

موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی از دیدگاه مدیران زن (مطالعه‌ای کیفی در شهر بندرعباس)

رضا احمدی کهنعلی^{۱*}، محمدرضا بهبودی^۲، طاهره جام‌جور^۳

چکیده

در سال‌های اخیر، افزایش کمی حضور زنان در سازمان‌ها با بهبود کیفی منزلت و جایگاه آن‌ها همراه نبوده و از این نیروی عظیم و خلاق، که نیمی از صاحبان تفکر و اندیشه به‌شمار می‌روند، در سطوح مدیریتی بهره‌چندانی گرفته نشده است. بر این اساس، در پژوهش حاضر، به بررسی این پرسش پرداخته می‌شود که چه عواملی باعث شده زنان کمتر به سطوح بالای مدیریتی دست یابند؟ هدف این پژوهش، شناسایی موانع دستیابی زنان به سطوح مدیریتی از طریق به‌کارگیری روش تحقیق کیفی است. در این پژوهش، مدیران زن دستگاه‌های دولتی شهر بندرعباس، که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، از طریق مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختارمند مطالعه شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از روش هفت‌مرحله‌ای کلایزی و با کمک نرم‌افزار QDA MAX تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل از داده‌ها، چهار دسته کلی از موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی را از دیدگاه خود آن‌ها آشکار کرد که آن چهار دسته کلی نیز براساس بررسی و تحلیل عمیق‌تر و چندباره داده‌ها به چندین مؤلفه تقسیم می‌شوند. این موانع به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: موانع شخصی با چهارده مؤلفه شامل وضعیت تأهل و فرزندان، حمایت‌نشدن از جانب خانواده و همسر، بی‌اعتمادی زنان به توانایی‌های خود، و...؛ موانع سازمانی با نوزده مؤلفه شامل دیدگاه و تفکر تصمیم‌گیرندگان و مدیریت، ترجیح مردان به زنان در شرایط مساوی، بی‌توجهی به شایستگی‌ها و توانمندی‌ها، و...؛ موانع اجتماعی با چهار مؤلفه شامل فرهنگ جامعه و دید مردسالاری در جامعه، باورنداشتن توانمندی زنان در جامعه، پیش‌داوری‌های منفی درباره زنان، و...؛ و موانع سیاسی با پنج مؤلفه شامل قانون مرخصی طولانی زایمان، تابعیت زن از همسر، و... در پایان این مقاله، علاوه بر بحث یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی برای رفع این موانع، مانند ارتقای حس خودباوری و اعتمادبه‌نفس زنان از طریق معرفی مدیران زن موفق در کشور و همچنین توجه به توانمندی‌های زنان در سازمان‌ها بیان شده است.

کلیدواژه‌ها

مدیریت زنان، مطالعه کیفی، موانع مدیریت زنان.

۱. استادیار مدیریت، دانشگاه هرمزگان
r.ahmmadi@gmail.com

۲. استادیار مدیریت، دانشگاه هرمزگان
mr_behboudi@yahoo.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه هرمزگان
taherejamjoor@yahoo.com

۱. استادیار مدیریت، دانشگاه هرمزگان
۲. استادیار مدیریت، دانشگاه هرمزگان
۳. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه هرمزگان
تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۹/۴، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۹

مقدمه

نیروی انسانی یکی از ذخایر مهم و بارز کشورها در حال توسعه است. اگر این کشورها بتوانند نیروی انسانی را در جهت رشد تعالی و تخصص بار آورند، با کشورهای صنعتی رقابت خواهند کرد. در تقسیم طبیعی نیروی انسانی سازمان‌ها، زنان، آگاهانه یا ناآگاهانه به حاشیه رانده می‌شوند و رشد و ترقی آن‌ها برای سایر افراد بی‌اهمیت تلقی می‌شود و حتی گاهی دستیابی آن‌ها به مدارج عالی، عجیب و تحمل‌ناپذیر انگاشته می‌شود، زیرا تصور غالب این است که آن‌ها باید در حاشیه باشند و هرگز نباید در رأس قرار گیرند. پژوهش در حوزه مدیریت زنان، در مقایسه با پژوهش‌هایی که در سایر حوزه‌های مدیریت انجام می‌گیرد، نسبتاً جدید است. مطالعات و منابع گوناگون از کشورهای مختلف نشان می‌دهند که افزایش حضور زنان در جایگاه‌های مدیریتی، به‌ویژه در مقایسه با تعداد کل زنان شاغل، هنوز نامتعادل است [۱۵؛ ۱۶؛ ۲۹]. در ایران نیز چنین وضعیتی را شاهد هستیم؛ در عرصه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری فقط حدود ۵٫۲ درصد از مدیران کشور زن‌اند و هرچه به سوی سطوح بالای مدیریتی می‌رویم، این تعداد کاهش می‌یابد و به ۱٫۴ درصد در سطوح مدیر کل و معاون دستگاه می‌رسد [۱۱].

آخرین آمارهای رسمی مرکز آمار ایران نشان می‌دهد که تفاوتی فاحش بین نرخ مشارکت اقتصادی مردان و زنان در ایران وجود دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در فصل بهار ۱۳۹۰، نرخ مشارکت اقتصادی در جمعیت ۱۰ ساله و بیشتر در کل کشور ۳۸٫۲ درصد بوده است. این شاخص در مردان ۶۲٫۰ درصد و در زنان ۱۴٫۳ درصد محاسبه شده است. در صورتی که جمعیت ۱۵ ساله و بیشتر، جمعیت در سن کار فرض شود، نرخ مشارکت اقتصادی در کل کشور ۴۱٫۹ درصد به‌دست می‌آید. این شاخص در مردان ۶۸٫۲ درصد و در زنان ۱۵٫۷ درصد است [۱۲].

حضور زنان در عرصه مدیریت با چالش‌ها و مشکلاتی همراه است که به بررسی زیادی در این زمینه نیاز دارد. در اکثر پژوهش‌ها در این زمینه، موانع و مشکلات زنان برای رسیدن به پست‌های مدیریتی از دید کارکنان و دیگران بررسی شده و روش استفاده‌شده نیز تحقیق کمی بوده است. حال، با توجه به ابعاد پیچیده این مسئله و اهمیت متن یا زمینه در این نوع مطالعات، به‌منزله نوعی نوآوری، در این پژوهش از رویکرد پژوهش کیفی استفاده شده و موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در شهر بندرعباس از نگاه مدیران زن و براساس تجربیات آن‌ها، که در این زمینه تجربه کسب کرده‌اند، بررسی می‌شود.

با توجه به مطالب یادشده، مسئله اساسی پژوهش این است که چرا زنان تا کنون نتوانسته‌اند سهمی شایسته از پست‌های مدیریتی را به خود اختصاص دهند؟ پس هدف پژوهش شناسایی موانع دستیابی زنان به سطوح مدیریتی است که از طریق مطالعه و مصاحبه عمیق هریک از مدیران در محیط کاری خود انجام گرفته است.

