاد فعال در آن است. با این حال مشاهده می‌شود که از توانمندیها و قابلیت‌های مدیریتی زنان در سازمان غفلت می‌شود. بنابراین می‌توان سؤال پژوهش را به صورت ذیل توسعه داد:

چرا فرهنگ جاری سازمانها به طبقه‌بندی جنسیتی پرداخته، در برابر زنان انواع موانع نامرئی را ایجاد می‌کند؟

چرا در جامعه‌ای که نیمی از جمعیت آن را زنان تشکیل می‌دهند و از طرفی نیز می‌دانند که موفقیت هر سازمان و جامعه در گرو منابع و افراد آن می‌باشد، باز هم به جنسیت‌بندی آنها می‌پردازند و همواره موانعی را در راه ارتقای زنان، هرچند نامرئی قرار می‌دهند؟

بنابراین اهداف اساسی تحقیق عبارتند از:

الف - بررسی وضعیت تسلط دیرینه مردان بر ساختار سازمان؛

ب - بررسی وضعیت فرهنگ و زبان در سازمان؛

ج - بررسی وضعیت قدرت مدیران مرد در سازمان؛

د - بررسی وضعیت سقف شیشه‌ای در سازمان؛

ه - بررسی رابطه تک تک عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای در سازمان.

### ادبیات و منابع نظری پژوهش

امروزه شمار زیادی از زنان جامعه بدون پی‌بردن به نابرابری موجود به زندگی روزمره خود ادامه می‌دهند؛ با این تصور که شرایط باید این‌گونه باشد، جالب آنکه این واقعیت نابرابر، زمانی موجب احساس نابرابری در آنها می‌شود که آنان از طریق تحصیل در دوره‌های عالی و در پی آن آگاهی از حقوق خود و شرایط دیگر زنان جامعه، به نوعی خود آگاهی از وضع موجود می‌رسند. (دهنوی و معیدفر، 1384: 52).

بنابراین مراتب آگاهی بانوان بر طرز تلقی آنان از این نابرابری مؤثر است که گویا با افزایش آگاهی، سقف شیشه‌ای مرئی‌تر می‌شود. علت ایجاد این سقف را می‌توان از دو بعد متفاوت مورد بررسی و مطالعه قرارداد:

از یک طرف می‌توان فرض کرد که زنان، خود وجود چنین مانعی را داوطلبانه می‌پذیرند و از آن استقبال می‌کنند، در این صورت می‌توان مشغله زیاد خانمها در منزل و مسؤولیت خطیر آنان در برابر فرزندان را از جمله عوامل مؤثر بر عدم تمایل آنان به پذیرش پست‌های حساس و مهم در سازمان دانست. در این صورت ممکن است که آنان ترجیح دهند تا پایان دوره خدمت خود، یک

کارشناس معمولی و یا در نهایت کارشناس ارشد باقی بمانند، البته این حالت اغلب در مشاغلی که سطح مخاطره‌پذیری آنها زیاد است، بیشتر مطرح می‌شود (مانند مشاغل حساس در امور مالی). در واقع علت احتمالی این طرز تلقی آن است که این افراد تمایل دارند انرژی و وقت خود را برای کارهای دیگری صرف کنند (O'Connor, 2001:400).

در فرض دوم موضوع به شکل دیگری مطرح می‌شود؛ در این حالت تصور بر آن است که تمایل و توان زنان برای پذیرش پست‌های سازمانی در حد مردان و یا گاهی بهتر از آنان است ولی محیط‌های سازمانی این فرصت را از آنان سلب می‌کند. به عبارتی، علت ایجاد این مانع نامرئی، بیشتر جنسیت و دیدگاه فرهنگی معطوف به آن است تا عدم توانایی بانوان (Cooper, 2001:400).

به این ترتیب سلطه دیرینه مردان بر ساختارهای اداری سبب شده است که فرهنگ و زبان مردانه در سازمان گسترش یافته، نوعی مرد سالاری در سازمان ظاهر شود که باعث می‌شود زنان از رشد و ترقی باز مانده و نتوانند همپای مردان رشد یابند. بنابراین فرهنگ سازمانی مردسالار، علت اصلی عدم حضور زنان در پست‌های مدیریتی اجرایی است (اسفیدانی، 1381: 80).

در این رویکرد زنان به مثابه موجوداتی تحت سلطه مردان و فاقد هرگونه اراده و اختیار محسوب می‌شوند؛ گویی سازمانها جنسیت‌بندی شده‌اند و یک جنس باید بپذیرد که همیشه زیردست باشد. گویا در پرتو نظریه برگر و لاکمن (Scott&Davis, 2007: 104-105, 260) دوبوار نیز معتقد است که نابرابری جنسیتی، یک ساخت اجتماعی و دست‌آورد فرهنگ مرد سالار است (احمدی و گروسی، 1383: 8).

اکثر محققان بر آنند که تعداد زنانی که تمایل به پذیرش مسؤلیت ندارند، بسیار اندک است (Emerald group, 2006:20). زنان و مردان در محیط‌های کاری مکمل یکدیگرند ولی ظاهراً مردان تصمیم می‌گیرند که خود در رأس قرار گیرند و کارها را تکمیل کنند (O'Connor, 2001:401)، گویی فراموش کرده‌اند که موفقیت سازمان در گرو استفاده مطلوب از تخصص همه نیروهای انسانی اعم از زنان و مردان است. سقف شیشه‌ای هر جا که شکل گیرد، در هر سازمان و یا هر شرکتی، علاوه بر آنکه مانع پیشرفت افراد در محل کار خواهد شد، به



پیشرفت جامعه نیز لطمه وارد می‌کند. شاید عوامل متعددی در تسلط دیرینه مردان بر سازمانها، ایجاد زبان مردانه و ساختارهای تحت سلطه آنان دخیل باشند از جمله:

- الف- میزان مردگرایی در جامعه ؛
- ب- نحوه سیاستگذاری جامعه ؛
- ج- دیرینگی سنتهای مرد گرایانه؛
- د- بافت جمعیت‌شناختی زنان و مردان در سازمان؛
- و- سابقه تاریخی برتری مردان؛
- ه- عرف و نگرشهای کلیشه‌ای رایج.

