

شناسایی چالش‌های زنان در پست‌های مدیریتی (مورد مطالعه: مدیران زن در بخش دولتی استان تهران)

زینب مولوی^{*}، فرشته رحیمی^{**}

چکیده

علیرغم اینکه در سال‌های اخیر سهم مشارکت زنان در سطوح مختلف مدیریتی و تصمیم‌گیری بخش دولتی افزایش یافته است، زنان همچنان در پست‌های مدیریتی با چالش‌هایی مواجه‌اند. هدف این پژوهش شناسایی چالش‌های زنان در پست‌های مدیریتی است. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و با روش تحلیل مضمون انجام گرفته است. جامعه پژوهش را زنان شاغل در پست‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند. یافته‌های پژوهش با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به روش هدفمند انجام شد، که بعد از ۱۷ مصاحبه یافته‌ها به اشباع نظری رسید. بر اساس نتایج ۱۶ چالش در پست‌های مدیریتی برای زنان شناسایی و در قالب دو مضمون اصلی و پنج مضمون فرعی دسته‌بندی شد. نتایج نشان داد چالش‌های سازمانی عبارت از چالش‌های مربوط به منابع انسانی، چالش‌های فرهنگی و محدودیت استفاده از تسهیلات قانونی است. در چالش‌های فردی نیز دو مضمون فرعی عدم تناسب ویژگی‌های فردی با پست‌های مدیریتی و ترجیحات زنان شناسایی شد. در نهایت، با توجه به لزوم فعالیت زنان در برخی پست‌های مدیریتی و وجود چالش‌های مختلف، کاهش اثرات این چالش‌ها توسط خود مدیران زن و سازمان‌ها و متصدیان در سازمان‌های دولتی ضروری است.

واژگان کلیدی

اشتغال زنان، زنان، پست‌های مدیریتی، مدیریت.

*. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول)

(ze_molavi@ut.ac.ir)

** کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی، دانشگاه طلوع مهر، قم، ایران (fereshte@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۳/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۸/۷

۱. مقدمه و بیان مسئله

در بسیاری از کشورهای جهان زنان مسئولیت‌های خطیری را بر عهده گرفته‌اند به طوری که یکی از معیارهای توسعه‌یافتگی کشورها میزان اعتباری است که زنان در آن کشور دارند و آنان نه تنها نقش به‌سزایی در تحقق توسعه اجتماعی و سیاسی دارند، بلکه به عنوان یک نیروی فعال و سازنده می‌توانند بر سرعت فزاینده توسعه اقتصادی و تسریع عدالت اجتماعی بیفزایند، از همین روست که مشارکت زنان در عرصه‌های مختلف و هم‌تراز با مردان، مدت‌هاست که به یک ضرورت تبدیل شده است (طاهری‌شاهسوارانی، طاهری‌شاهسوارانی و ابراهیمی، ۱۳۹۴). از این رو، امروزه، مدیریت زنان^۱ نه تنها در کشورهای در حال توسعه، بلکه در کشورهای توسعه‌یافته نیز از مقوله‌های مهمی است که مورد توجه صاحب‌نظران علوم مختلف قرار گرفته و در سطح جهانی نیز سازمان‌های بین‌المللی توجهی ویژه به جایگاه زنان در کشورهای مختلف دارند؛ بنابراین، همواره مقوله زنان و به ویژه مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و مشاغل سطوح عالی، مورد توجه بوده است. از این رو، تاریخ جهان شاهد نقش عظیم و انکارناپذیر زنان در حوادث گوناگون است. به ویژه زمانی که مباحث توسعه کشورهای جهان مطرح است، نقش زنان در این فرایند به شدت مورد توجه قرار گرفته است (Katara, 2011; Galsanjigmed & Sekiguchi, 2023). در همین راستا، مشارکت زنان ایرانی نیز در بازار کار، صدسال بعد از حضور همتایانشان در جوامع صنعتی آغاز شده است (صادقی و عمارزاده، ۱۳۸۳). پس از پیروزی انقلاب اسلامی، صریح‌ترین موضع‌گیری انقلاب اسلامی نسبت به مشارکت زنان در قانون اساسی جمهوری اسلامی انعکاس یافت. در این قانون نه تنها هیچ تبعیضی در لفظ و معنا به دلیل جنسیت مقرر نشده و راه قانونی برای مشارکت زنان در تمامی صحنه‌های فراهم آمده است، بلکه در این قانون از شأن خانوادگی و اجتماعی زنان نیز حمایت شده که نشانه نگرش مثبت رهبران انقلاب اسلامی به مسائل زنان است (ابراهیمی، ۱۳۹۲). بر اساس آمار منتشره سال ۱۳۹۸ معاونت ریاست جمهوری در امور زنان، در ایران هنوز در پست‌های مدیریتی، زنان سهمی را که شایسته باشد، به دست نیاورده‌اند و طبق گزارش مدیرکل امور بین‌المللی معاونت امور زنان ریاست جمهوری (۱۳۹۸)، میزان مشارکت رسمی زنان ایران در بازار کار ۱۷/۹ درصد گزارش شد. سال ۱۳۹۶، مقرر شد که ۳۰ درصد پست‌های مدیریتی کشور تا پایان برنامه ششم توسعه در اختیار زنان قرار گیرد. بر اساس داده‌های موجود از نیمه نخست سال ۱۳۹۸ تا پایان شهریور ۱۴۰۱، نرخ مدیریت زنان به حدود ۲۶ درصد رسید. با توجه به تمدید برنامه ششم

توسعه تا پایان سال ۱۴۰۲، طبیعتاً باید انتظار داشت در حال حاضر، زنان به جایگاه ۳۰ درصدی مدیریتی در کشور رسیده باشند، اما طبق اعلام معاون امور زنان و خانواده رئیس‌جمهور، در حال حاضر ۲۵ درصد از مدیران کشور، زن هستند (خبرگزاری ایسنا، ۱۴۰۲).

معمولاً زنان در سازمان‌ها با محدودیت‌ها و موانع بیشتری نسبت به مردان مواجه‌اند. تبعیض علیه زنان در حوزه‌های مختلفی همچون تفکیک‌های شغلی، فاصله حقوق و دستمزد و جلوگیری از ارتقای شغلی اعمال می‌شود (Bruckmuller & et al, 2014). زنان در سازمان در پست‌هایی قرار می‌گیرند که از نظر مدیریتی، احساس ضعف، ناتوانی، یا بی‌قدرتی کنند و تنها به سبب روابط خانوادگی است که در جریان امور سازمان و دوایر اجتماعی مربوط به آن قرار گرفته‌اند و از این راه توانسته‌اند از قدرت سازمانی بالاتری برخوردار شوند (Airini & et al, 2019). از طرفی، حضور زنان در عرصه مدیریت با چالش‌ها و مشکلاتی همراه است که به بررسی زیادی در این زمینه نیاز دارد. غالباً زنان پس از دستیابی به پست‌های رهبری معمولاً با موانع بزرگی از داخل و خارج از سازمان روبه‌رو می‌شوند که گاهی باعث دلسردی آنان می‌شود (Ellemers & et al, 2012).

