

## شناسایی موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی (مطالعه موردی)

دکتر هوشنگ تقی‌زاده<sup>1\*</sup>  
غلامرضا سلطانی فسقندیس<sup>2</sup>  
عبدالحسین شکر<sup>3</sup>

### چکیده

یکی از مشکلات کنونی دنیای کار، عدم حضور متناسب زنان با توجه به شایستگی‌های آنان از نظر تحصیلات عالی و تجربه در پست‌های مدیریتی است. عوامل متعددی می‌تواند در این مسأله نقش داشته باشد. بر همین اساس هدف این تحقیق شناسایی موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد. برای دستیابی به هدف فوق در این تحقیق هشت فرضیه مطرح شده است. روش تحقیق توصیفی بوده و جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان زن دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز تشکیل داده‌اند. به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز آزمون‌های آماری کلموگروف-اسمیرنوف و آزمون t-test به کار رفته است. نتایج بررسی نشان می‌داد که کلیشه جنسیت، تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، تضاد بین فرهنگ و خانواده، عدم حمایت رهبر سازمان، عدم حمایت خانواده، روابط در کار و سقف شیشه‌ای از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریت محسوب می‌شوند.

### واژه‌های کلیدی:

مدیریت، موانع ارتقای زنان، کلیشه جنسیت، تبعیض جنسیت، سقف شیشه‌ای

<sup>1</sup> - دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت، تبریز، ایران. نویسنده مسئول (taghizadeh@iaut.ac.ir)

<sup>2</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت-تحقیق در عملیات، پردیس بین الملل دانشگاه فردوسی مشهد (G.r\_soltani@yahoo.com)

<sup>3</sup> - دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت، تبریز، ایران. shokri.hossein@iaut.ac.ir

## مقدمه

واژه «جنسیت» در قالب‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است تا به افراد کمک کند که جنبه‌های تعاملات کاری بین زنان و مردان را مورد بررسی قرار دهند. این موضوع اغلب مورد توجه زنان بوده است تا موقعیت اجتماعی خود را بهبود بخشند و دیدگاه‌های جامعه را نسبت به جایگاه خود تغییر دهند. ساختارهای روابط و تعابیر در خصوص نقش زنان در فعالیت‌های اجتماعی و سازمانی با توجه به مؤلفه‌های فرهنگی، طبقات اجتماعی، اعتقادات مذهبی و بسیاری دیگر از عوامل در جوامع مختلف، تفاوت‌های فاحشی باهم دارند. بسیاری از صاحب‌نظران به ویژه در آمریکا و انگلستان به وجود اختلاف نظر در خصوص فعالیت زنان و مردان اعتقاد ندارند و بر این باورند که برداشته‌ها از نابرابری عمدتاً از سوی زنان مطرح می‌شود که به دنبال اثبات این موضوع هستند که خود را با مردان همانندسازی نمایند (مارشال<sup>1</sup>، 1998، 190).

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 (ویرث<sup>2</sup>، 2002، 2).

امروزه مدیریت زنان نه تنها در کشورهای در حال توسعه بلکه در کشورهای توسعه یافته نیز از مقوله‌های مهمی است که مورد توجه صاحب‌نظران علوم مختلف قرار گرفته است؛ و در سطح جهانی نیز سازمان‌های بین‌المللی توجه ویژه به جایگاه زنان در کشورهای مختلف دارند. از این رو، همواره مقوله زنان و به ویژه مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها و مشاغل سطوح عالی مورد توجه بوده است. یکی از شاخصه‌های مهمی که به عنوان معیار توسعه جنسیتی و نیز توانمندسازی زنان مورد توجه قرار می‌گیرد، میزان مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور و همچنین حضور آنها در پست‌های مدیریتی است (جعفرنژاد، 1384، 77). با توجه به مباحث بیان شده، علی‌رغم برنامه‌ریزی‌هایی که در این حوزه انجام شده است حضور زنان در پست‌های مدیریتی هنوز چشم‌گیر نیست و به نظر می‌آید که زنان در مسیر پیشرفت شغلی خود در سطوح مدیریتی با

<sup>1</sup>-Marshall

<sup>2</sup>-Wirth

مسائل و مشکلات زیادی روبرو هستند. این موضوع نه تنها در کشورهای در حال توسعه، بلکه در کشورهای توسعه یافته نیز هنوز در حد یک مسأله باقی مانده است و صاحب نظران نتوانسته‌اند آنگونه که باید و شاید پاسخی برای آن بیابند؛ بر همین اساس نیز با توجه به مطالب ذکر شده، مسأله اصلی این تحقیق شناسایی موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز می‌باشد.