### میزان مردگرایی در جامعه

وجود جوامع مردسالار به گسترش فرهنگهای مردانه در سازمانها دامن می‌زند، زیرا سازمان از افراد و گروههایی تشکیل می‌شود که از بطن جامعه بیرون می‌آیند و وقتی یک جامعه دارای فرهنگ مرد سالار باشد، به طور قطع سازمانهای آن مردسالار خواهند شد. فرهنگ مردسالاری دارای آثار خانوادگی، اجتماعی، ایدئولوژیک و سیاسی است. در این فرهنگ مردان می‌توانند با اعمال زور و فشار یا با به‌کارگیری سنتها، آیینها و مراسم، قوانین و مقررات، آداب معاشرت، آموزش و تقسیم کار و حتی زبان تعیین کنند که زنان چه نقشی را می‌توانند یا نمی‌توانند ایفا کنند( احمدی و گروسی، 1383: 8).

بر اساس یک پژوهش نتیجه‌گیری شده است که عوامل فرهنگی، مهمترین و به واقع اصلی‌ترین موانع در برابر توسعه مرتبه شغلی زنان محسوب می‌شوند. در جامعه‌ای که بافت فرهنگی آن مردسالار است، زنان همواره در مرحله‌ای بعد از مردان قرار می‌گیرند؛ یعنی همواره در معرض تبعیضهای گوناگون ناشی از تعصبات و تفکرات قالبی درباره زنان قرار می‌گیرند ( فاطمی صدر، 1380).

## نحوه سیاستگذاری

جامعه‌ای که در خط‌مشی‌های توسعه اجتماعی فقط با توجه به جنبه‌های اقتصادی پی‌ریزی شود، نخواهد توانست نیل به برابری زن و مرد را تضمین کند (باستانی، 1383: 184)، زیرا برابری در عرصه‌های فرهنگی و سیاسی را نادیده می‌گیرد و این نابرابری به داخل سازمان نیز نفوذ خواهد کرد و باعث سلطه مردان بر زنان و رواج زبان مردانه خواهد شد.

## دیرینگی سنت‌های مردگرایانه

در جوامع ما قبل مدرن، همواره بر اساس تفاوت‌های بیولوژیکی نوعی تقسیم کار و نقش میان زن و مرد وجود داشته است که دارای کارکردهای اجتماعی خاص خود بوده است. در واقع تقسیم کار براساس ویژگی‌های زیست‌شناختی توسعه پیدا کرده است و در عمل و در طول تاریخ نوعی نظام جنسیتی مبتنی بر رابطه سلطه فرادست - فرودست و پدر سالار را حاکم ساخته است (سلطه مردان بر زنان). پدر سالاری به معنای دسترسی مردان به عمده نهادهای قدرت جامعه و محرومیت زنان از این قدرتهاست. به طور کلی جایگاه زنان در دوران ماقبل مدرن، آمیزه‌ای از قدرت و ضعف بوده است (مشیرزاده، 1385).

## بافت جمعیت شناختی زنان و مردان در سازمان

هرگاه در یک سازمان تعداد مردان بیشتر از زنان (و یا برعکس) باشد، فرهنگ سازمانی به سمت ویژگی‌های گروه برتر سوق پیدا می‌کند. این بحث که به تعبیری با اصطلاح جنسیت سازمانها<sup>1</sup> مطرح می‌شود، از تأثیر جمعیت غالب یک جنس بر فرهنگ و رفتار سازمانی دلالت دارد. بویژه این تحلیل جامعه‌شناختی را باید با توجه به نسبت حضور یک جنس در مشاغل مدیریتی سطح بالا مد نظر قرار داد (Klenk, 1996).

<sup>1</sup> Gendered Organizations

## سابقه تاریخی برتری مردان

با سیر در تاریخ ملاحظه می‌شود که از ابتدای تاریخ بشر تاکنون در دوره‌های گوناگون معمولاً بیشترین قدرت، حاکمیت و مالکیت در دست مردان بوده است. برای مثال فئودالها مرد بودند؛ اغلب مؤسسان شرکتها مرد بودند و امروزه نیز مدیران عامل، مسؤولان و متولیان منصبهای مهم سازمانها مرد هستند. در واقع در طول تاریخ، زنان به مثابه موجوداتی متفاوت از مردان دیده شده‌اند؛ به طوری که همواره در مقایسه با مردان، موجوداتی ضعیفتر و ناتوانتر تلقی شده‌اند (سفیری و زارع، 1382: 1) و دیدگاه غالب بر آن است که مردان در سازمان رهبرند و زنان زیردست (Cooper, 2001:30). در واقع زنان از دیدگاه تاریخی همواره در منصبهایی از سازمانها قرار گرفته‌اند که ناگزیر به انجام کارهایی تکراری بوده‌اند و به منصبهایی در سطوح پایین اشتغال داشته‌اند. معمولاً بیشتر آنها در منصبهای ستادی و به منزله دستیار مدیران صفی انجام وظیفه کرده‌اند و به ندرت مسؤولیتهای مدیران صفی را به عهده داشته‌اند.

## عرف و نگرشهای کلیشه‌ای رایج

در میان آرا و نظریه‌های عامه، برخی نگرشهای کلیشه‌ای درباره زنان و مردان جا افتاده است. در یک تقسیم‌بندی ساده می‌توان این کلیشه‌ها را به دو دسته مثبت و منفی تقسیم کرد:

الف) کلیشه‌های مثبت

- مهمترین وظیفه زنان، نگهداری و مراقبت از فرزندان و خانواده خود است؛
- به‌طور سنتی وظیفه زنان خانه‌داری است و انجام اموری چون ایجاد محیط آرام و نگهداری از نسل آینده؛
- زنان به دلیل آنکه نسبت به مردان موجودات ظریف هستند، بهتر است به کارهایی چون ماشین نویسی، صنایع دستی، بافندگی و منشی‌گری بپردازند.

ب) کلیشه‌های منفی

- زن باید در خانه بنشیند و خانه‌داری کند؛ ارتقا دادن او، خیانت به نسل آینده است؛
- هرگز نباید زیردست زنان کارکرد، همواره باید مردان در موقعیتی بالاتر از زنان کار کنند؛

- در جایی که مرد خانواده حاضر است، زن باید اطاعت کند. در واقع زنان تمایلی به سرپرستی ندارند. این کلیشه‌ها، اعم از مثبت و منفی، زنان را در موقعیتی کاملاً تابعی قرار داده و از آنها افرادی مطیع مردان می‌سازد (ناجی راد، 1382: 310).