۷۵

همیشه در طول تاریخ تصورات قالبی مربوط به مرد بودن و قدرت رهبری با هم تداعی می‌شود. به همین دلیل، اگر مردان حتی در مشاغل مربوط به زنان نیز وارد شوند، حالت عکس اثر سقف شیشه‌ای پدید می‌آید، یعنی گرایش به این است که مردان را با یک پله برقی شیشه‌ای به بام سقف شیشه‌ای برسانند. به محض ورود آنان به این مشاغل آن‌ها به سرعت به سمت‌های مدیریتی و اجرایی می‌روند. بهترین کار در این زمینه این است که زنان به این باور برسند که توانمندند و مردان نیز توانایی‌های زنان را جدی بگیرند (پورکیانی و شجاعی، ۱۳۹۶).

هرچه به سوی سطوح بالای مدیریتی می‌رویم میزان حضور زنان کاهش می‌یابد (Bombu-wela & et al, ۲۰۲۰؛ شعبانی و عباسی، ۱۴۰۳). بسیاری بر این باورند که جو حاکم بر سازمان‌ها و باور نداشتن مدیران و کارکنان مرد و حتی زنان شاغل به توانایی‌های مدیریتی زنان باعث ایجاد شرایط موجود شده است. این باورهای عمومی در حالی در سطح جامعه وجود دارند که شاهد افزایش نسبی زنان تحصیل‌کرده دانشگاهی در کشور هستیم (کرمانی، ۱۳۹۹؛ گودرزوندچگینی و حقی، ۱۳۸۹). اگر چه پژوهش‌های مختلفی در زمینه چالش‌های زنان شاغل انجام گرفته است (از جمله طاهری شاهسوارانی، طاهری شاهسوارانی و ابراهیمی، ۱۳۹۴؛ سلیمان‌پورعمران و شیرازی، ۱۳۹۶؛ گودرزوندچگینی و حقی، ۱۳۸۹؛ رنجبر و ساردینی، ۱۳۹۴؛ میرغفوری، ۱۳۸۵؛ عابدینی بلترک، عزیزی شمایی

و مهری، ۱۴۰۰)، اما همه پژوهش‌ها ذکر شده چالش‌های زنان شاغل یا چالش‌های زنان در ورود به پست‌های مدیریتی را مورد بررسی قرار داده‌اند، اما در زمینه چالش‌های زنان در پست‌های مدیریتی. تنها پژوهش ابراهیمی و حسامی (۱۳۹۵) انجام گرفته است که فقط به چالش‌های زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های آموزشی پرداخته است و نگاه جامع به چالش‌های زنان در پست‌های مدیریتی در سازمان‌های مختلف نداشته است؛ انجام پژوهش حاضر اهمیت دارد.

مطالعات نشان داده است نگرش منفی مدیران مافوق برای پذیرش زنان در پست‌های کلیدی و مدیریتی در عدم پذیرش زنان در این حوزه نقش به‌سزایی دارد (طاهری‌شاهسوارانی، طاهری‌شاهسوارانی و ابراهیمی، ۱۳۹۴). گرچه زنان با رشد فزاینده تحصیلات عالی^۱ خود گوی سبقت را از مردان ربوده‌اند، اما در همه مناطق جهان به یک اندازه از مشارکت در امور اجتماعی و سیاسی برخوردار نبوده‌اند. آمارهای مختلف از وضعیت زنان در ایران و جهان حاکی از آن است که زنان با وجود تحصیلات عالی دانشگاهی، در عرصه‌های مختلف مدیریتی از وضعیت در حال رشد شغلی و متناسب با مردان برخوردار نیستند (محدث‌خالصی، ۱۳۹۶). این موضوع در سازمان‌های دولتی وضعیت نامناسب‌تری دارد؛ بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که چالش‌های زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

۲. پیشینه پژوهش

در بررسی پایگاه‌های علمی با عنوان «چالش‌های زنان پس از رسیدن به پست‌های مدیریتی» نتایجی به دست نیامد. اگرچه پژوهش‌های زیادی پیرامون چالش‌های زنان در رسیدن به پست‌های مدیریتی صورت پذیرفته بود. در مجموع، نتایج مطالعه نشان می‌دهد در خصوص مسئله چالش‌های زنان پس از دستیابی به پست‌های مدیریتی پژوهشی چه در داخل و چه در خارج نبوده و پیشینه‌ای در این زمینه وجود نداشته و این امر انگیزه انجام دادن پژوهش فوق و نیازمندی جامعه دانشگاهی به یافته‌های حاصله را تقویت کرد؛ بنابراین، در ادامه، به مطالعاتی که در حوزه موضوعی مطالعات حاضر یا نزدیک به آن بوده است، پرداخته می‌شود. کرمانی و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند اشتغال زنان، به واسطه زمینه‌های تاریخی، فرهنگی و شرایط ساختاری مختلف، عموماً با چالش‌ها و موانع جدی روبه‌رو بوده است. واکاوی تجارب و شناسایی راهبردهای زنان در به دست آوردن فرصت‌های شغلی می‌تواند در روشن کردن این چالش‌ها و راه‌های غلبه بر آن‌ها مؤثر باشد. عابدینی‌بهتک و منصوری (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان دادند کلیشه جنسیتی، تبعیض جنسیتی،

تضاد بین کار و خانواده، تضاد بین فرهنگ و خانواده، عدم حمایت مدیران و کارکنان، عدم حمایت خانواده، هنجارهای مبتنی بر سنت‌گرایی جزء موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی است. بر اساس یافته‌های شفی و همکاران (۱۳۹۹)، هژمونی پذیرش قدرت بر مبنای فرهنگ به عنوان تأثیرگذارترین لایه پذیرش قدرت در سازمان محسوب می‌شود که باعث تقویت پیامد اختلال / تعارض بین نقشی در زنان شاغل می‌شود.