تاریخ جهان شاهد نقش بسیار عظیم و انکارناپذیر زنان در حوادث گوناگون است. امروزه که مباحث توسعه کشورهای جهان مطرح می‌باشد، نقش زنان در این فرآیند به شدت مورد توجه قرار گرفته است. برگزاری جلسات، سمینارها و کنگره‌های متعدد در خصوص جایگاه زنان و نقش آنان در توسعه، حکایت از این موضوع حیاتی دارد. با کمی دقت می‌توان دریافت که برگزاری این گونه برنامه‌ها نشان از موضوع نه چندان خوشایند دیگری نیز دارد و آن این است که تاکنون یا دست کم در سده‌های اخیر نقش زنان به عنوان نیمی از جمعیت جهان در حال توسعه نادیده گرفته شده است. این امر نشان از وجود تبعیض‌ها و نابرابری‌های جنسیتی در زمینه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و غیره دارد (نصیری و همکاران، 1390). ارتقای زنان به پست‌های مدیریت در جامعه امروز بیش از پیش حائز اهمیت است. اشتغال زنان خصوصاً در سطوح بالای مدیریت دارای پیامدهای مثبتی از قبیل کاهش میزان باروری، رشد شاخص‌های توسعه انسانی زنان به تبع افزایش دانش و مهارت آنان و همچنین رشد فرهنگ عمومی، افزایش شاخص‌های بهداشتی، بهبود پیشرفت تحصیلی فرزندان زنان تحصیلکرده و ایجاد و تقویت احساس امنیت می‌باشد (میرکمالی و ناستی زایی، 1388، 68). اگر چه زنان بیش از نیمی از جمعیت را تشکیل می‌دهند و از لحاظ سطح دانش و توانایی ظرفیت‌های نهفته‌ای دارند، اما سهم ناچیزی در تصدی پست‌های مدیریتی دارند. مطالعات انجام شده در 860 شرکت در ایالت متحده آمریکا نشان می‌دهد که تعداد افرادی که با ملیت آفریقایی-آمریکایی در مشاغل مدیریتی می‌باشند به 4 درصد افزایش یافته است. همچنین بر اساس آمارها، تنها حدود 11 درصد از متصدیان مشاغل شرکت‌ها در 500 شرکت برتر معرفی شده توسط «فورچون» را زنان تشکیل می‌دهند (اسچرمرهورن<sup>1</sup>، 2002، 4).

<sup>1</sup> - Schermerhorn

در طول دهه های گذشته تغییرات شرایط جمعیت شناختی اجتماعی و اقتصادی منجر به افزایش تعداد زنان حقوق بگیر در سراسر دنیا شده است. دفتر بین المللی کار<sup>1</sup> (ILO) در گزارشی در سال 1997 تحت عنوان «شکستن سقف شیشه‌ای» نشان داد که این روند در اکثر کشورهای دنیا در حال شتاب است. سقف شیشه‌ای مانعی است که زنان با آن روبرو می‌شوند و از پیشرفت آنان در محیط های کاری جلوگیری می‌شود. به عبارت دیگر، پدیده «عدم توفیق زنان در دستیابی به سطوح عالی مدیریت» را در اصطلاح «سقف شیشه‌ای» می‌گویند (میرغفوری، 1385).

در بعضی نواحی آمریکای لاتین و کارائیب طی 20 سال، افزایش های دو رقمی در نسبت استخدام زنان حاصل شده است. در 1970، 38% نیروی کار دنیا زن بودند و پیش بینی این بود که تا سال 2010 این مقدار به 41% برسد. در سال 1998، 41% نیروی کار اروپا و 46% نیروی کار آمریکا زن بودند. اما بر عکس میزان استخدام زنان در آسیا تغییر کمی کرده است. این میزان در 1970، 38% و در سال 1990، 41% بود. سهم مدیریتی زنان نیز افزایش یافته، اما در کشورهای مختلف بسیار متفاوت است. در آمریکا سهم زنان از پست های مدیریتی از 16% در سال 1970 به 47% در 2000 رسیده است. در انگلستان نیز از 10/7% در سال 1995 به 22% در سال 2000 رسیده است. بر اساس گزارش ILO بین سال 1985 تا 1995 حضور زنان در پست های مدیریتی در کشورهای متفاوتی همچون ترکیه، ژاپن و استرالیا از یک تا 25 درصد افزایش یافته است. علیرغم این شباهت ها، بنا به ویژگی های منحصر به فرد جوامع و کشورها، زنان تجربیات متفاوتی به دست آمده اند. مطالعه ای در پنج کشور، درصد مشاغل مدیریتی و درصد کارکنان را به تفکیک مورد بررسی قرار داده، که نتایج این مطالعه در جدول (1) نشان داده شده است (مقیم و همکاران، 1390، 96).

<sup>1</sup> - International Labor Office (ILO)

جدول (1) - سهم زنان از مشاغل مدیریتی و کارکنان در برخی کشورهای اروپایی

کشورها	مشاغل مدیریتی زنان	کارکنان زن
اتریش	22%	43%
فنلاند	25%	47%
نروژ	32%	47%
سوئیس	28%	40%
انگلستان	33%	45%