مطالعه‌های انجام شده در ایران نیز نشان داده است که در کودکان بین سنین چهار تا شش سال، صفتهای منسوب به دختر و پسر، به شیوه معناداری نهادینه می‌شوند. چنان‌که حتی در موقع توزیع اسباب بازیهای گوناگون نیز این رفتارها نمایان می‌شود. بازیهای پسران معمولاً خشونت آمیزتر بوده، گاهی با ماکتهای ابزار جنگی انجام می‌شود، در حالی که دختران به بازیهای لطیف‌تر سوق داده می‌شوند. در یک مطالعه در مورد انتظارها، نگرش و رفتار والدین و مربیان در مورد کودکان پیش دبستانی، این نتیجه به دست آمد که در حدود 88٪ مادران ایرانی از دوسالگی پسران خود را بمراتب بیشتر از دخترانشان به کسب استقلال، خودکفایی و پیشرفت تشویق می‌کنند و این نگرش در امتداد رویکردی است که نقش دختران را در آینده، فقط همسررداری و مادری می‌داند و به خصوصیهایی چون همکاری با دیگران، حساس بودن به نیازهای دیگران و قبول مسؤولیت نسبت به دیگران بها می‌دهد. در این زمینه مطالعات انجام شده در جوامع غیرصنعتی نشان داده است که حدود 82٪ از این جوامع، احساس وظیفه مراقبت از دیگران، حدود 35٪ از آنها احساس مطیع بودن و انقیاد و حدود 61٪ از آنها احساس قبول مسؤولیت در برابر دیگران را در دختران تقویت کرده و سعی می‌کنند که این رفتارها را به مثابه جزئی از نقشهای جنسیتی و اجتماعی آنها مد نظر قرار دهند. پژوهشها نشان می‌دهد که این‌گونه رفتارهای کلیشه‌ای، خیلی زود در کودکان شکل می‌گیرد؛ به صورتی که گاهی حتی از سه سالگی، دختران و پسران صفات کلیشه‌ای مربوط به جنسیت را به یکدیگر نسبت می‌دهند (ناجی راد، 1382: 310). به این ترتیب افراد از همان سنین اولیه طی فراگرد اجتماعی شدن، با توجه به جنسیتی که دارند، مشاغل و نقشهایی را برای خود تعریف شده می‌دانند. در واقع اعضای هر جامعه وظایف یا کارکردهای گوناگونی را بر عهده دارند که منبعث از نیازهای اساسی و اجتماعی آنان است. این افراد باید برحسب ضرورتهای حیاتی زندگی تربیت و در بین مشاغل اجتماعی توزیع شوند؛ ضمن اینکه باید نظم اجتماعی برقرار و حفظ شود و مردم احساس کنند که زندگی آنها از

معنی و هدفی برخوردار است. ساختارها و شیوه‌هایی که این امور به‌وسیله آنها جاری می‌شوند، از نوعی سازمان یافتگی پیروی می‌کنند؛ به طوری که ضمن رعایت ارزشها و رویه‌های مرسوم، نیازهای اساسی جامعه را برآورده سازند (Horton & Hunt, 1986:185). به این ترتیب نهادها شکل می‌گیرند و طی شرایط و فراگردهای تاریخی با مجموعه‌ای از هدفها، کنشها و کارکردهای معین، مشخص می‌شوند (Nelson & Besag, 1970:28). مهمترین کارکردهایی که مبنای ظهور نهادهای اصلی جامعه محسوب می‌شوند، عبارتند از:

- 1- تولید نسل و حفظ خویشاوندی و هویت ؛
  - 2- تربیت اعضای جدید و انتقال فرهنگ از نسلی به نسل دیگر؛
  - 3- تولید و توزیع کالا و خدمات اجتماعی میان آحاد جامعه ؛
  - 4- استفاده از قدرت در جهت استقرار نظم اجتماعی ؛
  - 5- رابطه انسان با ماوراء الطبیعه .
- نهادهایی که بترتیب این کارکردهای پنجگانه را برعهده دارند، عبارتند از: خانواده، آموزش، اقتصاد، حکومت و دین.

کارکردهای هر نهاد ممکن است آشکار یا پنهان باشد. کارکردهایی که به طور اساسی یک نهاد برای تحقق بخشیدن به آنها موجودیت پیدا کرده است و کارکردهایی که غیر عمومی و احتمالاً غیر قابل تشخیص بوده، مورد اغماض قرار می‌گیرند (Merton, 1986:19-84). نکته این است که همه نهادها با کارکردهای آشکار و پنهان خود از طریق فراگرد اجتماعی شدن<sup>1</sup> به همسازی و هم‌نوعی فرد با ارزشها، هنجارها و نگرشهای گروهی و اجتماعی می‌پردازند (Broom & Selznick, 1968:29).

از این رو هنگامی که نهاد خانواده، همسو با نهاد آموزشی، نوع نگرش متفاوت را نسبت به زنان و مردان اتخاذ می‌کند و این نگرش به‌وسیله نهادهای اقتصاد، حکومت و مذهب نیز تقویت می‌شود، نوعی دیدگاه غالبی درباره زنان شکل گرفته، تقویت شده و رسوب می‌کند.

---

## 1. Socialization

### مدل مفهومی پژوهشی

بر اساس آنچه در ادبیات پژوهش ذکر شد، می‌توان مهمترین مراحل بر شکل‌گیری سقف شیشه‌ای در قالب عبارتهای ذیل فهرست کرد:

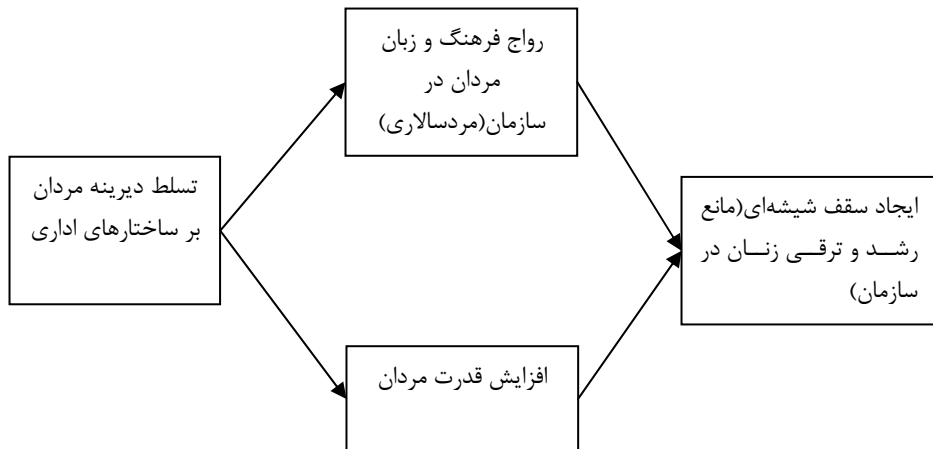
الف- تسلط دیرینه مردان بر ساختارهای اداری، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جامعه؛

ب- رواج فرهنگ و زبان مردان بر در سازمانها؛

ج- افزایش قدرت مردان؛

د- ایجاد مانع بر سر راه رشد و ترقی زنان.