در مطالعه‌ای دیگر موانع ارتقای زنان شامل موانع فرهنگی - اجتماعی، موانع سیاسی (عدم حضور زنان در حلقه‌های قدرت، عدم حضور زنان در احزاب و گروه‌های سیاسی، ناتوانی زنان در لابی‌گری) موانع سازمانی (عدم اعتماد سازمان به زنان، تلقی مدیریت به عنوان حق و کار مردانه، عدم حضور زنان در شبکه‌های ارتباطی غیررسمی) و در نهایت، موانع فردی - خانوادگی (عدم خودباوری زنان، نداشتن انگیزه پیشرفت در زنان و مسئولیت مضاعف زنان در خانواده) شناسایی شد (ملایی و همکاران، ۱۳۹۹).

پوربهرز، حمیدی‌زاده و سراجی (۱۳۹۸) نیز نشان دادند موانع مشارکت و ارتقای زنان به جز عوامل و فرایندهای سازمانی، بازدارنده‌های شخصی و بازدارنده‌های نهادی نیز هستند. بازدارنده‌های سازمانی شامل موانع در فضای رسمی و فضای غیررسمی می‌شود. بازدارنده‌های شخصی شامل عوامل خانوادگی، نگرش و مهارتی زنان و بازدارنده‌های نهادی شامل عملکرد دولت و نقش و فرهنگ عمومی جامعه است. نتایج پژوهش عطف، قاسمی همدانی و حاج علیان (۱۳۹۶) نیز مانند سایر پژوهش‌ها نگرش جامعه و دیدگاه‌های کلیشه‌ای حاکم در اذهان تصمیم‌گیرندگان را به عنوان یکی از عوامل مهم ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی تأیید کرده است. همچنین، ابراهیمی و حسامی (۱۳۹۵) نشان دادند چالش‌های محیط کاری و موانع ارتقای شغلی زنان در زمینه فردی، سازمانی و اجتماعی است و مهم‌ترین چالش از نظر مدیران زن عدم پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان و مهم‌ترین موانع انرژی کم و عدم تحمل حجم کاری زیاد است. همچنین، پیشنهاد شد با ایجاد دوره‌های آموزشی مناسب، شرایط و فرصت لازم برای رشد و ترقی زنان فراهم شود تا آن‌ها نیز، مانند مردان، بتوانند شایستگی‌های فردی، سازمانی و اجتماعی را به ظهور برسانند. تقی‌زاده، سلطانی فسقندیس و شکری (۱۳۹۱) نشان دادند کلیشه جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، تضاد بین فرهنگ و خانواده، عدم حمایت رهبر سازمان، عدم حمایت خانواده، روابط در کار از موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی محسوب می‌شود. پژوهش حسین‌پور، حاجی‌پور و حسینیان (۱۳۹۱) نشان داد موانع اجتماعی، فرهنگی، سازمانی، خانوادگی و فردی بر عدم ارتقای زنان به سمت‌های مدیریت ارشد و میانی در شرکت ملی نفت خیز جنوب تأثیر دارد.

پژوهش گالسانجیمد و سکینگوچی (۲۰۲۳) نشان داد در بسیاری از سازمان‌ها، سوگیری‌ها و کلیشه‌های جنسیتی اغلب، آگاهانه یا ناخودآگاه، بدون توجه به اینکه زنان نقش‌های رهبری را بر عهده می‌گیرند، رخ می‌دهند. علاوه بر این، زنان باید در هنگام بر عهده گرفتن نقش‌های رهبری، بر چالش‌های مختلفی غلبه کنند. چوی و پارک^۱ (۲۰۱۸) نشان دادند سقف شیشه‌ای پدیده‌ای فرهنگی است که حتی در کشوری همچون آمریکا که دموکراسی در آن حاکم است وجود استراتژی‌های منابع انسانی در کنار ابزارهای استراتژیک فرهنگی و سرمایه‌های اجتماعی می‌تواند به کاهش دیدگاه‌های جنسیت محور در ارتقای شغلی زنان منجر شود و باعث شکستن سقف شیشه‌ای برای آن‌ها گردد. گلاس و کوک^۲ (۲۰۱۵) در مقاله‌ای بیان کردند زنان در مقام رهبری تأثیر مثبتی در سازمان‌ها دارند، اما هنوز به طور قابل توجهی کم‌رنگ هستند و در موقعیت‌های رهبری با چالش‌هایی مواجه می‌شوند. هرچه زنان در مقایسه با مردان به سطوح بالاتر یک سازمان ارتقا می‌یابند، ریسک‌های بیشتری را متحمل شده و اغلب دوره‌های رهبری زنان کوتاه‌تر از مردان است. چو، لی و جونگ^۳ (۲۰۱۴) در مقاله‌ای موضوع شکاف دستمزد جنسیتی را در بازار کار مطالعه کرده و دریافتند ساختار دوگانه بازار کار و تبعیض جنسیتی نشان می‌دهد ساختار بازار به عنوان یک عامل حیاتی در صنعت مؤثر است.

۷۸

همان‌طور که مشاهده می‌شود، پژوهش‌ها در این حوزه به چالش‌های زنان برای رسیدن به پست‌های مدیریتی پرداخته است. لذا پژوهش حاضر به صورت جامع به چالش‌های زنان در پست‌های مدیریتی پرداخته است.

۳. ملاحظات نظری

در حوزه اشتغال زنان، نظریه‌های مختلف را می‌توان مدنظر قرار داد. در ادامه، به اختصار مرتبط‌ترین نظریه‌ها شرح داده شده است.

نظریه پردازان نئوکلاسیک به نابرابری شغلی زنان و تفاوت‌های جنسی در عواملی که قابلیت تولید نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، اشاره می‌کند. مسئولیت‌های خانوادگی، نیروی جسمانی، آموزش، تربیت شغلی، ساعات کار، غیبت و تعویض شغل از جمله این عوامل هستند. نظریه پردازان نظریه تجزیه شدن بازار کار، معتقدند بازار کار دوگانه است. این نظریه بین دو نوع از

-
1. Choi & Park
 2. Gloss & Cook
 3. Cho, Lee & Jung

مشاغل، تمایز قائل می‌شود: مشاغل بخش اول که از لحاظ پرداخت مزد، تأمین بیشتر و فرصت‌های پیشرفت وضع نسبتاً خوبی دارند؛ مشاغل بخش دوم که با مزد کم، تأمین کمتر و محدودیت در زمینه امکان پیشرفت، روبه‌رو هستند. این نظریه بیان می‌کند به دلیل ویژگی‌های زنان و مردان، مردان نسبت به زنان بیشتر در شغل‌های نوع اول و به تبع آن در مشاغل مدیریتی گمارده می‌شوند. این نظریه با تأکید بر دو محور به تبیین نابرابری شغلی مردان و زنان می‌پردازد. محور اول تأکید بر اهمیت وضعیت ورود به سازمان برای تعیین امکانات آینده در کسب سرمایه انسانی است. محور دوم مرتبط بودن رفتار با کارگران با خصوصیات پایداری شغلی آنان. به این ترتیب به جای اینکه تفاوت‌های جنسیتی را ناشی از ویژگی‌های ذاتی زنان بدانند حداقل قسمتی از آن را با نوع مشاغل مرتبط می‌دانند (Redwood, 1996).