بر طبق تحقیقاتی که درباره زنان مدیر در کشورهایی همچون اندونزی، ژاپن، سنگاپور و آمریکا صورت گرفته، تفاوت‌های عمده درباره زنان، در فرهنگ‌های این کشورها نشان داده شده است. بر اساس این نتایج، تفاوت‌ها در مرزهای ملی (ناشی از سیستم فرهنگی مختلف)، ختمی‌های سیاسی و منحصر به فرد بودن جوامع، به طور کلی فرصت‌های استخدام زنان را (به خصوص در پست‌های مدیریتی) محدود کرده است (همان منبع، 1390، 97). مطالعات نشان می‌دهد که ایجاد موقعیت برای جای‌گیری زنان در رده‌های بالای سازمانی، به طور غیر مستقیم با کاهش میزان رشد جمعیت، کاهش شکاف در آمدی بین قشرهای جامعه، و افزایش مشارکت‌های آگاهانه سیاسی و اجتماعی همبستگی دارد و سبب افزایش توسعه انسانی در کشور می‌شود. عدم فراهم‌سازی شرایط برای زنان مستعد در جهت عهده‌دار شدن مشاغل مدیریتی، امکان استفاده حدود نیمی از ظرفیت دانش، مهارت و توانایی‌های در دسترس را از بین می‌برد؛ در حالی که حضور زنان در پست‌های مدیریتی موجب بهبود مهارت‌های مدیریتی یا بهبود کارکرد مدیریت سازمان‌ها می‌شود (بابایی، 1386، 40).

به طور کلی نگرش‌ها راجع به قالب‌های جنسیتی در حال تغییر است. بررسی‌های به عمل آمده در سال 1965 و 1985 از نگرش مدیران درباره موقعیت زنان در مدیریت نشان می‌دهد که برداشت‌ها به شدت تغییر پیدا کرده است. یافته‌های مطالعه 1985 نشان داد که زنان خواستار مشاغل، موقعیت و قدرت هستند، آنان همچنین برای کار کردن به عنوان یک زیر دست برای رئیس زن احساس راحتی می‌کنند ولی هنوز زنان تحصیلکرده بسیاری در سازمانها هستند که می‌توانند عهده‌دار مسؤولیت‌های مهم باشند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که زنان برای به دست آوردن مشاغل مدیریتی باید چالش‌های بیشتری را نسبت به مردان تحمل کنند. این چالش‌ها در واقع موانع ارتقای زنان به

مقام‌های مدیریتی تلقی می‌شوند (شاه طالبی و همکاران، 1388، 23). 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. در برخی از تحقیقات این چالش‌ها را در سه دسته کلی موانع فردی، موانع سازمانی و موانع فرهنگی و اجتماعی طبقه‌بندی نموده‌اند.

موانع فردی: حتی زمانی که زنان به مشاغل مدیریتی ارتقا می‌یابند، با موانع متنوع و متعددی برای پیشرفت آتی خود مواجه می‌باشند. مثال‌هایی در این باره می‌توان در بی‌میلی به اعزام به مأموریت و مسافرت همراه مردان و توان مواجهه با تنش و تعارض بین کار و خانواده دانست (زاهدی، 1382).

موانع سازمانی: یکی از موانع سازمانی، وجود تعداد اندک منتور<sup>1</sup> (راهنما) در سطوح بالای سازمانی برای تربیت مدیران زن است. ریگر و گالیگان (1980) این موضوع را با عبارت «ملکه زنبور» توصیف می‌کنند؛ یعنی مربی زن محدود است و تمایلی برای تربیت زنان دیگر وجود ندارد (چاتر و گاستر<sup>2</sup>، 1995). از طرف دیگر مردان مدیر هم تمایل اندکی برای مربیگری زنان دارند. یکی دیگر از موانع سازمانی، فرهنگ سازمانی مردسالارانه 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.

موانع فرهنگی و اجتماعی: این موانع در واقع به جایگاه زنان در جامعه برمی‌گردد. برخی 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 (بابایی زکلیکی، 1384، 56).

در برخی از تحقیقات نیز دسته‌بندی دیگری تحت عنوان موانع خانوادگی به سه طبقه قبلی اضافه می‌شود که در حقیقت می‌تواند به عنوان زیر مجموعه موانع فردی قرار گیرد. موانع خانوادگی نیز در عدم ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی نقش دارند. در اغلب موارد زنان شاغل به طور همزمان دارای سه نقش همسری، مادری و شغلی

<sup>1</sup>-Mentor

<sup>2</sup>-Chater & gaster

هستند. زن چنانچه مسؤولیت اول خود را خانواده بداند کمتر به کار متعهد خواهد بود، بنابراین گرایش او به کار نیمه وقت، مرخصی و ترک شغل و در نتیجه به سمت مشاغلی خواهد بود که قدرت انطباق آن با الگوهای رفتاری و زندگی خانوادگی او بیشتر باشد. اگر فرد تعهد زیادی به همه نقش‌های خود داشته باشد می‌تواند بدون احساس فشار و تنش تمامی نقش‌های خود را توسعه بخشد (سینامون و ریچ<sup>1</sup>، 2005، 365-378).

دسته‌بندی دیگری که در بیشتر تحقیقات به آن توجه شده، سقف شیشه‌ای است که به عنوان یک مانع نامرئی محسوب می‌گردد. به عبارت دیگر، رواج انواع تبعیض‌های شغلی که به تدریج به یک مانع واقعی اما نامرئی برای پیشرفت زنان به مواضع بالاتر قدرت و مقام منتهی می‌شود، سقف شیشه‌ای نامیده می‌شود (برن<sup>2</sup>، 2005، 359) این اصطلاح اولین بار در سال 1986، به وسیله مجله وال استریت به کار رفته است. همچنین موریسون و همکارانش از اولین کسانی هستند که در سال 1987 از این اصطلاح استفاده کردند. این اصطلاح در سال 1990 برای اشاره به تعداد اندک زنان و اقلیت‌ها در اداره سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی به کار رفت. گاهی نیز برای اشاره به شکاف عمیق دستمزد در سطوح بالای توزیع درآمدها به کار رفته است. به این معنا که کارکنان زن در گروه‌های بالای درآمدی، در مقایسه با هم‌ردیفان مرد خود دریافتی کمتری دارند.