به این ترتیب مجموعه‌ای از متغیرهای مؤثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای در سازمانها مد نظر قرار می‌گیرند. در شکل ذیل تلاش شده است تا روابط این متغیرها با هم نشان داده شود.



در این " تسلط دیرینه مردان " به مثابه متغیر مستقل و " قدرت مردان " و " رواج فرهنگ و زبان مرد سالار " به مثابه متغیرهای میانجی (واسطه) و " سقف شیشه‌ای " به منزله متغیر وابسته نهایی مد نظر قرار گرفته است. بنابراین فرضیه‌های اصلی تحقیق عبارتند از:

1- تسلط دیرینه مردان بر ساختارهای اداری، باعث رواج فرهنگ مردسالاری در سازمان شده است؛

2- تسلط دیرینه مردان بر ساختارهای اداری باعث افزایش قدرت آنان در سازمان شده است؛

3- رواج فرهنگ و زبان مردان (مرد سالاربودن زبان سازمان) از عوامل مؤثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای (مانع نامرئی رشد و ترقی بانوان) است؛

4- فزونی قدرت مردان در سازمانها، از عوامل مؤثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای (مانع نامرئی رشد و ترقی بانوان) است.

### روش تحقیق و ابزار گردآوری اطلاعات

این تحقیق به روش توصیفی<sup>1</sup> انجام می‌پذیرد؛ به عبارتی تحقیق توصیفی آنچه را که وجود دارد توصیف و شرایط، روابط موجود، عقاید متداول، فراگردهای جاری، آثار مشهود و یا روندهای در حال گسترش را بررسی می‌کند. این پژوهش به بیان دقیقتر از نوع توصیفی پیمایشی - همبستگی است و در جریان آن برای بررسی فرضیه‌ها از روش مطالعات میدانی و ابزار پرسشنامه استفاده می‌شود و بر اساس داده‌های حاصل از مطالعات میدانی، فرضیه‌های تحقیق در معرض آزمون قرار خواهند گرفت.

### جامعه و نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی زنان شاغل در یکی از شرکتهای دولتی تابعه توانیر به‌نام سازمان توسعه برق ایران است که در سال 1386، تعداد آنها (N) 107 نفر بوده است. سازمان

---

1. Descriptive Research

توسعه برق ایران از سه معاونت برنامه‌ریزی، معاونت مهندسی (فنی) و معاونت پشتیبانی (اداری-مالی) تشکیل شده است. زنان در تمامی این معاونتها مشغول به کار هستند. به نظر محققان نتایج این تحقیق به جهت مشابهت این معاونتها در سایر سازمانهای ایرانی دیگر می‌تواند قابل تعمیم باشد. به منظور آزمون فرضیه‌ها، نمونه آماری بر اساس روابط ذیل محاسبه شد که  $n$  در آن برابر است با:

$$n = \frac{N z_{\frac{\alpha}{2}}^2 pq}{\varepsilon^2(N-1) + z_{\frac{\alpha}{2}}^2 pq} = \frac{107 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (107-1) + 1.96 \times (0.5)^2} \approx 84$$

نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت تصادفی ساده انجام می‌شود، زیرا زنان شاغل در سازمان بررسی شده، از حیث مرتبه شغلی تفاوت چندانی با هم ندارند.

### ترکیب گویه‌ها و سؤالات پرسشنامه

پرسشنامه از دو قسمت تشکیل شده است :

الف) سؤالات عمومی : در هشت سؤال عمومی سعی شده است با اخذ اطلاعاتی کلی، موقعیت شغلی و سازمانی پاسخگویان بررسی شود.

ب) سؤالات تخصصی: در 55 سؤال تخصصی سعی شده است که گویه‌ها تا حد ممکن قابل فهم باشند. (تعدادی گویه به صورت منفی مطرح شده‌اند. در این بخش از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است که یکی از رایجترین مقیاسهای اندازه‌گیری است. نحوه ارزشگذاری سؤالات منفی (5-1) ، به طور دقیق برعکس ارزشگذاری مثبت (1-5) است. برای هر متغیر چند سؤال در نظر گرفته شده است و نمره هر متغیر از میانگین سؤالات مربوط به آن دست می‌آید. جدول ذیل نحوه تقسیم‌بندی سؤالات را براساس متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد.



**جدول 1: ترکیب سؤالات پرسشنامه**

متغیرهای بررسی شده	مفاهیم مرتبط و شماره سؤالات پرسشنامه	جمع سؤالات
تسلط دیرینه مردان	میزان اعتماد به نفس، سؤالات 1 - 11 قدرت و تمرکز مردان، سؤالات 12-20	20
زبان و فرهنگ مردانه	روابط سازمانی سنگین، سؤالات 21 - 28 رواج اصطلاحات مردانه، سؤالات 29 - 32 از بین رفتن فرهنگ زنانه، سؤالات 33 - 41	20
قدرت مردان	بالا رفتن تعداد مردان، سؤالات 42 - 46 عدم تفویض اختیار به زنان، سؤالات 47 - 49	8
سقف شیشه‌ای	نگرش منفی و قالبی نسبت به زنان، سؤالات 50 - 51 از بین رفتن نظام شایسته سالاری، سؤالات 52 - 53	4

ج) در پایان طی دو سؤال باز (54-55) از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که چنانچه پیشنهادی درباره موضوع بحث شده و استعاره سقف شیشه‌ای دارند، ارائه کنند.

**روایی و پایایی پرسشنامه**

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه در یک نمونه پیش‌آزمون 34 تایی، در حدود 91/7 بوده است. ضمن اینکه برای اطمینان از

اعتبار محتوا باید در موقع ساختن ابزار چنان عمل شود که سؤالهای تشکیل دهنده ابزار اندازه گیری، معرف قسمتهای متفاوت محتوای موضوع مطالعه شده باشد. از این رو اعتبار محتوا به وسیله افرادی متخصص در موضوع بررسی می شود. اعتبار محتوای این پرسشنامه به وسیله چند تن از استادان دانشگاه و چند نفر از افراد مطلع تأیید شد.