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی در زمینه اشتغال و مدیریت زنان در ایران و کشورهای خارجی انجام گرفته است که به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود: به نظر فاطمی صدر (۱۳۸۰) عوامل فرهنگی بیشترین تأثیر را در ارتقایافتن زنان به سطوح مدیریتی دارد و عوامل فردی اگرچه بی‌تأثیر نیست، نقش آن‌ها از عوامل محیطی کمتر است. یزدخواستی و همکاران (۱۳۸۱) به این نتیجه رسیدند که موانع نامرئی و به تعبیری «سقف شیشه‌ای» به گونه‌ای محسوس در سازمان‌های مطالعه‌شده وجود دارد و پذیرش باورها و کلیشه‌هایی درباره «ویژگی‌های جسمی و جنسیتی زنان»، «مسئولیت‌های خانوادگی»، «وضعیت اجتماعی حاکم بر جامعه و سازمان‌ها»، و سپس متغیرهای «سطح تحصیلات»، «تعداد اعضای خانواده»، و «سن» مهم‌ترین عوامل مرتبط با نگرش جامعه آماری مطالعه‌شده به تصدی زنان در پست‌های سازمانی است. جعفرنژاد و همکاران (۱۳۸۴) با بررسی آمارهای توسعه جنسیتی در ایران و مقایسه آن با شاخص‌های مربوط در کشورهای توسعه‌یافته، وضعیت توسعه جنسیتی در ایران را به‌طور عام و وضعیت زنان در مدیریت را به‌طور خاص بررسی کرده و به این نتیجه رسیده‌اند که زنان هنوز جایگاه چندانی در فعالیتهای اقتصادی به‌طور عام و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی به‌طور خاص ندارند و این امر باعث تضعیف جایگاه زنان در دیگر عرصه‌های اجتماعی، فرهنگی، و... می‌شود.

نتایج پژوهش کجباف و همکاران (۱۳۸۷) نشان می‌دهد که مردان به مدیریت زنان نگرش منفی دارند و عوامل فردی و شخصیتی را از موانع مدیریت آن‌ها می‌دانند؛ درحالی‌که زنانی که نگرش مثبت داشتند، عوامل اجتماعی و فرهنگی را به‌منزله موانع ارتقای زنان به جایگاه‌های مدیریتی بیان می‌کنند. در پژوهش شهیدی (۱۳۸۷) بین نگرش مردان و زنان به مدیریت زنان تفاوت معناداری وجود نداشت و نگرش هر دو گروه به مسئله یادشده مثبت بود. با اینکه سطح انگیزه پیشرفت زنان بالا بود، تمایلی به مناصب مدیریتی از خود نشان نمی‌دادند. درباره تأثیر مسائل خانوادگی بر پذیرش پست‌های مدیریتی از سوی زنان، هم مردان و هم زنان اذعان داشتند که این امر سبب نپذیرفتن مسئولیت‌های مدیریتی از سوی زنان می‌شود.

مطالعه کریشنان (۲۰۰۹) درباره عوامل گردش زنان در تیم‌های مدیریت ارشد، نشان داد که زنان برای رسیدن به مراتب بالای مدیریتی باید به‌اندازه کافی فرصت‌هایی برای کار در سطوح پایین‌تر و میانی داشته باشند تا بتوانند صلاحیت و مهارت‌های ضروری را کسب کنند. در پژوهش دیگری، موانع موفقیت مدیران زن دانشگاه در سه مقوله عناصر سازمانی، اجتماعی، و فردی تعیین شد. زیرمؤلفه‌های عناصر سازمانی شامل چشم‌انداز مدیران عالی‌رتبه، وضعیت و شرایط منفی، و قوانین و رویه‌های دانشگاهی و چشم‌انداز منفی جامعه، مؤلفه‌های عناصر فردی شامل مشکلات فردی، مشکلات خانوادگی، و مشکلات شغلی است [۳۱].

ملاحظات نظری

در این قسمت، به اختصار، بعضی از مرتبط‌ترین تئوری‌ها در تحلیل موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی از دیدگاه مدیران زن ارائه می‌شود. شایان ذکر است که به علت ماهیت کیفی پژوهش، پژوهشگران با رویکرد نظری خاص و مشخصی به بررسی پدیده مورد نظر پرداختند، بلکه با تکیه بر مصاحبه‌های عمیق و کیفی به دنبال کشف درک دیدگاه مدیران زن بودند.

در زمینه مدیریت زنان، نظریه‌های گوناگونی بیان شده است. نظریه پردازان نئوکلاسیک نابرابری‌های جنسیتی را ناشی از متغیرهای مسئولیت‌های خانوادگی، نیروی جسمی و جنسیتی زنان، آموزش عمومی زنان و کمتر بودن سرمایه انسانی آن‌ها از مردان و وضعیت خاص اجتماعی حاکم بر جامعه و سازمان‌ها می‌دانند [۳۰]. طرفداران نظریه «تجزیه بازار کار» معتقدند بازار کار به دو دسته مشاغل اولیه و ثانویه تقسیم شده است و عموماً زنان در مشاغل ثانویه به کار گرفته می‌شوند که با محدودیت‌هایی چون بی‌ثباتی در کار، حقوق و مزایای کمتر و امکان پیشرفت کم روبه‌رو هستند. بنابراین، عامل عمده در تداوم نابرابری‌های جنسیتی همین موضوع است [۳۰]. نظریه پردازان دیدگاه جنسیتی در تبیین نابرابری‌های موجود، بر اختصاص «کار خانگی» به زنان و در نتیجه فرصت کمتر برای حضور آن‌ها در سایر عرصه‌های اجتماعی تأکید دارند [۳۰] و همچنین معتقدند چون مشاغل زنانه (مانند آموزگاری، پرستاری، و...) انعکاسی از نقش خانگی آن‌هاست، این مشاغل را نیز کم‌ارزش در نظر می‌گیرند. نهایت آنکه، معیارهای نظام ارزیابی شغلی برای تعیین «ارزش کار» بر کیفیات و ویژگی‌هایی متکی است که عموماً به مردان نسبت می‌دهند [۸].

برخی از صاحب‌نظران، از جمله موریسون، مهم‌ترین عامل نابرابری‌های جنسیتی در سازمان‌ها و اصلی‌ترین مانع ارتقای شغلی زنان را وجود «سقف شیشه‌ای» می‌دانند [۱۰]. موانع نامرئی و سقف شیشه‌ای، که پژوهشگران از آن نام می‌برند، در حقیقت مجموعه باورها و پندارهای نادرست است که در خصوص زنان جامعه وجود دارد و این کلیشه‌های جنسیتی به گونه‌ای ناخودآگاه در جامعه و سازمان‌ها اعمال و مانع پیشرفت زنان در عرصه‌های مختلف می‌شوند [۲۷].

نظریه «جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی» در نظریه‌های تئوری پردازان بزرگی چون پارسونز نیز دیده می‌شود؛ توجه به زن در جایگاه موجودی که فقط وظایف خاص مادری برایش در نظر گرفته شده است. پارسونز در تبیین دیدگاهش در زمینه جامعه‌پذیری جنسیت اذعان می‌دارد که: «ایده تمایز نقش‌ها بین جنس‌های بیولوژیکی، بر پایه این واقعیت قرار دارد که تولیدمثل و پرستاری اولیه کودکان، به وجود آورنده تقدم قوی و محتمل از ارتباط مادر و کودکش است و

خود، پدیدآورنده این فرض است که مردی که از چنین کارکردهای بیولوژیکی معاف و آزاد است، بایستی در جهت دیگری (مهارت شغلی) تخصص پیدا کند» [۲].