سقف شیشه‌ای بیان می‌کند که زنان و اقلیت‌ها در دستیابی به سطوح بالای سلسله مراتب شکست می‌خورند. آنها به پست‌های عالی در سازمان نزدیک می‌شوند، اما بندرت آن را به چنگ می‌آورند. این سرخوردگی باعث می‌شود که تصور کنند یک سقف شیشه‌ای وجود دارد، یعنی موانعی تبعیض آمیز، در راه تلاش خود برای دستیابی به سطوح عالی مدیریتی در سازمانها، مشاهده می‌کنند (میرغفوری، 1385). کوپر (2001) اظهار می‌کند: طبق گزارش وزارت کار آمریکا (1996) با وجودی که زنان بیش از نیمی از نیروی کار آمریکا را تشکیل می‌دهند، به طور چشمگیر، جایگاهی در پست‌های اجرایی عالی 500 شرکت اداری-مالی ندارند و این نشانه وجود سقف شیشه‌ای در سازمانها است. یکی دیگر از دلایل وجود سقف شیشه‌ای امتناع زنان از مشارکت در شبکه‌های غیررسمی مردانه است. در اکثر موارد افراد از پیوندهای اجتماعی خود برای تحرک شغلی

<sup>1</sup>- Cinnamon & Rich

<sup>2</sup>- Burn

فرا تر از آنچه به وسیله موقعیت ساختاری پیش‌بینی شده، استفاده می‌کنند. اما زنان شاغل کمتر قادر هستند از طریق شبکه روابط اجتماعی گسترده خود تحرک شغلی پیدا کنند (جواهری و قضاتی، 1383، 175). از آنجا که مردان بیشتر عضو شبکه های اقتصادی و سیاسی هستند بنابراین فرصتهای بیشتری جهت پیشرفت شغلی و حرفه‌ای در اختیار دارند، در حالی که تشکلهای زنان بیشتر به امور محلی و خانوادگی محدود می‌شود (نریس و اینگل‌هارت<sup>1</sup>، 2006، 73).

گسترش فرهنگ مردانه در محیطهای کاری نیز یکی دیگر از موانع ارتقای زنان است. هافستد معتقد است در این فرهنگ، شاخص مرد سالاری و استرس کاری در محیط کار بالاست و زنان کمتر مشاغل سطوح عالی را اشغال می‌کنند (مقیم، 1385، 167-169). 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 (پیتر<sup>2</sup>، 2002).

بر اساس آن چه گفته شد، ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی به دلیل موانع متعدد، چالشی جدی تلقی می‌شود و این موانع، که مطالعات بسیاری آنها را تأیید کرده است (اعزازی، 1380؛ الوانی و ضرغامی‌فر، 1380؛ عبدالهی، 1381؛ زاهدی، 1382) عموماً به سه دسته کلی موانع فردی، سازمانی، فرهنگی و اجتماعی طبقه بندی می‌شوند. این مطالعات با نتایج شماری از پژوهشهای صورت گرفته در خارج از کشور که به موانع مشابه اشاره کرده اند، همخوانی دارد (چاتر و گاستر<sup>3</sup>، 1995؛ کردنو<sup>4</sup>، 2002؛ پیتر<sup>5</sup>، 2002). در مورد موانع پیشرفت زنان به جایگاه مدیریتی و جوانب آن پژوهشهای گوناگونی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

یزد خواستی و همکاران (1388)، به مطالعه‌ی نگرش شاغلان سازمانهای دولتی استان آذربایجان شرقی نسبت به تصدی پستهای مدیریتی توسط زنان پرداخته اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که موانع نامرئی و به تعبیری «سقف شیشه‌ای» به گونه‌