شاخصها در جدول ذیل فهرست شده اند:

### جدول شماره 2: شاخصهای مبنای تدوین ابزارسنجی

عامل	مؤلفه	شاخصها
تسلط دیرینه مردان	1- از بین رفتن اعتماد به نفس زنان (سؤالهای 1-11)	الف. عدم رقابت با مردان ب. کاهش تلاش برای دستیابی به موقعیتهای حساس ج. بی اعتنائی به تواناییهای زنان
	2- قدرت و تمرکز مردان در سازمان (سؤالهای 12-20)	الف. عدم تمایل مردان به مشارکت زنان ب. واگذاری نقشهای غیر مهم به زنان ج. تمایل به گزینش مدیران مرد د. اغلب زنان در مشاغل ستادی به کارگمارده می شوند و نمی توانند در تصمیم گیریهای اساسی مشارکت کنند.
زبان و فرهنگ مردانه	1- روابط سازمانی سنگین (سؤالهای 21-28)	الف. بی اعتنائی نسبت به حفظ حقوق زنان ب. عدم همکاری مناسب با زنان ج. سلطه جویی و منفعت طلبی مردان
	2- رواج اصطلاحات مردانه (سؤالهای 29-32)	الف. شکل گیری جملات دستوری ب. رواج برخی جملات غیر رسمی در محیطهای کاری
	3- از بین رفتن فرهنگ زن سالار (سؤالهای 33-41)	الف. ایجاد محیطهای خشک و سنتی ب. کاهش ویژگیهایی مثل گذشت و دل رحمی ج. شناسایی پول به مثابه مهمترین عامل برانگیزاننده
قدرت مردان	1- افزایش تعداد مردان (سؤالهای 42-46)	الف. افزایش تمایل به استخدام مردها ب. در اقلیت ماندن زنان ج. کاهش مجال برای اعمال مدیریت زنان
	2- عدم تفویض اختیار به زنان (سؤالهای 47-49)	الف. عدم اعتماد به تواناییهای زنان ب. در نظر گرفتن زنان به مثابه عامل تهدید برای پیشرفت مردان
سقف شیشه ای	1- رواج نگرشهای منفی و قالبی درباره توانمندی زنان (سؤالهای 50-51)	الف. عدم امکان پیشرفت زنان در سازمان
	2- تضعیف نظام شایسته سالیاری (سؤالهای 52-53)	الف. تقدم مردان در انتصابها در منصبهای مهم ب. به کارگماردن زنان در منصبهای سطح پایین

## نتایج تحقیق

### 1) نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری

متغیرهای کاهش اعتماد به نفس زنان، قدرت و تمرکز مردان در سازمان، تسلط دیرینه مردان بر ساختارهای اداری، وجود روابط سازمانی سنگین، وجود فرهنگ مردسالار، رواج فرهنگ مردانه در سازمان، افزایش تعداد مردان در سازمان، عدم تفویض اختیار به زنان، افزایش قدرت مردان در سازمان، عدم تفویض اختیار به زنان، افزایش قدرت مردان در سازمان، رواج نگرش‌های منفی و قالبی، کاهش نظام شایسته‌سالاری در سازمان وجود داشته است (مقدار میانگین بالاتر از سه). در حالی که متغیر رواج اصطلاحات مردانه در حد قابل قبول و متعارفی بوده است (مقدار میانگین پایینتر از سه).

### 2) آزمون همبستگی

### جدول 3: همبستگی بین متغیرهای بررسی شده در مدل تحلیلی تحقیق

نام متغیرها	تسلط دیرینه	فرهنگ و زبان مردانه	قدرت و تمرکز	سقف شیشه‌ای
تسلط دیرینه		0/730 معنادار	0/662 معنادار	0/597 معنادار
فرهنگ و زبان مردانه			0/699 معنادار	0/632 معنادار
قدرت و تمرکز				0/614 معنادار
سقف شیشه‌ای				

بنابراین می‌توان با توجه به جدول شاخص‌های مؤثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای به بررسی تأثیر و رابطه همبستگی میان متغیرها پرداخت، ضمن اینکه می‌توان نتایج بررسی را به شرح ذیل فهرست کرد:

الف) در بعد تسلط دیرینه مردان بر ساختارهای اداری ملاحظه شد که میان از بین رفتن اعتماد به نفس زنان و افزایش قدرت و تمرکز مردان در سازمان، همبستگی مثبت وجود دارد؛

ب) در بعد فرهنگ و زبان مردانه ملاحظه شد که میان تمامی متغیرهای معرف فرهنگ و زبان مردانه در سازمان (روابط سازمانی سنگین، رواج اصطلاحات مردانه و رواج فرهنگ مردسالار)، رابطه‌ای مستقیم و مثبت وجود دارد؛

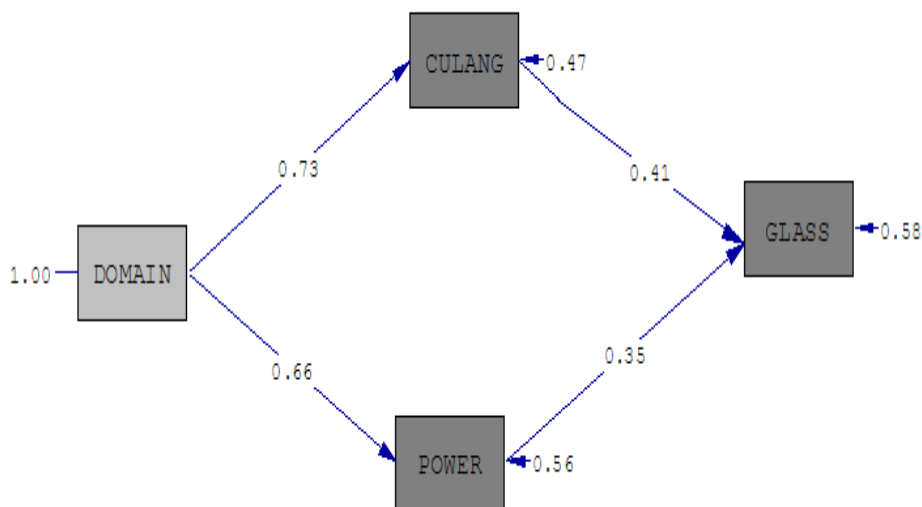
ج) در بعد افزایش قدرت مردان ملاحظه شد که میان افزایش تعداد مردان و عدم تفویض اختیار به زنان و ابعاد گوناگون سقف شیشه‌ای (رواج نگرشهای منفی و قالبی درباره توانمندی زنان و از بین رفتن نظام شایسته سالاری)، روابطی مثبت و مستقیم وجود دارد؛