اساس نظریه جنسیتی بر آن است که موقعیت تابعی زنان در بازار کار، خانه و خانواده با یکدیگر مرتبط و جزئی از یک سیستم کلی اجتماعی است که در آن زنان تابع مردان هستند. تعلق کار خانه به زن، به خصوص تربیت فرزندان، حتی وقتی که زن‌ها بیرون از خانه کار می‌کنند چیزی است که در کشورهای صنعتی هم دیده می‌شود. در این نظریه بر اختصاص کار خانگی به زنان و در نتیجه فرصت کمتر برای حضور آن‌ها در عرصه‌های اجتماعی تأکید می‌کند (Redwood, 1996) و معتقد است که مشاغل زنانه مثل پرستاری آن‌ها است که این مشاغل کم ارزش در نظر گرفته می‌شود. در نهایت معیارهای نظام ارزشیابی شغلی برای تعیین ارزش کار که کیفیت‌ها و ویژگی‌هایی اتکا دارد که عموماً به مردان نسبت داده می‌شود (کار، ۱۳۷۹).

نظریه جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی به مجموعه‌ای از استانداردها گفته می‌شود که تعیین‌کننده رفتارها و فعالیت‌های مناسب برای هر یک از جنسیت‌ها است. پارسونز به عنوان یکی از مهم‌ترین نظریه‌پردازان در این زمینه، بیان می‌کند «ایده تمایز نقش‌ها بین جنس‌های بیولوژیکی بر پایه این واقعیت استوار است که تولید مثل و پرستاری اولیه کودکان به وجود آورنده این فرض است که مردی که از چنین کارکردهای بیولوژیکی معاف است باید در جهت دیگری یعنی مهارت‌های شغلی تخصص داشته باشد و به کار گرفته شود» (امری، ۱۳۸۶).

اشتغال زنان در نگاه فمینیستی جایگاهی خاص دارد چون زنان را از محیط خوش و یکنواخت خانه جدا می‌کند و عقلانیت اجتماعی آنها را در پرتو حضور در عرصه‌های عمومی آشکار می‌کند. ز نظر فمینیست‌ها اولین از امنیت خاطر برای آنان است که قدرتمندی زنان و انزوای فرهنگ مردسالاری را در پی دارد (زیبایی‌نژاد، ۱۳۸۲: ۱۳۵). اما دیدگاه اسلام در مورد اشتغال زنان به طوری است که فقط نگاه اقتصادی به اشتغال زن ندارد ضوابط ویژه‌ای برای اشتغال زن در نظر گرفته است

که علاوه بر اهداف تعالی، تحکیم خانواده را نیز در بر دارد اسلام در آموزه‌های خود ویژگی‌هایی را برای اشتغال زنان در همه پست‌ها مد نظر دارد.

۴. روش پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی چالش‌های مدیران زن در پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان تهران است، پژوهش حاضر را می‌توان در زمره پژوهش‌های کاربردی در نظر گرفت. از سوی دیگر، رویکرد پژوهش کیفی با روش تحلیل مضمون بوده است. جامعه پژوهش شامل زنان شاغل در پست‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی استان تهران بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۷ مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام شد. در مجموع تا مصاحبه ۱۴ به اشباع نظری داده‌ها دست یافتیم و سه مصاحبه دیگر برای اطمینان انجام گرفت.

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

کد	سابقه کار در سازمان دولتی	سازمان / نهاد	سابقه کار مدیریتی در سازمان‌های دولتی	سمت / سطح تحصیلات
۱	۳۰	آموزش و پرورش	۵	رئیس اداره - کارشناسی
۲	۲۳	بیمه	۴	رئیس شعبه - کارشناسی ارشد
۳	۲۳	بانک	۲	معاون شعبه - کارشناسی
۴	۲۶	دانشگاه	۲۰	رئیس اداره - دکتری
۵	۲۳	بانک	۳	معاون شعبه - کارشناسی
۶	۲۳	بیمارستان	۱۵	معاون اداری - مالی - کارشناسی ارشد
۷	۸	گمرک	۲	معاون اداره صدور - کارشناسی
۸	۹	بیمارستان	۲	معاون اداره - دکتری
۹	۱۵	مرکز بهداشت	۳	معاون اداره - کارشناسی ارشد
۱۰	۱۸	دانشگاه	۵	معاون اداری - مالی - کارشناسی ارشد

کد	سابقه کار در سازمان دولتی	سازمان / نهاد	سابقه کار مدیریتی در سازمان‌های دولتی	سمت / سطح تحصیلات
۱۱	۲۸	دانشگاه	۵	مدیر مالی - دکتری
۱۲	۱۸	بیمارستان	۵	معاون اداره - دکتری
۱۳	۱۷	آموزش و پرورش	۶	مدیر اداره - دکتری
۱۴	۱۵	شهرداری	۴	رئیس اداره - کارشناسی ارشد
۱۵	۱۹	بانک	۵	رئیس اداره - کارشناسی ارشد
۱۶	۱۷	آموزش و پرورش	۳	مدیر اداری - کارشناسی ارشد
۱۷	۱۴	بانک	۲	معاون اداره - کارشناسی ارشد

فرایند انجام این پژوهش با توجه به روش پیشنهادی با توجه به روش براون و کلارک (۲۰۰۶) در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی کدها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش انجام گرفت (Braun & Clarke, 2006:78). به این منظور، در پژوهش حاضر برای کدگذاری متن مصاحبه‌ها، پس از پایان هر مصاحبه کدها، متن مصاحبه‌ها به صورت دقیق مطالعه شد و بارها بلافاصله بعد از انجام مصاحبه در همان روز مطالعه شد. سپس، از متن مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شد. منظور از یادداشت، مستندسازی رسمی بینش‌ها، مشاهدات، تفکرات و احساس پژوهشگر به صورت مکتوب است.