روش پژوهش

در این پژوهش، از روش تحقیق کیفی استفاده شد و با توجه به موضوع، اهداف، و پرسش پژوهش، استراتژی پدیدارشناسی که بر مبنای تجارب زندگی انسان و درک کامل از تجارب زندگی است، برای این موضوع انتخاب شد. جامعه آماری زنان شاغلی که در پست‌های مدیریتی (سرپرست، میانی، ارشد) در سازمان‌های دولتی در شهر بندرعباس قرار دارند، در نظر گرفته شد که با توجه به آماری که از استانداری استان تهیه شد، تعدادشان ۱۲۲ نفر بود. نمونه‌گیری در پژوهش پدیدارشناسی مبتنی بر هدف است. از این رو، حجم نمونه با توجه به اشباع داده‌ها در نظر گرفته شد؛ به این معنا که مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که دیگر مصاحبه‌های آخری یا بعدی، اطلاعات جدیدتری اضافه نمی‌کرد. بر این اساس، با ۲۰ نفر از مدیران زن ۹ سازمان دولتی مختلف بندرعباس مصاحبه شد.

در این پژوهش، در بخش مطالعه پیشینه پژوهش از روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و برای گردآوری اطلاعات اصلی مورد نیاز از مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد. داده‌ها بلافاصله پس از مصاحبه به متن تبدیل شدند و همراه نظر و یادداشت‌های پژوهشگر تجزیه و تحلیل اولیه آن‌ها انجام گرفت. جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل در فرایند کیفی باید هم‌زمان باشد و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مستلزم طبقه‌بندی همه‌چیز افراد، وقایع و خصوصیات مشخص آن‌هاست [۲۵؛ ۲۶]. برای تحلیل نهایی از روش تجزیه و تحلیل هفت‌مرحله‌ای کلایزی [۲۲] و نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی QDA MAX استفاده شد. در این مرحله، شناسایی کدها، مقوله‌ها و مفاهیم، و طبقه‌بندی آن‌ها مدنظر قرار گرفت. پس از استخراج جملات مهم مصاحبه، به فرموله کردن معانی جملات پرداخته شد. سپس جملات مهم و مرتبط کدبندی شدند که برای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش ۴ کد اصلی و ۴۲ کد فرعی شناسایی شد.

یافته‌های توصیفی درباره مشارکت کنندگان

براساس داده‌های جمعیت‌شناختی، سن مشارکت‌کنندگان، یعنی زنانی که در پست مدیریت بودند، از ۳۰ سال به بالا بود. همچنین ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگان متأهل و ۵ نفر از آن‌ها مجرد بودند. بیشتر مشارکت‌کنندگان (۱۵ نفر) مدرک لیسانس، ۴ نفر مدرک فوق‌لیسانس و ۱ نفر مدرک فوق‌دیپلم داشتند. همه مشارکت‌کنندگان سابقه شغلی بیشتر از ۱۰ سال و سابقه‌هایی متفاوت در پست مدیریت داشتند.

یافته‌های پژوهش

با توجه به مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان و تحلیل پژوهشگر، همه موانع به ترتیب در چهار طبقه اصلی: موانع فردی و شخصی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی اجتماعی، و موانع قانونی دسته‌بندی شدند، که در این بخش به ترتیب اهمیت به همراه شواهد مصاحبه بیان می‌شود. هرچند ممکن است برای مثال، موانع فرهنگی-اجتماعی و موانع قانونی، خود در یک شاخه از طبقه کلی تری به نام موانع محیطی باشند، به دلیل قابلیت تفکیک این دو مانع و عوامل فراوان اشاره‌شده در مصاحبه‌های مربوط به هریک از آنها، این موانع در دو طبقه مجزا در نظر گرفته شدند.

موانع فردی و شخصی

موانع فردی و شخصی به آن دسته از موانعی گفته می‌شود که به نحوه نگرش و رفتار یا خانواده فرد اشاره دارد. درباره این موانع، دوازده کد شناسایی شد که عبارت‌اند از: وضعیت تأهل و فرزندان، حمایت‌نشدن از جانب خانواده و همسر، بی‌اعتمادی زنان به توانایی‌های خود، تعارض کار و خانه، رغبت‌نداشتن زنان به پست‌های مدیریتی، نحوه تلاش زنان، شغل همسر، چشم‌داشت به فرصت‌های موجود و استفاده‌نکردن از منابع بیرون، استفاده‌نکردن از تجربه دیگران، مسائل مالی و نداشتن بعضی امکانات در زندگی شخصی، مسئله احساسی‌بودن زن، و نداشتن برنامه‌ریزی شغلی.

وضعیت تأهل و فرزندان: دوازده نفر از مشارکت‌کنندگان آن را به‌منزله یکی از موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی برشمردند. به بیان یکی از مشارکت‌کنندگان: «ما در تشکیلات بعضی از قسمت‌ها و انتصابات همکاران خانمی داریم که مدیر آن قسمت‌اند، ولی مجردند؛ یعنی زندگی‌شان را برای اداره گذاشته‌اند. اگر متأهل بودند و بچه داشتند، آن‌ها را در این پست‌ها نمی‌گذاشتند. می‌گویند آن‌ها مشغله‌های دیگری دارند و به کارشان نمی‌رسند. این یک مانع شده است.» درواقع، وضعیت تأهل زنان این طرز تفکر را در افراد به‌وجود می‌آورد زنی که متأهل است دغدغه‌های زیادی در خانواده دارد و نمی‌تواند از عهده مسئولیت‌های سنگین در اداره یا سازمان برآید و بعد از ازدواج نیز دغدغه بزرگ کردن فرزند را دارد که به مشکلات او می‌افزاید. بنا بر این طرز تفکر نادرست، افراد، و به‌خصوص مدیریت، در برخی سازمان‌ها سعی می‌کنند روی زنان سرمایه‌گذاری نکنند و از محول کردن پست‌های مدیریتی به زنان ابا می‌کنند.

حمایت‌نشدن از جانب خانواده و همسر: به نقل قول یکی از مصاحبه‌شوندگان: «همکاری خانواده در پیش‌بردن مسئولیت‌های کاری و خانوادگی، باهم و به نحو احسن، خیلی مهم است.

اگر همکاری همسر نباشد، قطعاً خانم‌ها نمی‌توانند موفق باشند. مطمئن باشید که هر خانم مدیری که موفق است، حتماً از حمایت همسر و خانواده بهره برده است. همان‌طور که می‌گویند پشت سر هر مرد موفق یک زن هست، واقعاً این قضیه برای خانم‌ها هم صدق می‌کند. «اینکه همسر در وهله اول قضیه شاغل بودن زن و در وهله دوم قضیه مدیر بودن زن را بپذیرد، خیلی اهمیت دارد. چون در صورت حمایت‌نشدن از جانب خانواده و همسر ممکن است اصطکاک و برخوردی در خانواده پیش آید و حتی گاهی اوقات به برهم خوردن زندگی مشترک منجر شود یا به کاهش انگیزه زن برای پیشرفت در سطوح بالاتر سازمان بینجامد.