د) ضریب همبستگی میان قدرت و تمرکز مردان در سازمان و از بین رفتن اعتماد به نفس زنان، در حدود 0/545، میان "روابط سنگین" و "رواج اصطلاحات مردانه" در حدود 0/499 و میان "روابط سنگین" و "سیطره فرهنگ مردسالار"، حدود 0/552 و میان "رواج اصطلاحات مردانه" و "سیطره فرهنگ مردسالار"، حدود 0/725 و میان "تعداد زیاد مردان" و "عدم تفویض اختیار به زنان" در حدود 0/540 و میان "از بین رفتن نظام شایسته سالاری" و "نگرش منفی و قالبی به زنان" در حدود 0/427 بوده است. همچنین میزان همبستگی میان "تسلط دیرینه مردان" با متغیر "سیطره فرهنگ و زبان مردانه" در حدود 0/730 با متغیر "قدرت و تمرکز" در حدود 0/662 و با متغیر "سقف شیشه‌ای" در حدود 0/597 بوده است، ضمن اینکه میزان همبستگی میان "رواج فرهنگ و زبان مردانه" با "قدرت و تمرکز مردان" در حدود 0/699 و با "سقف شیشه‌ای" در حدود 0/632 و ضریب همبستگی میان "قدرت و تمرکز" با "سقف شیشه‌ای" در حدود 0/614 بوده است؛ عبارتی چنانچه در بالا نیز اشاره شد، میان متغیرهای نامبرده، همبستگی مثبت و مستقیمی وجود دارد؛ یعنی با افزایش عوامل قرارگرفته در دو سر طیف، عامل دیگر نیز در همان جهت تغییر خواهد کرد. برای مثال هرچه "فرهنگ و زبان مردانه" در سازمان گسترش پیدا کند، "قدرت و تمرکز مردان" در سازمان نیز افزایش خواهد یافت و افزایش "قدرت و تمرکز مردان" موجب "کاهش در اعتماد به نفس زنان" خواهد شد. به همین ترتیب مشابه این رابطه میان سایر متغیرها قابل تحلیل است.

### 3) نتایج مدل تحلیل مسیر تحقیق

شکل ذیل نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل پژوهشی را نشان می‌دهد.

شکل 2: مدل تحلیل مسیر در حالت ضرایب استاندارد

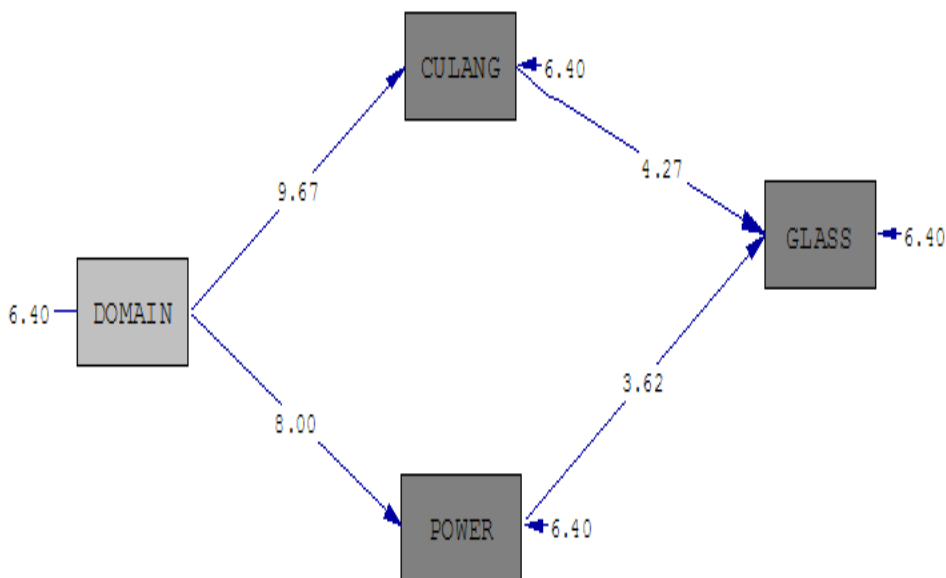


براساس نتایج مدل تحلیل مسیر در حالت ضرایب استاندارد، "تسلط دیرینه مردان بر ساختارهای اداری" بر "شیوع فرهنگ و زبان مردانه" و همچنین بر "قدرت و تمرکز مردان" اثر مستقیم و مثبت دارد، اما براساس ضرایب به‌دست آمده، "تسلط دیرینه مردان" اثر بیشتری روی "فرهنگ و زبان مردانه" دارد تا "قدرت و تمرکز مردان". به عبارتی افزایش یک واحد به "تسلط دیرینه"، معادل 0/73 درصد بر "فرهنگ و زبان مردانه" تأثیر دارد؛ درحالی که همان یک واحد افزایش، معادل 0/66 درصد بر "قدرت و تمرکز مردان" اثر گذاشته و با توجه به آنکه این رابطه مثبت است، این یک واحد افزایش در هر دو مورد، سبب افزایش تأثیر متغیرهای نامبرده در سازمان و در نهایت موجب "شکل‌گیری نوعی سقف شیشه‌ای" خواهد شد.

همچنین "فرهنگ و زبان مردانه" و "تمرکز مردان" بر ایجاد "سقف شیشه‌ای" آثار مستقیم و مثبت دارند، اما "فرهنگ و زبان مردانه" نسبت به "قدرت و تمرکز مردان"، اثر بیشتری روی "سقف شیشه‌ای" دارد؛ یعنی در این حالت افزایش "سیطره فرهنگ و زبان مردانه" به میزان یک واحد، در حدود 0/41 درصد موجب افزایش شکل‌گیری "سقف شیشه‌ای" خواهد شد؛ در حالی که افزایش یک واحد بر "قدرت و تمرکز مردان بر سازمان"، موجب افزایش 0/35 درصد در شکل‌گیری "سقف شیشه‌ای" خواهد شد.

از طرفی با توجه به نتایج به دست آمده، تسلط دیرینه مردان بر ساختارهای اداری، فقط به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیرهای "فرهنگ و زبان مردانه" و "قدرت و تمرکز مردان" ممکن است بر ایجاد "سقف شیشه‌ای" اثرگذار باشد.

شکل 3: نمایش تحلیل مسیر در حالت اعداد معناداری



## سایر نتایج فرعی تحقیق

در ادامه با استفاده از رگرسیون و آزمون فریدمن به بررسی آثار اجزای متغیرهای مدل تحقیق روی سقف شیشه‌ای و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود:

**جدول 4: آثار مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده متغیرهای مدل تحقیق بر سقف شیشه‌ای**

رتبه‌بندی مؤلفه‌های هر متغیر بر اساس آزمون فریدمن	میزان اثر مؤلفه بر سقف شیشه‌ای و معنادار بودن آن	نام مؤلفه	نام متغیر
1	0/050 غیرمعنادار	اعتماد به نفس	تسلط دیرینه
2	0/063 - غیرمعنادار	قدرت و تمرکز مردان	مردان
2	0/130 معنادار	روابط سازمانی سنگین	فرهنگ و زبان مردانه
3	0/121 - غیرمعنادار	رواج اصطلاحات مردانه	
1	0/560 معنادار	فرهنگ مردسالار	قدرت مردان
1	0/336 معنادار	افزایش تعداد مردان	
2	0/060 -	عدم تفویض اختیار	

همان طوری که ملاحظه می‌شود از بین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده متغیرهای مدل تحقیق، فقط روابط سازمانی سنگین، فرهنگ مردسالار و افزایش تعداد مردان می‌تواند بر سقف شیشه‌ای اثر مثبت و معناداری داشته باشد و در این بین بالاترین اثر متعلق به فرهنگ مردسالار می‌باشد و بعد از آن افزایش تعداد مردان و روابط سازمانی سنگین قرار دارد.