<sup>1</sup>- Norris & Ingelhart

<sup>2</sup>- Peters

<sup>3</sup>- Chater & Gaster

<sup>4</sup>- Cordano

<sup>5</sup>- Peters



محسوس در سازمانهای مورد مطالعه وجود دارد. کجباف و همکاران (1387)، در مطالعه‌ای به بررسی نگرش کارکنان آموزش و پرورش شهر اصفهان و همسران آنها به مدیریت زنان و موانع ارتقای زنان به جایگاه‌های مدیریتی به این نتیجه رسیدند که مردان نسبت به مدیریت زنان نگرش منفی دارند و عوامل فردی و عوامل شخصیتی را از موانع مدیریت آنان می‌دانند؛ در حالی که زنانی که نگرش مثبت داشتند؛ عوامل فرهنگی و اجتماعی را به عنوان موانع ارتقای زنان به جایگاه‌های مدیریتی بیان می‌کنند. پور عزت و همکاران (1386)، در تحقیقی با عنوان بررسی چالش‌های مربوط به مدیریت زنان (تحقیقی پیرامون یک سازمان دولتی) به این نتیجه رسیده‌اند که میان تسلط دیرینه مردان بر ساختار اداری، رواج فرهنگ مرد سالاری در سازمان، افزایش قدرت مردان در سازمان و ایجاد سقف شیشه‌ای در آن رابطه مستقیم وجود دارد. میرغفوری (1385)، با مطالعه 27 عامل سقف شیشه‌ای گزارش می‌دهد که عامل‌های فرهنگی و اجتماعی در گماشته نشدن زنان به پست‌های مدیریتی بیشترین تاثیر را دارند. بابایی زکلیکی (1385)، با مطالعه دیدگاه‌های مدیران ارشد سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که فرایند گزینش مدیران در این سازمانها نظام مند و مروج شایسته سالاری نیست و مدیران ارشد هم نسبت به توانایی‌های مدیران زن نگرش مثبت ندارند. فرهنگی و اسفیدانی (1383)، در مطالعه‌ای که با عنوان شناسایی موانع ارتقای شغلی زنان در وزارت خانه‌های موجود در تهران انجام شد نشان داده‌اند که عمده‌ترین موانع ارتقای زنان در پست‌های مدیریتی باورهای موجود در جامعه و سازمانها و دیگری نگرش مدیران سازمانها به مهارت‌های مدیریتی زنان می‌باشد.

روشن (1383)، در پژوهشی درباره عوامل مؤثر بر ارتقای زنان در منصب‌های اداری سازمان‌های دولتی به این نتیجه رسید که زنان 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. فاطمی صدر (1380)، در پژوهشی درباره موانع زنان به سطوح مدیریتی به این نتیجه رسیدند که عوامل فرهنگی مهمترین عامل بازدارنده، پیشرفت زنان در سلسله مراتب سازمانی محسوب می‌شود.

شهلا اعزازی (1380) در بررسی خود با عنوان نگرشی بر تحلیل جنسیتی در ایران به این نتیجه رسید 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 هستند. در مقابل زنان در ویژگی‌هایی چون کنش اجتماعی مثل دلسوزی، شکیبایی، مهربانی و خوش برخوردی برتری دارند، اما در صفات غیرجنسیتی مثل هوش، پشتکار، خلاقیت و دقت، زنان و مردان به شکلی برابر از آنها برخوردارند. پژوهش مزبور چنین جمع بندی می کند که وجود نابرابری در شغل و مدرسه از قوانین سرچشمه نمی گیرد بلکه ناشی از نگرش اجتماعی است.

مرکز مشارکت زنان (1380)، طی چند پروژه پژوهشی با همکاری استادان دانشگاه شهید بهشتی و دانشگاه الزهرا موانع و محدودیتهای اشتغال زنان در بخش دولتی را مطالعه کرده است. هر چند این مطالعات نتایج ارزنده ای را گزارش می کند، ولی آنها مشاغل مدیریتی و یا زنان مدیر را مورد بررسی قرار نداده اند. بهرامی نسب (1379)، در پژوهشی بررسی میزان مشارکت زنان در سطوح مدیریت و تحلیل موانع موجود موضوع تأثیر نگرش مدیران در ارتقای شغلی زنان به سطوح مدیریتی در بخش آموزش عالی را با نظرسنجی از 240 نفر از رؤسای دانشکده‌ها و معاونان آنها در یکصد دانشکده مستقر در تهران بررسی می کند و چنین نتیجه گیری می کند که مهمترین مانع ارتقای شغلی زنان عوامل فرهنگی و اجتماعی اثرگذار بر نگرش مدیران است. شهیدی (1378)، در پژوهشی به این نتیجه رسید که، 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. العقلایی (1377)، 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 برنامه های بهسازی مدیریت برای زنان، عکس العمل نامطلوب و گاهی خشونت آمیز مردان نسبت به مدیریت زنان را از موانع ارتقای زنان می داند.

چو ولوک<sup>1</sup> (1996)، که انگیزه های مدیران زن را در چین و هنگ کنگ مقایسه کرده اند، پس از مطالعات پیشین و شناسایی 14 انگیزش شغلی با نظر خواهی از مدیران در این مورد چنین نتیجه گیری می کنند که قدرشناسی از خوب کار کردن، داشتن مناسبات دوستانه، همکاران و سرپرستان خوب و فرصت شایسته برای پیشرفت و ارتقا برای هر دو گروه (مدیران چینی و هنگ کنگی) دارای اهمیت است. اوکانر<sup>2</sup> (2001)، در پژوهشی که انجام داده معتقد است که سقف شیشه ای تنها عامل عدم دستیابی زنان

<sup>1</sup>-Chow, Luk.

<sup>2</sup>-O'Connor

به مشاغل بالای سازمانی نیست، بلکه الگوی نیازهای عاملی نیز مهم است؛ بدین معنا که نیاز دست یابی به قدرت و خودشکوفایی در زنان و مردان به گونه‌های مختلف بر آورده می‌شود. تام کیه ویچ و همکاران<sup>1</sup> (2003)، در مطالعه خود به این نتیجه رسیده‌اند که افزایش زنان در جایگاه‌های مدیریتی، به ویژه در مقایسه با تعداد کل زنان شاغل هنوز نامتعادل است.