بی‌اعتمادی زنان به توانایی‌های خود: یکی از موانع شخصی پیش روی زنان، نداشتن اعتمادبه‌نفس در محیط‌های کاری است. مشارکت کم زنان در بازار کار به دلیل موانعی مانند نداشتن اعتمادبه‌نفس در محیط‌های کاری است [۱]. پاسخ‌دهنده‌ای می‌گوید: «یکی از دلایل را به حساب خانم‌ها می‌گذارم، زیرا زود عقب‌نشینی می‌کنند. آن‌ها نباید خودشان را دست‌کم بگیرند و باید اعتمادبه‌نفس داشته باشند.» یعنی زنان باید خودشان را به‌عنوان یک مدیر و کسی که می‌تواند پایه‌پای آقایان کار کند قبول داشته و به توانایی‌های خود اعتماد داشته باشند. ولی متأسفانه هنوز در جامعه ما این موضوع پذیرفته‌شده نیست و بیشتر زنان از موقعیت‌های پیش‌آمده بهره نمی‌گیرند و می‌ترسند که مبادا نتوانند از عهده این مسئولیت برآیند.

تعارض کار و خانه: طبق نظریه دیدگاه جنسیتی، که به اختصاص کار خانگی به زنان و در نتیجه فرصت کمتر برای حضور زنان در سایر عرصه‌های اجتماعی تأکید دارد [۸، ۳۰]، مسئولیت‌های بزرگ‌تر، به‌خصوص تربیت فرزندان و مادری، از یک طرف [۲] و شرکت در عرصه‌های مختلف اجتماعی از طرف دیگر دو مسئله انکارناپذیر برای مجموعه مدیران زن است. زنان در مسائل خانواده بیشتر از مردان مسئولیت برعهده می‌گیرند [۱۷]. تنظیم این دو مسئولیت باید طوری انجام گیرد که به دیگری آسیب نرساند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان: «به همین نسبت، وقتی در اداره مسائل جانبی وجود داشته باشد، در خانه هم وجود دارد و ممکن است تضادهایی به‌وجود آید.»

بی‌رغبتی زنان به پست‌های مدیریتی: رغبت و تمایل خود فرد برای رسیدن به یک مقام بسیار حائز اهمیت است؛ به‌طوری‌که تا خود فرد نخواهد و علاقه‌ای نداشته باشد، رسیدن به سطوح بالا امکان‌پذیر نیست. زنان از نظر قدرت‌طلبی، رقابتی‌بودن، قاطعیت، و احساس راحتی در اعمال قدرت امتیازات کمتری کسب کردند و انگیزه مدیریت‌کردنشان کمتر از مردان است [۱۴]. به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «ضمن اینکه اگر خانمی مسائل و مشکلاتی داشته باشد، خودش به کسب آن جایگاه تمایل و رغبتی ندارد.»

نحوه تلاش زنان: به این معنا که زنان به تلاش مضاعف نیاز دارند تا بتوانند خود را نشان دهند و ثابت کنند که شایسته احراز پست‌های مدیریتی‌اند. به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «من برای رسیدن به جایگاه فعلی‌ام تلاش زیادی کردم که شاید اگر زن نبودم، با نصف این تلاش به همین جایگاه دست پیدا می‌کردم. ما خانم‌ها برای نشان دادن توانمندی‌هایمان باید تلاش بیشتری بکنیم.»

شغل همسر: شغل همسر نیز ممکن است یک مانع محسوب شود. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان: «شغل همسر خیلی تأثیر دارد؛ مثلاً شغل همسر طوری است که می‌خواهد از این شهر جابه‌جا شود و از اینجا برود. این چیزها را در انتخاب مدیران زن مدنظر قرار می‌دهند.»

نداشتن برنامه‌ریزی شغلی: به نظر زنان، عامل شانس بیشتر از برنامه‌ریزی شغلی در پیشرفت شغلی مؤثر است [۲۳؛ ۲۴]. به نظر می‌رسد زنان کمتر از مردان برای پیشرفت شغلی خود برنامه‌ریزی می‌کنند و در این زمینه نیز تلاش چندانی نمی‌کنند. مصاحبه‌شونده‌ای می‌گوید: «خانم‌ها خیلی برنامه‌ریزی شغلی ندارند.»

چشم‌داشت به فرصت‌های موجود و استفاده نکردن از منابع بیرونی: اگر افراد برای پیشرفت در محیط اداری فقط به فرصت‌های پیش‌آمده در سازمان نگاه کنند، مسلماً خیلی دیرتر به نتایج مطلوب خواهند رسید. باید از امکانات خارج سازمان هم استفاده کرد، مانند کلاس‌های آموزشی دوره‌های مرتبط با شغل و... به بیان این مصاحبه‌شونده: «در محیط اداری و فرصت‌هایی که در اداره فراهم می‌شود نمی‌توان هیچ پیشرفتی کرد، مگر اینکه از منابع بیرون استفاده شود. زنان باید خودشان را در جامعه نشان دهند.»

مسائل مالی و امکانات زندگی: علاوه بر مشکلات معمول، نداشتن استقلال مالی و امکانات نیز مانعی دیگر برای محرومیت زنان از پست‌های مدیریتی بیان شده است. به بیان مصاحبه‌شونده: «مسائل مالی و امکاناتی که اطراف فرد وجود دارد خیلی مهم است. یک نفر بعضی امکانات را ندارد. خیلی مسائل می‌تواند کمک کند که فرد پیشرفت کند.»

مسئله احساسی بودن زن: برخی طرز فکرهای کلیشه‌ای درباره زنان وجود دارد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها این است که زنان برای پست‌های مدیریت بالا مناسب نیستند، زیرا بیش از حد احساسی‌اند و دلیری ندارند [۲۸]. به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان: «خانمی که احساسی باشد نمی‌تواند با مردان برخورد داشته باشد؛ مثلاً نمی‌تواند قضاوت کند. مردان بهتر از زنان می‌توانند پاسخگوی ارباب رجوع باشند.»

استفاده نکردن از تجربه دیگران: استفاده از تجربه دیگران باعث صرفه‌جویی در زمان و هزینه می‌شود. به بیان مصاحبه‌شونده‌ای: «ما از تجربه دیگران استفاده نمی‌کنیم و می‌خواهیم خودمان تجربه کنیم.»

موانع سازمانی

موانعی که به دلیل جو و نگرش‌های نامناسب، فرایندها، و ساختار قدرت در سازمان باعث می‌شود زنان نتوانند مسیر ارتقای شغلی خود را طی کنند و به جایگاه مناسب مدیریتی دست یابند. این موانع هجده کد دارد که عبارت‌اند از: دیدگاه و تفکر تصمیم‌گیرندگان و مدیریت، جنسیت تصمیم‌گیرندگان در سازمان، تبعیض جنسیت، نحوه برخورد همکاران، بی‌توجهی به شایستگی و توانمندی، نوع سازمان، بزرگ جلوه‌دادن اشتباهات زنان، تفکیک جنسیت در مباحث استخدام، محک‌زدن زنان در پست‌های مدیریتی، حس برتری‌جویی همکاران مرد، فراهم‌نبودن فرصت پیشرفت برای زنان در سازمان، انتظار بیشتر از زنان در مقایسه با مردان، مسائل گزینشی و حراستی، پیشنهاد شرایط سخت برای زنان، نحوه تشخیص سیستم نسبت به توانایی‌های فرد، پذیرفتن ارتقای زنان تا مرزی مشخص، حمایت‌نکردن رؤسا و مدیران عالی‌رتبه از مدیریت زنان، و نوع شغل.