## نتیجه‌گیری

طبق نتایج به‌دست‌آمده، میان " تسلط دیرینه مردان بر ساختارهای اداری " و " سیطره زبان و فرهنگ مردانه در سازمان " و همچنین "افزایش تمرکز مردان در سازمان"، رابطه‌ای مستقیم و

مثبت وجود دارد؛ بعبارتی با "افزایش تسلط مردان بر ساختارهای اداری"، از یک طرف "فرهنگ و زبان مردسالار" گسترش پیدا می‌کند و از طرف دیگر "قدرت مردان در سازمان" بیشتر می‌شود. البته بر اساس نتایج تحلیل مسیر، "تسلط دیرینه مردان" بر "گسترش فرهنگ و زبان مردسالار"، تأثیر بیشتری خواهد داشت.

می‌توان گفت نتایج این تحقیق هم با نتایج تحقیقات گذشته (سطح عمل و مشاهده) و هم با مفاهیم نظری (سطح مفهومی) بحث شده تقریباً همخوانی دارد. در این تحقیق نیز همانند مطالعات و تحقیقات گذشته به وجود کلیشه‌های منفی درباره زنان، افزایش قدرت مردان، وجود فرهنگ مردسالار و سقف شیشه‌ای در سازمانها اذعان دارد. همچنین در این تحقیق بر دو عامل دیگر به نام تسلط دیرینه و زبان مردسالار و تأثیر آنها بر سقف شیشه‌ای هم به طور مفهومی و هم به طور تجربی تأکید شده است و بر طبق یک مدل تحلیل مسیر به تبیین عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای می‌پردازد که در مطالعات و تحقیقات گذشته وجود نداشته است.

از این رو اتخاذ راهکارهایی برای کاهش "تسلط موروثی مردان بر ساختارهای اداری"، "کاهش سیطره زبان و فرهنگ مردانه" و کاهش "قدرت مردان در سازمان" می‌تواند به شکستن این سقف به ظاهر نامرئی کمک کند. با توجه به نتایج به دست آمده، ضمن اهتمام به طبقه‌بندی راهکارها در قالب توسعه نظامهای منابع انسانی پرداخته می‌شود (میرسپاسی، 1386):

الف) سیستم جبران خدمت: این سیستم به مثابه بخشی از سیستم نگهداری نیروی انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار بوده است و بر مدیریت دامنه وسیعی از منابع تنبیه و پاداش افراد تأکید دارد؛ بویژه باید توجه داشت که مبانی توزیع پاداشها و جبرانها جنسیت زده نباشد البته باید توجه داشت که تبعیض در این باره ممکن است چندان آشکار نبوده و تحت تأثیر سقف شیشه‌ای نامشهود باشد؛ زیرا سقف شیشه‌ای مانع رسیدن زنان به سطوح بالای سازمانی می‌شود و مسلم است که حقوق مدیران به نسبت زیردستان بالاتر است. بنابراین نوعی تبعیض جنسی در سیستم جبران خدمات تسری پیدا می‌کند.



از این رو باید در نکات ذیل تأمل شود:

- با این طرز تلقی مقابله شود که بانوان مسؤولیت اقتصادی کمتری دارند، پس باید پاداش کمتری دریافت کنند.

- در صورتی که بانوان مجبور به اضافه کار می‌شوند باید با توجه به مسؤولیت‌های اجتماعی افزون‌تر به نحو مناسب‌تری پاداش داده شوند.

- مسؤولیت‌های اجتماعی بانوان، بویژه به منزله مادران نسل آینده، مد نظر قرار گیرد.

- رفتارهای منطقی، مؤدبانه و متین تشویق شوند و از رواج واژگان و اصطلاحات احساسی و ترحم‌آمیز (زنانه)، یا غیرمؤدبانه تهدیدکننده و سلطه‌جویانه (مردانه) جلوگیری شود؛ به طوری که فضای ادبیات رایج در سازمان زنانه یا مردانه نباشد.

ب) نظام تأمین و تعدیل به گونه‌ای اصلاح شود که در فراگردهای جذب، کارمندیابی، انتخاب، برنامه‌ریزی منابع انسانی و تجزیه و تحلیل شغلی، نگرش فراجنسیتی حاکم باشد؛ به طوری که زنان یا مردان فقط به دلایل شایستگی بیشتر برگزیده شوند؛ مگر در مواردی که زنان یا مردان به طور طبیعی تناسب بیشتری با شغل دارند. از این رو باید به موارد ذیل توجه شود.

- سیستم منابع انسانی به هیچ وجه به سوی جذب زنان یا مردان چولگی نداشته باشد؛ به طوری که منحنی توزیع فرصت‌های شغلی بین زنان و مردان نرمال باشد. البته گاهی باید زنان در اولویت قرار گیرند، همان طور که در برخی موارد، نوع و ماهیت کار به گونه‌ای است که مردان باید اولویت داشته باشند.

- با توجه به افزایش سطح تحصیلات بانوان، احتمالاً تمهید فرصت استخدامی برابر، موجب افزایش تعداد زنان در سازمانها خواهد شد. بنابراین سازمانها باید خود را برای مواجهه با این وضعیت و تطبیق بهتر شرایط شغل و افراد شاغل جدید در آینده، مهیا سازند؛ زیرا بدون شک این روند حاکی از افزایش تعداد زنان در سازمانهایی است که جامعه به‌وسیله آنها اداره می‌شود. بدیهی است که وجود سقف شیشه‌ای در آینده نارضایتیهای بیشتری ایجاد خواهد کرد.