برای اطمینان از قابلیت اعتماد ابزار و کدگذاری‌ها، در پژوهش حاضر مشارکت‌کنندگان افرادی بودند که با مسئله پژوهش درگیر بودند و هدفمند انتخاب شدند. برای اطمینان از اینکه تحلیل داده‌ها به روش درست و مبتنی بر نظریه‌های مرتبط در حوزه‌های مختلف علوم مرتبط با موضوع پژوهش انجام گرفته است، شش نفر از استادان و خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش یافته‌های پژوهش را بررسی و نظراتشان را در مورد کیفیت تحلیل داده‌ها ارائه کردند. همچنین، بعد از ضبط مصاحبه‌ها یا یادداشت‌برداری آن بلافاصله در همان روز مصاحبه‌ها با دقت مطالعه شد، یادداشت‌برداری انجام شد و کدگذاری انجام گرفت که البته این فرایند چندین بار در طول زمان‌های مختلف انجام گرفت. ضمن اینکه برای اطمینان خاطر سه نفر از مصاحبه‌شوندگان، مرحله کدگذاری را مرور کرده و

نظراتشان را در ارتباط با آن ارائه کردند و سپس این نظرات در کدگذاری اعمال شد. به طور همزمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد (این کار بیشتر در حین مصاحبه‌ها انجام گرفت). همچنین، برای بررسی پایایی از روش دو کدگذار استفاده شد و ضریب کاپا محاسبه شد که در محدوده قابل قبول بود. همچنین، برای بررسی روایی و اعتبار کدهای شناسایی شده شاخص‌های CVI^۱ و CVR^۲ نیز اندازه‌گیری شد. طبق مقیاس لاوشه^۳ (۱۹۷۵) برای ۱۴ نفر CVR حداقل ۰/۵۱ قابل قبول است. همچنین، CVI طبق نظر دیویس^۴ (۱۹۹۲) باید بیش از ۰/۸ باشد. در تمامی کدها، این دو شاخص مورد پذیرش به دست آمد (جدول ۲).

جدول ۲. مقادیر CVR و CVI برای کدهای نهایی

کد نهایی	CVR	CVI
آموزش ناکافی زنان برای پست‌های مدیریتی	۰/۸۳۳	۰/۹۱۶
کارشکنی کارکنان نسبت به مدیران زن	۰/۸۳۳	۰/۹۱۶
نگرش مردانه به پست‌های مدیریتی	۰/۶۶۶	۰/۸۳۳
نگرش سنتی به مدیریت	۰/۸۳۳	۰/۹۱۶
فرهنگ مردسالارانه در سازمان	۱	۱
فاصله قدرت زیاد در سازمان	۱	۱
محدودیت استفاده از مرخصی زایمان	۰/۶۶۶	۰/۸۳۳
عدم امکان برقراری ساعات کاری منعطف	۰/۶۶۶	۰/۸۳۳
عاطفی بودن زنان	۱	۱
آگاهی سیاسی پایین زنان	۰/۸۳۳	۰/۹۱۶
جزئی‌نگری	۰/۶۶۶	۰/۸۳۳
خطرپذیری پایین	۰/۶۶۶	۰/۸۳۳
توان جسمانی پایین	۰/۸۳۳	۰/۹۱۶
عدم تمایل به مسافرت و مأموریت کاری	۰/۶۶۶	۰/۸۳۳
عدم تمایل زنان به سیاسی کاری	۱	۱
اولویت نقش خانوادگی برای زنان	۰/۶۶۶	۰/۸۳۳

1. Context Validity Index
2. Context Validity Ratio
3. Lawshe
4. Davis

۵. یافته‌های پژوهش

در تحلیل داده‌ها دسته‌بندی و مقایسه^۱ مفاهیم استخراج‌شده از دل داده‌ها انجام گرفت و در نهایت، تم‌های شناسایی‌شده در دسته‌های مختلف دسته‌بندی شد.

در ادامه، به علت همپوشانی تعدادی از کدهای اولیه، یا مشابهت معنایی آن‌ها، این کدها به کدهای نهایی تبدیل شدند. با تحلیل متن مصاحبه‌ها در مجموع، ۱۶ چالش زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی استان تهران شناسایی شد. در مرحله بعد، پژوهشگران این عوامل را که در قالب کدها یا مفاهیم نهایی شناسایی شدند، بررسی کرده و در نهایت، عواملی را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده و «مفاهیم» جدیدی را خلق کرده است. در ادامه، مفاهیم مرتبط را به «مضامین فرعی» و «مضامین اصلی» دسته‌بندی کرده است. نتایج نهایی در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. مفاهیم و تم‌ها

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفهوم
چالش‌های سازمانی	چالش‌های مربوط منابع انسانی	آموزش ناکافی زنان برای پست‌های مدیریتی
		کارشناسی کارکنان نسبت به مدیران زن
	چالش‌های فرهنگی	نگرش مردانه به پست‌های مدیریتی
		نگرش سنتی به مدیریت
		فرهنگ مردسالارانه در سازمان
		فاصله قدرت زیاد در سازمان
	محدودیت استفاده از تسهیلات قانونی	محدودیت استفاده از مرخصی زایمان
		عدم امکان برقراری ساعات کاری منعطف

مفهوم	مضمون فرعی	مضمون اصلی
عاطفی بودن زنان	عدم تناسب ویژگی‌های فردی با پست‌های مدیریتی	چالش‌های فردی
آگاهی سیاسی پایین زنان		
جزئی‌نگری		
خطرپذیری پایین		
توان جسمانی پایین		
عدم تمایل به مسافرت و مأموریت کاری	ترجیحات زنان	
عدم تمایل زنان به سیاسی‌کاری		
اولویت نقش خانوادگی برای زنان		

همان‌طور که بیان شد بر اساس یافته‌های پژوهش ۱۶ چالش مدیران زن در پست‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی تهران شناسایی شد که در پنج مضمون فرعی و دو مضمون اصلی قرار گرفت.

۵-۱. چالش‌های فردی

منظور از چالش‌های فردی آن دسته از چالش‌هایی است که مربوط به افراد است و به نوعی از فرد به فرد دیگر متفاوت است و البته صرفاً مربوط به شرایط بیرونی نیست. در این دسته عوامل، دو مضمون فرعی و ۸ مفهوم قرار گرفت. مضامین فرعی شامل عدم تناسب ویژگی‌های فردی با پست‌های مدیریتی و ترجیحات زنان است.