دیدگاه و تفکر تصمیم‌گیرندگان و مدیریت: زنان در برخی موارد نگرشی منفی به عادلانه‌بودن شرایط دارند و تعصب و نگرش‌های سنتی تصمیم‌گیرندگان مانع اصلی ارتقای زنان به سطوح مدیریتی است [۹]. به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «نگرش برخی مدیران مثلاً این است که برای مأموریت‌های اداری اولویت با مردان است. طرز فکر و عقیده مدیر خیلی مهم است. اگر با حضور مردان موافق باشد، هرچه یک خانم تلاش کند، باز هم نمی‌تواند به پست‌های بالاتر دست یابد.» بعضی از تصمیم‌گیرندگان در سازمان بر این باورند که خانم‌ها نمی‌توانند از عهده مسئولیت‌های سنگین به‌خوبی برآیند و معتقدند چرا تا وقتی مردان توانمند داریم از حضور زنان استفاده کنیم؟ درحالی‌که بعضی از مدیران نیز نگرش مثبتی به این موضوع دارند و حتی ممکن است زنان را در رسیدن به مناصب بالا پشتیبانی کنند. درواقع به نظر می‌رسد طرز تفکر مدیریت و تصمیم‌گیرندگان در سازمان در رسیدن زنان به سطوح بالای مدیریتی تأثیر دارد.

جنسیت تصمیم‌گیرندگان در سازمان: به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «همیشه در گروهی که می‌خواهند مدیر بعدی را انتخاب کنند حضور مردان غالب است و آن‌ها تصمیم‌گیرنده نهایی‌اند.» تبعیض جنسیت در سازمان مانع بعدی است. به گفته یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان: «مردها همه جا رئیس‌اند. فقط می‌گویند شما خانم هستید. به همین دلیل پست معاونت را به من ندادند. در صورتی‌که در قانون و هیچ حکم قانونی همچین چیزی وجود ندارد. بارها با رئیس قبلی صحبت کردم، ولی آن‌ها فقط گفتند شما خانم هستید. در صورتی‌که کار من مسئولیتش بیشتر از یک آقاست. هیچ دلیل قانع‌کننده‌ای نمی‌آورند و فقط می‌گویند چون شما خانم هستید.»

نحوه برخورد همکاران: در سازمان نحوه برخورد همکاران مانع بعدی محسوب می‌شود. به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «آقایان به راحتی نمی‌پذیرند که از خانم‌ها دستور بگیرند؛ مثلاً نمی‌توانند یک استاندار خانم را بپذیرند و به سختی با مناصب مدیریتی زنان کنار می‌آیند.» یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان نیز می‌گوید: «همکاری داشتم که اتفاقاً خانم هم بود. چون معمولاً خانم‌ها باهم مشکل پیدا می‌کنند، ایشان درباره همکار خانم خود می‌گفت که پیشرفت فلانی به دلیل شایستگی نیست، بلکه به دلیل نسبت خانوادگی با فرد بانفوذی است.» نحوه برخورد همکاران، فرقی نمی‌کند چه زن باشد و چه مرد، در رسیدن زنان به سطوح بالا تأثیر دارد.

بی‌توجهی به شایستگی و توانمندی‌ها: فرایند گزینش مدیران در سازمان‌ها نظام‌مند و مروج شایسته‌سالاری نیست [۳]. به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «وقتی شایستگی افراد ملاک باشد، دیگر زن و مرد فرقی نمی‌کند. طبیعی است که در این صورت خانم‌ها هم اعتمادبه‌نفس بیشتری پیدا می‌کنند. اما متأسفانه در جامعه ما این‌گونه نیست و هنوز خانم‌ها به سختی پست‌های مدیریتی را به دست می‌آورند.»

نوع سازمان: نوع سازمان نیز مانعی برای ارتقای زنان است. نوع سازمان بسته به اینکه چه نوع سازمانی باشد، خصوصی یا دولتی یا سازمان‌های مختلف دیگر، می‌تواند یک مانع تلقی شود. پاسخ‌دهنده‌ای می‌گوید: «بانک ما بانک جوانی است که سال ۱۳۸۳ دولتی شد. مدیریت ما سعی می‌کند از نیروهای جوان، به خصوص نیروهایی که از نظر آن‌ها کارآمدند، استفاده کند و فرقی نمی‌کند زن یا مرد باشد. در اداره‌های دیگر، منظورم بانک‌های دیگر است، شاید این موضوع کمتر دیده شود که شاید به دلیل ایده‌آل‌ها یا ملاک‌هایی باشد که دارند، ولی در پست‌بانک به نظرم این‌طور نیست.»

بزرگ جلوه‌دادن اشتباهات زنان: به این معنا که اگر از زنان خطایی سر بزند، خطای آن‌ها بارزتر از خطای مردان نمود پیدا می‌کند و به زنان حساسیت بیشتری وجود دارد. به استناد بیانات یکی از مصاحبه‌شوندگان: «وقتی آقا در کارش اشتباه می‌کند ممکن است خیلی راحت از او بگذرند، ولی وقتی خانم‌ها اشتباه می‌کنند، اشتباه خیلی بزرگ‌تر از چیزی که هست نشان داده می‌شود.»

تفکیک جنسیت در مباحث استخدام: تفکیک جنسیت در مباحث استخدام به منزله مانعی است که سه نفر از مشارکت‌کنندگان به آن اشاره داشتند و شامل توجه به جنسیت در بدو استخدام جدای از تبعیض جنسیت کارمندان در سازمان است. به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «سال گذشته برای استخدام، همه استان‌ها کارمند مرد می‌خواستند و زن نمی‌خواستند و این خیلی بد است. ممکن است خانمی تحصیلات بالاتری داشته و در دانشگاه نمرات بهتری کسب کرده باشد، ولی در جذب نیروهای اداره‌ها اولویت را به مردان می‌دهند.»

محک‌نزدن زنان در پست‌های مدیریتی: به این معنا که مقامات در سازمان‌ها حتی حاضر نمی‌شوند زنانی که توانمند و شایسته‌اند را در پست‌های مدیریتی امتحان و بعد درباره آن‌ها تصمیم‌گیری کنند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان: «هنوز ثابت نشده که ایشان می‌تواند این کار را انجام دهد یا نه. همان‌طوری که برای آقایان این فرصت را قائل می‌شوند باید برای خانم‌ها نیز قائل شوند. ما همیشه آزمون و خطا انجام می‌دهیم. یک فرد را جایی منصوب می‌کنیم و می‌گوییم شاید بتواند کار را انجام دهد. از طریق آزمون و خطا مشخص می‌شود که می‌تواند یا نه. اگر نشد، عزلش می‌کنیم. ولی برای خانم‌ها چنین تصمیمی گرفته نمی‌شود.»

حس برتری‌جویی همکاران مرد: همکاران مرد فکر می‌کنند از خانم‌ها برترند. مصاحبه‌شونده‌ای می‌گوید: «بیشتر موانع فکری است. مردان با القای این حس برتری‌جویی، قدرت خود را حفظ می‌کنند چون وجود زنان باعث می‌شود قدرشان کمتر شود.»