کورتیس و کاسار<sup>2</sup> (2005)، در پژوهشی به این نتیجه رسید که موانع مدیریت زنان به دو طبقه اصلی موانع درونی و موانع بیرونی تقسیم شده است، که درگیر بودن در شغل و عزت نفس مرتبط با شغل، به عنوان موانع درونی و نگرش به مدیریت زنان، به عنوان موانع بیرونی در نظر گرفته می‌شود آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که زنان و مردان در میزان درگیر بودن در شغل و عزت نفس مرتبط با شغل باهم تفاوتی ندارند. چو و ساگال (2007)، در پژوهشی تحت عنوان «چرا تعداد کمی از زنان در سمت‌های مدیریت پیشرفت می‌کنند؟» عواملی را که موجبات موفقیت زنان را فراهم آورده است، آموزش، کار سخت و فشرده، مهارت‌های درون فردی، مهارت‌های بین فردی و ارتباطات با دیگر افراد، نشان دادن شایستگی‌های شغلی و خطرپذیری عنوان شده است. همچنین این پژوهش دریافت زنانی که موفقیت بالایی داشته‌اند در ویژگی‌هایی همچون عملکرد مورد انتظار، توسعه یک سبک مشخص رهبری، ارزیابی دقیق از مشکلات، هدف داشتن، تعهد شغلی، توسعه پیشرفت شغلی علی‌رغم برخورداری از جنسیت زنانه مشترک بوده‌اند. بر پایه آنچه از نظر پژوهشی و نظری مرور گردید، کلیشه جنسیت، تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، تضاد بین فرهنگ و خانواده، عدم حمایت رهبر سازمان، عدم حمایت خانواده، روابط در کار و سقف شیشه‌ای به عنوان موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی شناسایی و در قالب فرضیه‌های تحقیق ارائه شده است.

---

<sup>1</sup>-Tomkiewicz

<sup>2</sup>-Cortis, R. &Cassar

## ابزار و روش

این تحقیق با توجه به هدف آن کاربردی، اما براساس روش تحقیق از نوع توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان زن دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز تشکیل می‌دهند که تعداد آنها 120 نفر شناسایی شده است. با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه (تقی زاده و تار، 1390). تعداد 59 نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است (در این مورد با استفاده از کرانبالا و پایین‌گزینه‌های هر یک از گویه‌ها  $\sigma=0/67$  به دست آمده است. همچنین  $Z_{0/025}=1/96$  و  $e=0/15$  در نظر گرفته شده است).

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 \sigma_x^2}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \sigma_x^2} \quad (1)$$

در نهایت با استفاده از روش نمونه‌گیری ساده نمونه‌های آماری انتخاب شده است. همچنین، در این مقاله برای گردآوری مبنای نظری و ادبیات پژوهش از فیش تحقیق استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق نیز از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است<sup>1</sup> (کاتارا<sup>2</sup>، 2005).

## یافته‌ها

ابتدا داده‌ها جمع‌آوری و تلخیص گردیده و سپس نرمال بودن آنها مورد بررسی قرار گرفته است. برای آزمون نرمال بودن داده‌های به دست آمده برای متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است جدول (2).

<sup>1</sup> - به دلیل استاندارد بودن پرسشنامه، نیازی به بررسی پایایی و روایی نمی‌باشد

<sup>2</sup> - kattara

جدول (2) - نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

متغیر	کلموگروف - اسمیرنوف Z	سطح معنی داری sig
کلیشه جنسیت	1/304	0/063
تبعیض جنسیت	0/733	0/656
تضاد بین کار و خانواده	1/314	0/59
تضاد بین فرهنگ و خانواده	1/075	0/198
عدم حمایت رهبر	1/292	0/071
عدم حمایت خانواده	1/154	0/139
روابط در کار	0/831	0/494
وجود سقف شیشه‌ای	0/760	0/610

در آزمون نرمال بودن داده‌ها فرض صفر چنین است که توزیع داده‌ها از توزیع نرمال تبعیت می‌کند و فرض مقابل بر خلاف این امر دلالت دارد. با توجه به جدول (2)، سطح معنی داری (sig) تمامی متغیرها بیشتر از 0/05 بوده است، از این رو می‌توان گفت که توزیع داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌های تحقیق نرمال است. به همین منظور برای آزمون فرضیه‌ها از آماره آزمون t استفاده شده است (رابطه 2).

$$t = \frac{\bar{x} - m}{\frac{s}{\sqrt{n}}} \quad (2)$$

به منظور استفاده از آزمون t به دلیل پنج گزینه‌های بودن هر یک از گویه‌ها میانگین جامعه آماری هر یک از متغیرها برابر 3 در نظر گرفته شده است. بنابراین برای هر یک از فرضیه‌ها  $H_0$  و  $H_1$  به صورت زیر است.

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

در نهایت، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها به کمک نرم افزار SPSS در جدول (3) آورده شده است.