۵-۱-۱. عدم تناسب ویژگی‌های فردی با پست‌های مدیریتی

زنان به سبب جنسیت خود ویژگی‌های فطری خاصی دارند که آنان را از مردان متمایز می‌کند. این ویژگی‌ها خاص زنان است که در عمده زنان وجود دارد و با ذات و آفرینش آنان مرتبط است و این ویژگی‌ها لطافت زنان را که در آفرینش به آن تأکید شده است، در بردارد. بر اساس بیان مصاحبه‌شوندگان، در این مضمون، پنج مفهوم شناسایی شد:

عاطفی بودن زنان: برخی مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند ذات زنان با ماهیت کار مدیریت سازگار نیست، مثلاً زنان بیشتر تحت تأثیر عواطف هستند و این در کار و در مدیریت چالش ایجاد می‌کند. از جمله، مصاحبه‌شونده شماره ۸ در این زمینه بیان کرد:

«زنان بذاته عاطفی‌اند و این حالت که ناشی از آفرینش آنان است چالش‌هایی در اجرای وظایف مدیریتی ایجاد می‌کند» [م.۸].

خطرپذیری پایین: زنان نسبت به مردان خطرپذیری کمتری دارند و کمتر تمایل دارند در شرایط خطر قرار گیرند و محافظه‌کارانه‌تر و منضبط‌تر عمل می‌کنند. به زعم مشارکت‌کننده این ویژگی ذاتی زنان برای آنان چالشی است که در شرایط شغلی آنان ایجاد شده است. برخی مشارکت‌کنندگان به این نکته اشاره کرده‌اند:

«ما زنان از ریسک‌پذیری کمتری نسبت به مردان برخورداریم؛ بنابراین، در پست‌های مدیریتی با چالش مواجهیم» [م.۶].

جزئی‌نگری: زنان نسبت به مردان جزئی‌نگرتر هستند و مسائل شغلی را لحاظ جزئی‌ترین نکات در نظر می‌گیرند. این جزئی‌نگری اگرچه برای پست‌های غیر مدیریتی و زندگی شخصی تا حدی موفقیت ایجاد می‌کند، اما در پست‌های مدیریتی که بسیاری از فعالیت‌های آن نیاز به کلی‌نگری دارد و جزئیات باید به سایر بخش‌ها واگذار شود، چالش آفرین است.

«جزئی‌نگری که جزء ذات ما زنان است، خود منجر به ایجاد چالش‌هایی برای ما در پست‌هایی مدیریتی شده است. اصلاً خود این ویژگی چالش ما برای انجام وظایفی است که در سطح کلان باید به آن‌ها پرداخت» [م.۵].

توان کم جسمانی: زنان نسبت به مردان به لحاظ آفرینش از توان جسمانی پایینی برخوردارند. حجم کاری زیاد و احتمالاً مسافرت‌هایی که در پست‌های مدیریتی وجود دارد، ممکن است باعث شود این توان جسمانی پایین به عنوان چالشی مطرح شود. در این زمینه یکی از مدیران زن بیان کرد:

«گاهی توان جسمانی کم می‌آورم ... طبیعی است در مقایسه با مردان از توان کمتری برخورداریم و این خود یک چالش برای زنان مدیر است» [م.۹].

آگاهی سیاسی پایین: اغلب زنان تمایل کمی به سیاست و آگاهی‌های سیاسی دارند. این در مورد مدیران زن نیز صدق می‌کند؛ اما به دلیل اینکه مشاغل مدیریتی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی نیاز به این آگاهی‌ها دارد برای زنان چالش‌هایی ایجاد می‌کند. در این زمینه یکی از مدیران زن بیان کرد:

«زنان به لحاظ فکری کمتر به مسائل سیاسی علاقه‌مندند و این یک چالش برای زنان مدیر است» [م.۴].

۵-۱-۲. ترجیحات زنان

زنان به طور سنتی و با توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یک سری ترجیحاتی دارند که در پست‌های مدیریتی چالش در نظر گرفته می‌شود. در این مضمون فرعی، سه مفهوم قرار دارد. **اولویت نقش خانوادگی برای زنان:** در فرهنگ اسلامی و ایرانی نقش‌های زن بیشتر در خانه تعریف شده است. از طرفی، به دلیل ماهیت زن و نقش مادری او، حساسیت زنان به فعالیت‌های درون منزل بیشتر است. از طرفی، پست‌های مدیریتی غالباً نیاز به فعالیت‌هایی طولانی‌مدت‌تر و پراکنده از نظر زمانی دارد که با اولویت نقش‌های زنان در خانه گاهی تناقض دارد. در این زمینه یکی از مدیران زن بیان کرد: «همه مادران و زنان ایرانی اولویتشان نقش‌های خانه است، این اولویت برای زنان مدیر یک چالش است» [م.۷].

عدم تمایل زنان به سیاسی‌کاری: پست‌های مدیریتی به ویژه در سازمان‌های دولتی به طور ضمنی نیاز به سیاسی‌کاری دارد چرا که در بسیاری از این سازمان‌ها قدرت و نفوذ بر سر یک سری منافع وجود دارد. زنان به گفته خودشان، موافق سیاسی‌کاری در سازمان نیستند، چرا که با روحیات صادقانه آنان مغایرت دارد. در این زمینه متن یک مصاحبه به شکل زیر است: «ما تمایل به سیاسی‌کاری و قدرت و نفوذی که با قوانین همخوان نیست، نداریم و این برای ما که مدیر بخش دولتی هستیم، چالش‌زا است» [م.۵].

عدم تمایل به مسافرت و مأموریت‌کاری: پست‌های مدیریتی در همه سازمان‌ها نیاز به مسافرت و مأموریت‌کاری دارد. به دلایل ترجیحات زمان و مکان سفر مأموریتی، بسیاری از زنان مدیر تمایل به این مسافرت‌ها ندارند. در این زمینه متن یک مصاحبه به شکل زیر است: «تمایلی به مأموریت ندارم؛ اما مدیریت نیاز دارد به این مأموریت‌ها» [م.۳].

۵-۲. چالش‌های سازمانی

در این مضمون که به فرد بستگی ندارد، سه مضمون، چالش‌های سازمانی، چالش‌های فرهنگی و محدودیت استفاده از تسهیلات قانونی با هشت مفهوم در این مقوله جای گرفت.

۵-۲-۱. محدودیت استفاده از تسهیلات قانونی

تسهیلات قانونی که برای زنان شاغل در نظر گرفته شده است، در پست‌های مدیریتی کمتر قابل استفاده‌اند. در این مقوله دو مفهوم محدودیت استفاده از مرخصی زایمان و عدم امکان برقراری ساعات کاری منعطف قرار گرفته است.

محدودیت استفاده از مرخصی زایمان: به دلیل اینکه در پست مدیریتی امکان جانشینی وجود ندارد و از طرفی، امکان مرخصی طولانی‌مدت نیز وجود ندارد، زنان در این پست در زمان نیاز به مرخصی زایمان ممکن است امکان استفاده از این تسهیلات قانونی را نداشته باشند. برخی مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کردند در پست مدیریتی کمتر امکان استفاده از تسهیلات قانونی برای زنان وجود دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد:

«ما در جایگاه مدیریتی به راحتی نمی‌توانیم از مرخصی‌های قانونی مانند مرخصی‌های زایمان استفاده کنیم. چون امکان مرخصی طولانی‌مدت نداریم» [م. ۱۱].