ج) نظام بهسازی منابع انسانی به گونه‌ای اصلاح شود که فرصتهای ارتقا و رشد را به طور متناسب و متعادلی برای مردان و زنان افزایش دهد؛ بویژه برنامه‌های آموزش و انطباق شغلی باید معقولتر و منطقی‌تر طرح‌ریزی و اجرا شوند. ضمن اینکه باید با تفکرات قالبی و کلیشه‌ای درباره مدیریت مردان یا زنان مبارزه شود و زمینه توزیع متناسب فضا و افزایش اعتماد به نفس کلیه کارکنان، بویژه زنان، فراهم آید. ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای باشد که واقعاً عملکرد افراد جدا از جنسیت بررسی شود، ضمن اینکه تأکید جنسیت زدوده بر ارزیابی کار گروه به جای ارزیابی کار فرد می‌تواند بسیار اثربخش باشد. فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای هدایت شود که رواج زبان مرد سالار در سازمانها تعدیل شود تا موانع ناشی از آن که به‌طور رفتاری مانع حضور مؤثر زنان در محیط کار می‌شوند، برطرف شوند.

د) نظام نگهداری منابع انسانی باید به گونه‌ای اصلاح شود که الزامات تندرستی، بیمه و بازنشستگی و خدمات رفاهی کارکنان بدون توجه به جنسیت برای همه کارکنان بهبود پیدا کند. ضمن اینکه باید شرایطی فراهم شود که زنان بتوانند علاوه بر انجام کارهای اداری به فرزندان خود نیز رسیدگی کنند و دغدغه فکری آنان کاهش پیدا کند. اقدام به نیمه وقت کردن مادران را می‌توان اقدام مؤثری در این خصوص تلقی کرد.

ه) نظام به‌کارگیری منابع انسانی نیز باید به گونه‌ای اصلاح شود که زنان مشارکت بیشتری در انجام کارهای سازمانی داشته باشند و تا حد امکان فرهنگ سازمان از جنسیت‌زدگی مبرا شود. بدیهی است که رواج فرهنگ مردسالار به طور غیرمستقیم مانع رشد و ترقی خانمها خواهد شد. این رو باید روشهایی برای تعدیل فرهنگ مردسالار و نفوذ آن در سازمان به کار گرفته شود:

- فراوانی تعداد زنان و مردان در سازمان بر فرهنگ آن تأثیر می‌گذارد؛ یعنی هرچه تعداد مردان بیشتر باشد، فرهنگ به سمت مردسالاری سوق پیدا می‌کند و برعکس. بنابراین رعایت عدالت در جذب می‌تواند مانع از بی‌عدالتی در استخدام و یکه‌تازی مردان در سازمان شود.

- برای تغییر در فرهنگ ابتدا باید در دیدگاهها و نگرشها تغییر ایجاد شود. گاهی زنان در جامعه و سازمانهای آن کم ارزش و شهروند دست دوم تلقی می‌شوند. از این رو توصیه می‌شود تلاش مضاعفی برای افزایش عدالت در انتصابات مبذول شود.

- گاهی محدودیتهای توسعه یافته علیه زنان از باورهای خود آنها نشأت می‌گیرد. از این رو توصیه می‌شود که با شناسایی بهتر مدیران موفق، زنان موفق و شایسته در سازمانها و مسؤولیتهای اجتماعی، این ذهنیت کاذب تعدیل شود.

شایسته سالاری کلید حل مسائل نیروی انسانی است و اهتمام به آن موجب انتصاب زنان و مردان شایسته در سازمان خواهد شد. باید توجه داشت که مخالفت با سقف شیشه‌ای، مخالفت با مردان نیست بلکه مخالفت با به رسمیت شناختن ناشایستگی و کیفرخواست علیه سیستم انکار شایستگی بانوان برمبنای کلیشه‌های اغراق‌آمیز رسوب کرده در فرهنگ سازمانها است.

1. احمدی، حبیب، وسعیده گروسی؛ « بررسی تأثیر برخی عوامل اجتماعی و فرهنگی بر نابرابری جنسیتی»؛ *مطالعات زنان*، ش 6، سال 2، 1383، صص 29-5.
2. اسفیدانی، محمد رحیم؛ بررسی موانع حضور زنان در پستهای مدیریتی قوه مجریه (وزارت خانه‌های مستقر در تهران)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، 1381.
3. باستانی، سوسن؛ « توسعه، برابری و جنسیت»؛ *مطالعات زنان*، ش 4، سال 1383.2، صص 179-188.
4. پاک نیا، محبوبه؛ « فمینیسم و سیاست»؛ *مطالعات زنان*، ش 4، سال 2، 1383، صص 41-63.
5. خاکی، غلامرضا؛ روش تحقیق در مدیریت؛ تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، 1380.
6. سرمد، زهره، و عباس بازرگان، و الهه حجازی؛ روشهای تحقیق در علوم رفتاری؛ چ 5، تهران: انتشارات آگاه، 1380.
7. دهنوی، جلیل، و سعید معیدفر؛ « بررسی رابطه نابرابری جنسیتی و انگیزه تحرک اجتماعی در دختران دانشجو»؛ *مطالعات زنان*، ش 7، سال 3، 1384، صص 51-75.
8. فاطمی صدر، فیروزه؛ موانع ارتقا زنان در سطوح مدیریتی در سطح دانشگاه تهران؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، 1380.
9. مشیرزاده، حمیرا؛ از جنبش تا نظریه اجتماعی: تاریخ دو قرن فمینیسم؛ تهران: نشر شیرازه، 1385.
10. میر سپاسی، ناصر؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار؛ تهران: انتشارات میر، 1386.

11. ناجی راد، محمد علی؛ موانع مشارکت زنان در فعالیتهای سیاسی اقتصادی در ایران پس از انقلاب؛ تهران: کویر، 1382.
12. Broom, Leonard & Philip Selznick; *Sociology*; New York: Harper and Row, 1968.
13. Cooper, Jackson & Janet; "Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling", *Journal of woman in Management Review*, Vol.16, No.1, 2001, pp:30-32.
14. Emerald Group; "The Glass Ceiling: Smashed or Still Holding Strong? Why are Women Still Rarely in the Top Jobs? The Glass Ceiling; *Human Resource Management International Digest*, Vol.14, No.3, 2006, pp:19-21.
15. Horton, Paul B., Chester L.Hunt; *Sociology*; New York: McGraw-Hill, 1968.
16. Klenk K.; "Women and Leadership: a Contextual Perspective, Springer"; New York, 1996.
17. Merton, Robert K.; *Social Theory and Social Structure*, New York: 1968.
18. Luthans, F.; *Organizational Behavior*; Academic Internet Publishers Incorporated, 2006.
19. Nelson, J.L., F.P.Besage; *Sociological Perspective in Education*; New York: Macmillan, 1970.
20. O'Connor Victoria; "Women and Men in Senior Management- a Different Needs Hypothesis", *Journal of Woman in Management Review*, Vol.16, No.8, 2001, pp:400-402.
21. Wirth, Linda; "Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management"; Geneva, ILO, 2002.