فراهم‌نبودن فرصت پیشرفت برای زنان در سازمان: مصاحبه‌شونده‌ای می‌گوید: «مدیریت سازمان‌ها باید اجازه دهند زنان نیز، حداقل در واحدهای اجرایی، توانمندی خود را بیشتر به نمایش بگذارند. کما اینکه می‌بینم همیشه مدیریت در این زمینه نیروی دافعه‌ای از خود نشان می‌دهد و تمایل دارد به بهانه‌های مختلف پست‌هایی را که در اختیار زنان است از آن‌ها سلب و به آقایان محول کند. درواقع در مردان نوعی حسادت به زنان وجود دارد.»

انتظار بیشتر از زنان در مقایسه با مردان: در محیط کار، از زنان انتظار عملکردی بالاتری دارند. پاسخ‌دهنده‌ای می‌گوید: «به زنان سخت‌گیرترند و از آن‌ها توقع بیشتری دارند.»

مسائل گزینشی و حراستی: به بیان پاسخ‌دهنده‌ای: «مسائل گزینشی، حراستی، و مالی جلوی بسیاری از پیشرفت‌ها را سد می‌کند. همه شرایط برای ارتقا فراهم است که گزینش و حراست دخالت می‌کنند.»

پیشنهاد شرایط سخت برای زنان: پاسخ‌دهنده‌ای می‌گوید: «گاهی شرایطی پیشنهاد می‌شود که می‌دانند با این شرایط نمی‌شود؛ مثلاً می‌گویند که باید به شهرستان برود. یک زن متأهل چگونه بدون شوهر و بچه‌هایش به شهرستان برود.»

نحوه تشخیص سیستم نسبت به توانایی‌های فرد: به بیان یکی از پاسخ‌دهندگان: «علاوه بر عملکرد واقعی افراد، نحوه تشخیص سیستم درباره اینکه آیا فرد توانایی مدیریت یک مجموعه، چه کوچک و چه بزرگ، را دارد، نیز مهم است.»

پذیرفتن ارتقای زنان تا مرزی مشخص: در برخی از سازمان‌ها، از اینکه زنان بخواهند از سطح خاصی بالاتر بروند جلوگیری می‌شود. پاسخ‌دهنده‌ای می‌گوید: «در چند سال اخیر، متأسفانه ارتقای خانم‌ها تا یک حدی در اداره‌ها پذیرفته شده است.»

حمایت‌نکردن رؤسا و مدیران عالی‌رتبه از مدیریت زنان: حمایت مدیریت ارشد از مدیران زن می‌تواند نقش مهمی در موفقیت آن‌ها داشته باشد و با توجه به نگاه جنسیتی به زنان در

سازمان‌ها، این امر بسیار مهم است. یکی از پاسخ‌دهندگان می‌گوید: «مدیر ارشد باید حمایت کند تا زنان در این پست‌ها موفق شوند.»

نوع شغل: نوع شغل نیز ممکن است مانع رسیدن زنان به مناصب مدیریتی شود. مصاحبه‌شونده‌ای می‌گوید: «به‌طور کلی نمی‌شود گفت و باید شغل را هم در نظر بگیریم. در شغلی ممکن است خانم‌ها بهتر باشند و در برخی مشاغل آقایان بهتر. پس باید موردی به این قضیه نگاه کرد.»

موانع اجتماعی - فرهنگی

موانع اجتماعی - فرهنگی یعنی نگرش‌های عمومی غلط و منفی، ارزش‌ها و هنجارهای نامناسب، و به‌طور کلی ذهنیت‌ها و باورهای فرهنگی که مانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی می‌شود. این موانع شامل چهار کد است: فرهنگ جامعه و حاکمیت ایدئولوژی مردسالاری، وجود کلیشه‌های جنسیتی مبتنی بر باور به ناتوانی زنان برای مدیریت، پیش‌داوری‌های منفی درباره زنان، و فراهم‌نبودن بستر مساعد برای اعمال قوانین حمایتی.

فرهنگ جامعه و حاکمیت ایدئولوژی مردسالاری: در واقع فرهنگ حاکم بر جامعه ما، که دید مردسالاری بر آن حاکم است، مانعی برای ارتقای زنان است. به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «مثلاً اگر مسئول واحد یک خانم باشد و یک آقا بخواهد از اداره بیرون برود و به او مرخصی ندهد، ممکن است به تمسخر بگویند که یک خانم به تو اجازه نمی‌دهد؟ به‌رغم فرهنگی که در آن دم از برابری حقوق خانم‌ها و آقایان زده می‌شود، در واقعیت چنین نیست.»

وجود کلیشه‌های جنسیتی مبتنی بر باور به ناتوانی زنان برای مدیریت: به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «فکر می‌کنند که زنان توانایی کمتری دارند و متأسفانه مدیریت زنان خیلی جا نیفتاده. هنوز خانم‌ها را قبول ندارند و مهارت‌های آن‌ها را سطح پایین در نظر می‌گیرند.»

وجود پیش‌داوری‌های منفی درباره زنان: به‌رغم موفقیت‌های بسیاری که زنان تاکنون به‌دست آورده‌اند، نگرش‌های منفی و پیش‌داوری درباره توانایی‌های آن‌ها، در جایگاه مدیر و رهبر هنوز در بسیاری از فرهنگ‌ها رواج دارد [۱۵؛ ۱۶؛ ۱۹؛ ۲۹]. مصاحبه‌شونده‌ای می‌گوید: «همچنان درباره زنان پیش‌داوری‌های منفی در جامعه وجود دارد.»

فراهم‌نبودن بستر مساعد برای اعمال قوانین حمایتی: برخی مواقع، قوانین حمایتی وجود دارد، ولی موقعیت برای اجرای آن مساعد نیست. به نظر مصاحبه‌شونده‌ای: «این قوانین یک‌دفعه اعمال می‌شود، بدون اینکه در جامعه زمینه‌سازی و فرهنگ‌سازی شود؛ مثلاً افزایش مرخصی زایمان، افزایش زمان شیردهی و قانون بیکاری و قوانین متعددی مطرح شدند.»

موانع قانونی

به موانعی گفته می‌شود که با تدوین قوانین و مقررات خاص برای زنان مانع دستیابی آن‌ها به مشاغل مدیریتی شده است. این موانع شامل پنج کد می‌شود: مرخصی طولانی زایمان، وجود قوانین حمایتی زیاد، تابعیت زن از همسر، جنسیت تدوینگران قانون، و ضعف حقوقی و قانونی در تبعیض زنان و مردان.

مرخصی طولانی زایمان: مرخصی‌های طولانی به علت زایمان، که در مجلس به تصویب می‌رسند، می‌تواند مانعی برای ارتقای زنان باشد. به نظر می‌رسد اگر این مرخصی‌ها در حد مطلوبی در نظر گرفته شوند، بیشتر می‌تواند به نفع زنان باشد. به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «طبق این قوانین، مدیری که می‌خواهد یک نیرویی را انتخاب کند دیدگاهش این است که اگر یک آقا را انتخاب کند، بیشتر می‌تواند کار کند. یک خانم حداقل اگر دو بار بخواهد زایمان کند، به مشکل برمی‌خورد. اول چهار ماه و بعد شش ماه و الان هم که نه ماه شده است.»