عدم امکان استفاده از ساعات کاری معطف: حجم بالای کار در پست مدیریتی باعث شده است که امکان ساعات کاری معطف وجود نداشته باشد. همچنین به زعم مشارکت‌کنندگان، فعالیت مدیران بیشتر لازم است در ساعات کاری سازمان‌ها باشد و حتی بیشتر از آن. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند پست‌های مدیریتی مستلزم ساعات کاری زیاد و غیر معطف است و امکان استفاده از ساعات کاری معطف برای زنان مدیر را ایجاد نمی‌کند. از جمله:

«... زنان مدیر در سازمان‌های دولتی لازم است دقیقاً در ساعات خاصی در سازمان حضور داشته باشند؛ بنابراین، امکان استفاده از ساعات کاری معطف در شرایط خاص را ندارند...» [م. ۴].

چالش‌های فرهنگی: فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و عقایدی است که در تعاملات افراد و در جوامع مختلف وجود دارد. برخی مشارکت‌کنندگان به نکاتی اشاره کردند که ناشی از باورها و ارزش‌های فرهنگی در سازمان یا جامعه است. در این مقوله چهار مفهوم نگرش مردانه به پست‌های مدیریتی، نگرش سنتی به مدیریت، فرهنگ مردسالارانه در سازمان و فاصله قدرت زیاد در سازمان قرار گرفته است.

۱. نگرش مردانه به پست‌های مدیریتی: تا همین سال‌های اخیر پست‌های مدیریتی به عنوان پست‌های مردانه در نظر گرفته می‌شد. امروزه این نوع نگاه و نگرش تفاوت کرده است اما هنوز در بسیاری از سازمان‌ها و حتی بسیاری از بخش‌های جامعه و خانواده‌ها وجود دارد. به‌ویژه در سازمان‌های دولتی این نوع نگاه بیشتر دیده می‌شود. چرا که در سازمان‌های بخش خصوصی مدیر در غالب موارد، همان مالک است. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۵ بیان کرد:

«نگاه غالب سازمان‌ها در بخش دولتی این است که مدیریت یک پست مردانه است؛ بنابراین، این نوع نگاه چالش‌هایی را برای زنان در این پست‌ها ایجاد کرده است» [م. ۵].

۲. نگرش سنتی به پست مدیریتی: علی‌رغم اینکه امروزه مدیران بیشتر به فعالیت‌های ذهنی می‌پردازند و مهارت‌های حل مسئله در آنان باید قوی باشد و ارتباطات با کارکنان بیشتر از طریق مدیران میانی یا بسترهای IT انجام می‌گیرد، اما همچنان نگاه سنتی به مدیریت وجود دارد و مدیریت به عنوان پستی که مردانه است و نیاز به ارتباطات حضوری زیاد دارد، مورد نظر قرار می‌گیرد که خوی‌های مردانه را نیاز دارد و همچنین نیاز به قطعیت مردانه دارد. در این زمینه به برخی مصاحبه‌ها اشاره می‌شود.

«تصور بر این است که مدیریت به شکل سنتی است و شکل سرپرستی دارد، این نوع نگاه سنتی به مدیریت باعث شده است که برای زنان مدیر چالش ایجاد شود. این موضوع به نظرم در سازمان‌های دولتی بیشتر است» [م.۱].

به نظر می‌آید این موضوع در سازمان‌های دولتی به دلیل اینکه ساختار سلسله‌مراتبی بلندتری دارد، بیشتر دیده می‌شود.

«ساختار سلسله‌مراتبی نگاه سنتی به مدیریت را افزایش داده این نوع نگاه چالشی برای مدیران زن در سازمان‌های دولتی است» [م.۳].

۳. فرهنگ مردسالارانه در سازمان: علاوه بر نگرش مردانه بودن و سنتی به پست مدیریتی، فرهنگ مردسالارانه در سازمان‌ها هنوز حکم‌فرماست. اگر چه این فرهنگ در کل سازمان‌ها به‌ویژه بخش دولتی جاری است اما در پست‌های مدیریتی و در ارتباطات مدیران سازمان‌های مختلف بیشتر دیده می‌شود. از طرفی، اگرچه این فرهنگ تعدیل شده است، اما باز هم به عنوان یک چالش برای زنان مدیر وجود دارد. مشارکت‌کننده شماره ۹ بیان کرد:

«اگرچه وجود فرهنگ مردسالاری در کل جامعه و سازمان‌ها تا حدی وجود دارد، اما در پست‌های مدیریتی برای زنان چالش برانگیز شده است...» [م.۹].

۴. فاصله قدرت زیاد در سازمان: فاصله قدرت به معنای تفاوت قدرت است. در سازمان‌های دولتی به زعم مشارکت‌کنندگان این فاصله قدرت مشهود است و باعث شده است این فاصله قدرت در پست‌های مدیریتی تأثیرگذار است که نتیجه آن ایجاد چالش برای شاغلین این پست‌ها به‌ویژه زنان شاغل در این پست‌ها است.

«فاصله قدرت در جامعه و به تبع آن در سازمان زیاد است این موضع به‌ویژه در پست‌های مدیریتی و برای ما مشکلاتی ایجاد کرده است» [م.۹].

۳-۵. چالش‌های مربوط به منابع انسانی

به اذعان مدیران زن، معمولاً آموزش مناسب برای مدیران زن در نظر گرفته نشده است و گاهی کارکنان، حتی کارکنان زن در انجام وظایف مدیران زن کارشکنی می‌کنند. در این مقوله دو مفهوم آموزش ناکافی زنان برای پست‌های مدیریتی و کارشکنی کارکنان نسبت به مدیران زن قرار گرفته است.

زنان در سازمان‌ها برای پست‌های مدیریتی آموزش کافی نمی‌بینند. شاید دلیل این موضوع همان نگاه مردانه به پست مدیریتی باشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد: «برای ما زنان آموزش کافی برای مدیریت وجود ندارد. بعد از ورود به پست مدیریتی به دلیل این موضوع با مشکل مواجه می‌شویم» [م. ۱۶].

مصاحبه‌شوندگان از کارشکنی کارکنان، حتی گاهی خانم‌های کارمند در فعالیت مدیران زن نیز صحبت کردند. یکی از مدیران در این زمینه بیان کرد: «با مدیران زن نمی‌توانند کنار بیایند. حتی زنان کارمند نیز متأسفانه گاهی کارشکنی می‌کنند» [م. ۱۵].