جدول (3)- نتایج حاصل از آزمون فرضیه های تحقیق

فاصله اطمینان برای تفاضل میانگین	تفاضل میانگین	میانگین	سطح معنی داری (sig)	مقدار t	فرضیه ها
	1/116	4/116	0/000	13/811	کلیشه جنسیت از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
	0/631	3/631	0/000	9/928	تبعیض جنسیت از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
	0/520	3/520	0/000	5/302	تضاد بین کار و خانواده از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
	0/683	3/683	0/000	7/450	تضاد بین فرهنگ و خانواده از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
	0/674	3/674	0/000	6/548	عدم حمایت رهبر از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
	0/810	3/810	0/000	5/487	عدم حمایت خانواده از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
	0/902	3/902	0/000	10/115	روابط در کار از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
	0/918	3/918	0/000	15/602	وجود سقف شیشه‌ای از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که مقدار Sig برای تمامی فرضیه‌های تحقیق از 5% کوچکتر می‌باشد؛ بنابراین در تمامی فرضیه‌ها با اطمینان 95%  $H_0$  رد می‌شود؛ یعنی تمامی فرضیه‌های آزمون شده از نظر آماری معنادار می‌باشند. همچنین فاصله اطمینان برای تفاضل میانگین نیز نشان دهنده مثبت بودن حدپایین و حدبالا می‌باشد که بیانگر بزرگ بودن میانگین از مقدار مورد آزمون در تمام فرضیه‌ها می‌باشد. به طور کلی، با توجه به جدول (3) می‌توان نتیجه گرفت که کلیشه جنسیت، تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، تضاد بین فرهنگ و خانواده، عدم حمایت رهبر، عدم حمایت خانواده، روابط در کار و وجود سقف شیشه‌ای جزو موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی بر پایه هشت متغیر کلیشه جنسیت، تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، تضاد بین فرهنگ و خانواده، عدم حمایت رهبر، عدم حمایت خانواده، روابط در کار و وجود سقف شیشه‌ای مورد بررسی قرار گرفته و نتایج زیر از آزمون فرضیه‌های تحقیق به دست آمده است.

- (1) کلیشه جنسیت از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
- (2) تبعیض جنسیت از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
- (3) تضاد بین کار و خانواده از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
- (4) تضاد بین فرهنگ و خانواده از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
- (5) عدم حمایت رهبر از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
- (6) عدم حمایت خانواده از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
- (7) روابط در کار از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.
- (8) وجود سقف شیشه‌ای از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشد.

نتایج به دست آمده از این تحقق دربارهٔ متغیرهایی مانند کلیشه جنسیت، تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده و فرهنگ و خانواده با نتایج تحقیق کورتیس و کاسار (2005)، تام‌کیه‌ویچ و همکاران (2003) و کجیاف و کاظمی (1387) همخوانی دارد. همچنین در رابطه با سقف شیشه‌ای، نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقاتی مانند تحقیق اکائر (2001)، ویرث<sup>1</sup> (2002) و پورعزت و همکاران (1386) همسو می‌باشد.

به طور کلی بایستی عنوان نمود که امروزه توانمندسازی زنان و مشارکت کامل بر پایه برابری در همه زمینه‌ها از جمله در فرآیند تصمیم‌گیری و مدیریت جامعه یکی از پیش نیازهای توسعه پایدار می‌باشد که کشور ما سخت بدان نیازمند است. در جوامعی که هنوز تعادل مطلوب و قابل قبول و مشارکت عادلانه زن و مرد در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراهم نشده است و فرصت منصفانه بروز خلاقیت و استعداد انسانها برقرار نگردیده، توسعه پایدار به سختی اتفاق می‌افتد. تداوم و شتاب توسعه هنگامی رخ خواهد داد که زن و مرد دوشادوش یکدیگر مسؤولیت توسعه را بر عهده بگیرند. از سوی دیگر ارتقای زنان به پست‌های بالاتر ضمن توانمند نمودن زنان، سبب بالارفتن اعتماد به نفس، کسب یک هویت مستقل و بهبود وضعیت و رشد اجتماعی آنان می‌گردد که کل جامعه از اثرات آن منتفع خواهند شد. علاوه بر این دختران و زنان تحصیل کرده دانشگاهی و پیشی گرفتن آنان از مردان جامعه در چند ساله اخیر نمود پیدا کرده است که اخیراً لزوم بحث مدیریتی زنان را بیش از پیش مطرح می‌سازد.