وجود قوانین حمایتی زیاد: قوانین حمایتی، خود بیانگر ضعف زنان است. اگرچه به نظر می‌رسد این قوانین به نفع زنان باشد، باید به این موضوع به‌طور عمیق‌تر نگاه کرد. به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «مثلاً قانون دورکاری را برای خانم‌ها تدوین کردند، که درست است برای آقایان هم هست، ولی اول برای خانم‌ها صدق می‌کند. گفتند خانم‌ها می‌توانند کارها را از اداره به خانه ببرند و انجام دهند، ولی عواقب آن را نگفتند. وقتی می‌گویند دورکاری، یعنی شما از محیط اداره به دور باشید.»

تابعیت زن از همسر: زنان در طول تاریخ در موقعیت‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی همیشه تابع مردان بوده‌اند [۲۰؛ ۳۲]. زن به تبعیت از همسر می‌تواند از محل کار خود جابه‌جا شود و انتقالی بگیرد که خود این امر نگرش منفی در ذهن مدیران ایجاد می‌کند و روی زنان کمتر سرمایه‌گذاری می‌کنند. پاسخ‌دهنده‌ای می‌گوید: «ما در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که خانم‌ها تابع همسرانشان هستند.»

جنسیت تدوینگران قانون: معمولاً قوانین مربوط به زنان را مردان تدوین می‌کنند که توجه جدی به مسائل زنان ندارند. به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «یک مورد برمی‌گردد به آن‌هایی که قانون را می‌نویسند و تدوینگر قانون ما هستند. متأسفانه همه آن‌ها مرد هستند و آقایان هیچ توجهی به این ندارند که زمان آن رسیده قوانین اصلاح شود و آن موانعی که بر سر راه پیشرفت خانم‌هاست حل و فصل شود.»

ضعف حقوقی و قانونی در تبعیض زنان و مردان: گاهی، ضعف حقوقی و قانونی نیز مانعی در راه ارتقای شغلی زنان است. به بیان مصاحبه‌شونده‌ای: «بخش عمده‌ای برمی‌گردد به ضعف حقوقی و قانونی ما؛ یعنی آن ضمانت‌نامه‌های قانونی و اجرایی باید به گونه‌ای باشد که وقتی

یک آقا در سازمانی از امکاناتی بهره‌مند است، باید زنان نیز به صورت مساوی از آن بهره‌مند باشند.»

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش، موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در چهار دسته موانع فردی و شخصی، موانع سازمانی، موانع اجتماعی - فرهنگی، و موانع قانونی طبقه‌بندی شدند. مقایسه درصد فراوانی آن‌ها نشان می‌دهد که از نظر پاسخ‌دهندگان مهم‌ترین موانع به ترتیب، موانع فردی و شخصی با فراوانی ۳۹ درصد، موانع سازمانی با فراوانی ۳۸ درصد، موانع اجتماعی - فرهنگی با فراوانی ۱۴ درصد، و موانع قانونی با فراوانی ۹ درصد است. بر این اساس، موانع فردی و سازمانی مهم‌ترین موانع پیش روی زنان است. در این میان، توجه به موانع فردی از اهمیت بیشتری برخوردار است. با توجه به اینکه هم در سازمان‌ها و هم در تحقیقات مربوط به سازمان، تأکید بر مردم‌محوری است و عملاً ورود به این بحث، موجب تردید در تقسیم قدرت در سازمان می‌شود، مخالفت آن‌ها دور از ذهن نیست. اما بخشی از موانع فردی به فرایند جامعه‌پذیری زنان و تجربه‌های آن‌ها از دوره کودکی تاکنون مربوط می‌شود که شناخت و توجه به آن‌ها از طرف زنان امری مهم است و می‌تواند سبب بهبود درخور توجهی در وضعیت مدیران زن شود. یافته‌های این پژوهش با نتایج اکثر تحقیقات قبلی مطابقت دارد. در پژوهش‌های گذشته عوامل فردی مانند مسئولیت‌های خانوادگی زنان و ویژگی‌های جسمی و جنسیتی آن‌ها [۵؛ ۶؛ ۷؛ ۱۳]؛ عوامل اجتماعی و فرهنگی مانند شرایط اجتماعی و فرهنگی حاکم بر جامعه، باورهای فرهنگی جامعه، و نگرش به زنان [۴؛ ۶؛ ۷؛ ۱۳]؛ عوامل سازمانی مانند سبک رهبری مدیران سازمان، ساختار مردسالار سازمان‌ها و ناسازگاری با ویژگی‌های زنان، باورهای فرهنگی جامعه، و نگرش مدیران سازمان‌ها به مهارت‌های مدیریتی زنان [۴؛ ۷]، وجود سقف شیشه‌ای [۱۰؛ ۲۷] برآمده از باورهای فرهنگی و نگرش مدیران سازمان‌ها مهم‌ترین موانع پیش روی زنان برای دستیابی به مناصب مدیریتی بیان شده است که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد؛ با این تفاوت که در پژوهش یادشده براساس تجربه زنان مدیر و به صورت عمیق و تفصیلی، موانع و شاخص‌ها و مصادیق آن‌ها بررسی شده است.

نتایج این پژوهش با نظریه‌های ارائه‌شده در زمینه مدیریت زنان نیز همخوانی دارد و نقش بعضی از نظریه‌ها مثل نظریه جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی، که توجه به زن به‌عنوان موجودی که فقط وظایف خاص مادری برایش در نظر گرفته شده، در حال حاضر خیلی کم‌رنگ شده است، ولی بازهم زنان برای حضور در جامعه با موانع زیادی که در بالا ذکر شد، مواجه‌اند. وجود این موانع و معضلات باعث شده است که حتی خود زنان گاهی به توانایی‌های خود

اطمینان نداشته باشند که با نظریهٔ سقف شیشه‌ای همخوانی دارد، که مجموعهٔ باورها و پندارهای نادرستی است که درخصوص زنان جامعه وجود دارد؛ به‌نحوی که نه‌تنها تحمیل‌کنندگان آن‌ها، بلکه زنان نیز آن‌ها را پذیرفته‌اند.

با توجه به نتایج یافته‌های پژوهش، به نظر می‌رسد در جامعه، نگاه سنتی به کارکردهای زن و فرهنگ مردسالاری در خانواده برقرار است و با اینکه هم مردان و هم زنان، خارج از خانه کار می‌کنند، بار اصلی کارهای خانه را زنان به دوش می‌کشند. هنوز در بعضی از خانواده‌ها، تفکر سنتی و قدیمی خانه‌نشینی زنان حاکم است و از زنان برای اشتغال در بیرون از منزل حمایت نمی‌شود. وجود این معضلات باعث شده زنان اعتمادبه‌نفس پایینی داشته باشند و حتی گاهی خودشان نیز توانایی‌هایشان را باور نکنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، بالابردن حس خودباوری و اعتمادبه‌نفس زنان از طریق معرفی مدیران زن موفق در کشورمان و یادگیری و الگوبرداری از آن‌ها پیشنهاد می‌شود و همچنین توجه به زنان در سازمان‌ها و انتخاب آن‌ها در پست‌های مدیریتی، محک‌زدن و سپس قضاوت کردن دربارهٔ آن‌ها اهمیت دارد. آموزش مدیران ارشد و برگزاری دوره‌های مختلف برای آن‌ها جهت اطمینان به خانم‌ها به منظور دریافت پست‌های کلیدی و آشنایی همهٔ کارمندان سازمان‌ها با مباحث روانشناسی، به کمک استادان مجرب نیز می‌تواند مفید باشد مسئولان، رسانه‌ها و مراکز آموزشی باید به فرهنگ‌سازی دربارهٔ برابری زن و مرد در جامعه و آگاه‌کردن ذهن جامعه از توانمندی‌های زنان بپردازند. در جامعه نیز قبل از اعمال قوانین حمایتی از زنان، باید بستر مساعد اجرای آن از طریق اطلاع‌رسانی و آگاهی‌دادن به افراد فراهم شود تا ذهن افراد آمادگی پذیرش آن را داشته باشد و این قوانین یک‌باره اعمال نشود. همچنین تدوین قانونی مبنی بر مجاز بودن انتقال همسران زنانی که بنابر اجبار شغلی باید به محل دیگری منتقل شوند، سبب رفع یکی دیگر از موانع پیشرفت شغلی زنان خواهد شد.