<sup>1</sup> - Wirth

**منابع:**

- الوانی، سیدمهدی و ضرغامی فرد، مژگان (1380)، موفقیت زنان در راه کارهای مدیریتی، مدیریت دولتی، شماره 22، صفحات 53-54.
- العقلای، اشرف (1377)، «موانع ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی» پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- بایابی زکلیکی، محمدعلی (1384)، چالشهای زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمانهای دولتی، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه نامه مدیریت، بهار 1385.
- بایابی زکلیکی، محمدعلی (1386)، مطالعه نوع مشاغل مدیریتی و نیازهای شغلی مدیران زن در سازمان های دولتی، مطالعات زنان، سال پنجم، شماره سوم.
- جعفرزاده احمد و اسفیدانی، محمدرحیم (1384)، وضعیت زنان در اشتغال و مدیریت (مطالعه‌ی موردی ایران)، مطالعات زنان، سال سوم، شماره هفتم، صفحات 103-77.
- جواهری، فاطمه و قضاتی، سرور (1383)، موانع کارآفرینی زنان: بررسی تاثیر نابرابری جنسیتی بر کارآفرینی زنان در ایران، جامعه شناسی ایران، دوره دوم، شماره پنجم.
- روشن، علی نقی (1383)، عوامل مؤثر در ارتقاء زنان به سطوح مدیریت سازمان های دولتی کشور، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- شاه طالبی، سمیه، یارمحمدیان، محمدحسین و عجمی، سیما (1388)، تجارب زنان مدیر از رهبری در آموزش عالی (یک مطالعه کیفی)، دانش و پژوهش در علوم تربیتی برنامه ریزی درسی، شماره بیست و دوم.
- فاطمی صدر، فیروزه (1380)، موانع ارتقاء زنان در سطوح مدیریتی در سطح دانشگاه ها تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- فرهنگی، علی اکبر و اسفیدانی، رحیم (1383)، زنان ایرانی در مدیریت استخدام، پژوهش زنان، سال اول شماره یکم، صفحات 109-117.
- مقیمی، سیدمحمد (1385)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، انتشارات کارآفرینی دانشگاه تهران.
- میرغفوری، سید حبیب‌الله (1385)، شناسایی و رتبه بندی عاملهای مؤثر در گماشته شدن زنان به پستهای مدیریتی در سازمانهای دولتی استان یزد، فصلنامه مطالعات زنان، سال چهارم، شماره یک.
- میرکمالی، سیدمحمد و ناستی زایی، ناصر (1388)، موانع ارتقای زنان به پست های مدیریت میانی و عالی ازدیدگاه دبیران زن شاغل در آموزش و پرورش، پژوهشهای مدیریت، سال دوم، شماره پنجم.
- نصیری، بهاره، هاشمی فشارکی، مریم السادات، بدوی، فاطمه و بختیاری، آمنه (1390)، امید و رضایت از زندگی و سلامت روان در میان زنان در جمهوری ترکیه، پژوهشنامه زنان، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال دوم، شماره دوم، پاییز و زمستان.



- یزدخواستی، بهجت، میرزایی، حسینعلی و فتحی، لیلا (1388). مطالعه نگرش شاغلان سازمانهای دولتی استان آذربایجان شرقی نسبت به تصدی پست های مدیریتی توسط زنان، پژوهش زنان، دوره 7، شماره 2.
- پورعزت، علی اصغر، زهرئی، سپیده، یزدانی، حمیدرضا و فرجی، بهاره (1386)، بررسی چالشهای مربوط به مدیریت زنان (تحقیقی پیرامونیک سازمان دولتی)، فصلنامه مطالعات زنان، سال اول، شماره سوم.
- تقی زاده، هوشنگ و تازی، غفار (1390)، الگوی گرافیکی روشهای تحقیق، تهران، انتشارات حفیظ، چاپ چهارم.
- کجیاف، محمداقبر و کاظمی، ملیحه (1387)، بررسی نگرش کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان به مدیریت زنان وموانع ارتقای زنان به جایگاههای مدیریتی، مطالعات زنان، سال ششم، شماره سوم.
- Burn, S. M. (2005), *Women across Cultures: A Global Perspective*, United States of America: McGraw Hill.
- Chater, Kerry, and Roma Gaster. (1995), *The Equality Myth: A Guide for Women Who Want to Make a Difference in the World of Business and for Men Who Are Ready for Change*. Sydney, Australia: Allen & Unwin.
- Chow, Wing S., and Vivienne W.M. Luk. (1996), "Management in the 1990s: A Comparative Study of Women Managers in China and Hong Kong." *Journal of Managerial Psychology* 11(1):24-36.
- Chugh S, Sahgal Punam. (2007), *Why Do Few Women Advance To Leadership Position?* *Global Business Review*, Available From: <http://www.Eag.Sagepub.com>
- Cinnamon, R. G.; Rich, Y. (2005), *Work family conflict among female teachers. Teaching and teacher education: An international journal of research and studies*. 21(4).
- Cooper, J. J. (2001), *Women middle managers' perception of the glass ceiling*. *Women in management review*, 16(1).
- Cordano, Mark, Robert F. Scherer, and Crystal L. Owen. (2002), "Attitude toward Women as Managers: Sex versus Culture." *Women in Management Review* 17(2):51-60.
- Cortis, R. & Cassar, V. (2005), *Perceptions of and about Women as Managers: Investigating Job Involvement, Self-Esteem, and*

- Attitudes, *Women in Management Review*, Vol. 20, No.3, pp. 149-164.
- Marshall Judi, "Gender" in the Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior, Nigel Nicholson, Malden: Blackwell publishers, 1998.
  - Kattara, H. (2005), "Career challenges for female managers in Egyptian hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 Iss: 3, pp.238 - 251
  - Norris, P.; Inghlhart, R. (2006), *Gendering Social Capital: Bowling in Women's Leagues?* In *Gender and Social Capital*, Great Britain and United States of America: Rutledge.
  - O'Connor, Victoria J. (2001), "Women and Men in Senior Management-A 'Different Needs' Hypothesis." *Women in Management Review* 16(8):400-404.
  - Peters H.; "Female executive & the glass ceiling"; *Women in Management Review*; Vol. 17, No. 1, 2002.
  - Schermerhorn, John and Hunt.(2002), James and Osborn Richard, *organizational behavior*, John Wiley & Sons.
  - Tomkiewicz, Joseph, Kenneth Bass & Cheryl V. (2003), *Attitude toward Women and Managerial Ability of African Americans*, *Women in Management Review* Vol. 18, No.3, pp. 155-158.
  - Wirth, Linda. (2002), "Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management"; Geneva, ILO.