منابع

- [۱] افشاری، زهرا (۱۳۸۱). «ارائهٔ مدلی در جهت برنامه‌ریزی مشارکت بهینهٔ زنان در توسعهٔ پایدار»، مشارکت و برنامه‌ریزی برای توسعهٔ پایدار، ج ۲، مرکز امور مشارکت زنان، تهران: نشر برگ زیتون، ص ۸۹-۱۰۲.
- [۲] امری، فاطمه (۱۳۸۶)، «بررسی نقش خانواده در جامعه‌پذیری جنسیت فرزندان»، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان، گروه علوم اجتماعی.
- [۳] بابایی‌زکلیکی، محمدعلی (۱۳۸۵). «ارزیابی شرایط سازمان‌های دولتی برای ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی»، همایش ملی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، دانشگاه تهران، تهران.

- [۴] جعفر نژاد، احمد؛ اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۸۴). «وضعیت زنان در اشتغال و مدیریت»، *مطالعات زنان*، ش ۷، ص ۷۷-۱۰۳.
- [۵] شهیدی، لاله (۱۳۷۸). «علل و موانع ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء، تهران.
- [۶] فاطمی صدر، فیروزه (۱۳۸۰)، «موانع ارتقای زنان در سطوح مدیریتی در سطح دانشگاه های تهران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- [۷] کجباف، محمدباقر؛ کاظمی، ملیحه سادات (۱۳۸۷). «بررسی نگرش کارکنان آموزش و پرورش شهر اصفهان به مدیریت زنان و موانع ارتقای زنان به جایگاه های مدیریتی»، *مطالعات زنان*، دوره ۶، ش ۳، ص ۱۳۳-۱۴۷.
- [۸] کار، مهرانگیز (۱۳۷۹). *زنان در بازار کار/ ایران*، چ ۲، تهران: انتشارات روشنگران و مطالعات زنان.
- [۹] گلپور، محسن؛ عریضی، سیدحمید (۱۳۸۶). «مقایسه نگرش زنان و مردان اصفهانی نسبت به دنیای عادلانه برای زنان و مردان»، *پژوهش زنان*، دوره ۴، ش ۴، ص ۹۵-۱۰۴.
- [۱۰] لاوان، رابرت (۱۳۸۱)، *رفتار سازمانی*، ترجمه حسن زاده و طبری، تهران: ساوالان.
- [۱۱] میرغفوری، سید حبیب الله (۱۳۸۵). «شناسایی و رتبه بندی عامل های مؤثر در گماشته نشدن زنان به پست های مدیریتی در سازمان های دولتی استان یزد»، *مطالعات زنان*، دوره ۴، ش ۱، ص ۱۰۱-۱۲۳.
- [۱۲] مرکز آمار ایران، معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی، نتایج آمارگیری نیروی کار، ۱۳۹۱.
- [۱۳] یزدخواستی، بهجت؛ میرزایی، حسینعلی؛ فتحی، لاله (۱۳۸۸). «مطالعه نگرش شاغلان سازمان های دولتی استان آذربایجان شرقی نسبت به تصدی پست های مدیریتی توسط زنان»، *پژوهش زنان*، دوره ۷، ش ۲، ص ۱۱۳-۱۳۰.
- [14] Bass, Bernard M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd ed. London, UK: Free Press.
- [15] Cooper Jackson, Janet. 2001. "Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling." *Women in Management Review* 16(1): pp30-41.
- [16] Frank, Ellen J. 2001. "Chinese Students' Perceptions of Women in Management: Will It Be Easier?" *Women in Management Review* 16(7): pp316-324.

- [17] Grace, M. (1998). The work of caring for young children: priceless or worthless?. *Women's Stud. Int. Forum* 21, pp401–413.
- [18] Idrisa, Norhalimah, Honga, Tan Sui, Abu Mansora, Nur Naha, A qualitative inquiry of women managers' competence acquisition, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (2012), 40, pp395 – 403.
- [19] Kottis, Athena Petraki, 1996. "Women in Management and the Glass Ceiling in Greece: An Empirical Investigation." *Women in Management Review* 11(2): pp30–38.
- [20]. Klenke, K., 1999. Women leaders and women leaders in global community. *Career Development International* 4 (3), pp134–139.
- [21] Krishnan, Hema, What causes turnover among women on top management teams?, *Journal of Business Research*, (2009), 62, pp1181–1186
- [22] Leininger, M and Mc Farland M.R., (2002), *Transcultural Nursing*, 3rd ed. New York, Mc Graw-Hill, Medical pub.
- [23] Maddock, Su. 2002. "Modernization Requires Transformational Skills: The Need for a Gender-Balanced Workforce." *Women in Management Review* 17(1): pp12–17.
- [24] Mikkelsen, Lene, Bernard Roach, Adelino Muxito, Chol O. Han, and Chang Liu. 2004. "Gender Equality and Empowerment: A Statistical Profile of the ESCAP Region." Paper prepared for the Statistics Division, United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP), Bangkok, Thailand. Retrieved 10 June 2008 (http://www.unescap.org/stat/statpub/gender_profile_publication.pdf)
- [25] Marshall, C., Rossman, G., *Designing qualitative research*, International Education and Professional Publisher, (1999), pp20–54.
- [26] Merriam, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [27] Martell, Richard F. and et al (1998) "Sex stereotyping in the executive suite": Much ado about something, *Journal of Social Behavior and Personality*. 13 (127-1381).
- [28] Owen, L., and Todor D. William. 1993. "Attitudes toward woman as managers: Still the same." *Business Horizons* 36(2).
- [29] O'Sullivan, Jane, and Alison Sheridan. 1999. "Ms Representations: Women, Management, and Popular Culture." *Women in Management Review* 14(1): pp14–20.
- [30] Redwood, Rene (1996) *The Glass Ceiling: The findings and Recommendations of the federal Glass Ceiling Commission*, Retrieved 21 July 2003 (<http://www.inmotionmagazine.com/glass.html>).
- [31] Shahtalebia, Somaye, Yarmohammadianb, Mohammad Hossein, Barriers to women managers climb the peaks of success, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (2012), 46, pp3088 – 3092.
- [32] Traves, J., Brockbank, A., Tomlinson, F., 1997. Careers of women managers in the retail industry. *Service Industries Journal*, 17 (1), pp 133–154.