بحث و نتیجه‌گیری

مسئله مدیریت زنان در تمام کشورهای دنیا از مقوله‌های مهمی است که بسیار مورد توجه صاحب‌نظران علوم مختلف قرار گرفته و سازمان‌های بین‌المللی نیز توجهی ویژه به جایگاه زنان در کشورهای مختلف دارند، همین امر باعث شده که توجه زنان در سازمان‌ها و ادارات موضوع بسیاری از پژوهش‌ها قرار گیرد، اغلب پژوهش‌های صورت گرفته به چالش‌های زنان برای رسیدن به پست‌های مدیریتی پرداخته شده و کمتر پژوهشی به بررسی چالش‌های زنان پس از دستیابی به پست مدیریتی پرداخته است.

در ایران، نقش زنان در فرایند توسعه هنوز به رسمیت شناخته نشده است و عموماً با مشکلات زیادی روبه‌رو است. اکنون، فعال کردن توانمندی‌های بالقوه زنان در عرصه فعالیت‌ها و زندگی اقتصادی ایران، بیشتر از هر زمان دیگری نیازمند ایجاد تغییر در نگاه اجتماعی به زنان و تغییر دادن تفکر حاکم بر نظام برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان کشوری است که آن نیز نیازمند دسترسی به اطلاعات فراگیر و تحلیل‌های علمی از درون‌مایه‌های این نیروی عظیم جامعه است (جعفرنژاد و اسفیدانی، ۱۳۸۴).

زنان به سبب جنسیت خود ویژگی‌های فطری خاصی دارند که آنان را از مردان متفاوت می‌کند. این ویژگی‌ها خاص که در عمده زنان وجود دارد و با ذات و آفرینش آنان مرتبط است. همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد این ویژگی‌ها و یک سری عوامل فرهنگی و... منجر به ایجاد چالش‌هایی برای زنان در پست‌های مدیریتی شده است، حال آنکه بر اساس پژوهش‌های انجام گرفته (از جمله مولوی و حسینی، ۱۴۰۲)، زنان در مدیریت سبک‌ها و ویژگی‌هایی دارند که لازم است بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی از این بخش از نیروی کار برای مدیریت کاراتر و اثربخش‌تر استفاده کنند.

اگرچه در فرهنگ اسلامی و ایرانی نقش‌های زن بیشتر در خانه تعریف شده است، اما مشارکت تمام اعضای جامعه در پست‌های مختلف بر اساس توانمندی‌ها و شایستگی‌ها جدای از سوگیری‌های جنسیتی لازم و ضروری است و تغییرات فرهنگی اجتماعی و قانونی مناسب برای حضور زنان شایسته در پست‌های مدیریتی مناسب و متناسب به منظور ایفای نقش مدیریت و بروز و ظهور استعدادهای خود لازم است. البته این بدان معنا نیست که مردان در پست‌های مدیریتی با چالش مواجه نیستند بلکه پست‌های مدیریتی به‌الذاته دارای یک سری چالش‌هایی است که فرای بحث جنسیت، متولی آن با آن مواجه خواهد بود.

در پژوهش حاضر چالش‌های فردی و سازمانی برای زنان در پست‌های مدیریتی شناسایی شد. نتایج این پژوهش از نظر اولویت نقش خانوادگی برای زنان، با نتایج پژوهش کاظمی و دهقان‌پورفراسا (۱۳۹۲)، همخوانی دارد. همچنین در رابطه با عدم تمایل زنان به سیاسی‌کاری با نتایج پژوهش تقی‌زاده و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد. سایر نتیجه به دست آمده در این بخش با سایر پژوهش‌ها همخوانی ندارد و در پژوهش‌های کمی مورد بررسی قرار گرفته است.

درنهایت، عدم تمایل مدیران زن به مسافرت و مأموریت کاری با اندکی تفاوت در پژوهش میرغفوری (۱۳۸۵) نیز به دست آمده است. در چالش عدم تناسب ویژگی‌های فردی با پست‌های مدیریتی، میرغفوری (۱۳۸۵) نیز به عاطفی بودن زنان اشاره کرده است و حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۱) و نظری و لطیفی (۱۳۹۳) نیز به عدم تمایل به سیاسی‌کاری و خطرپذیری پایین زنان اشاره کرده‌اند. البته حوزه مطالعاتی این پژوهشگران متفاوت بوده است. شایان ذکر است سایر چالش‌های به دست آمده در پژوهش حاضر در هیچ پژوهشی دیگری به دست نیامده است.

در چالش‌های سازمانی، تسهیلات قانونی که برای زنان شاغل در نظر گرفته شده است، در پست‌های مدیریتی کمتر قابل استفاده‌اند. برخی چالش‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر چالش‌های مربوط به منابع انسانی بودند. متأسفانه زنان در سازمان‌ها برای پست‌های مدیریتی

آموزش کافی نمی‌بینند. شاید دلیل این موضوع همان نگاه مردانه به پست مدیریتی باشد. زنان غالباً گروه مرجعی را که بتوانند برای الگوهای شغلی خود از آن ایده بگیرند، نمی‌شناسند، زیرا تعداد مدیران زن اندک است. نداشتن آموزش کافی باعث می‌شود زنان مدیر نتوانند به‌درستی تصمیم‌گیری، مشکلات را ریشه‌یابی و حل و فصل کنند. همچنین، متأسفانه در اکثر ادارات به دلیل بینش نادرستی که نسبت به ارتقای زنان وجود دارد، بسیاری از پرسنل با کارشکنی و عدم انجام صحیح امور محوله مشکل ایجاد کرده و همین امر باعث می‌شود مدیر زن از حمایت و همراهی پرسنل خود برخوردار نبوده و در رسیدن به اهداف خود دچار مشکلات و چالش‌هایی شود البته این کارشکنی گاهی از سوی پرسنل زن نیز وجود دارد. همین کارشکنی و عدم همراهی پرسنل باعث می‌شود تا مدیر زن به تنهایی نتواند در جهت پیشبرد اهداف مدیریتی خود قدم بردارد و به موفقیت دست یابد همین امر موجب می‌شود تا سازمان با دیدی منفی به مدیریت زنان بنگرد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود با اجرای دوره‌های آموزشی مهارت‌های تصمیم‌گیری و بازی‌های مدیریتی و الگوسازی مدیریت زنان و عادی‌سازی آن از طریق ارائه الگوهای موفق ایرانی و جهانی، چالش‌های مربوط به منابع انسانی را مدیریت کرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود از طریق رسانه ملی، کتاب‌ها، شبکه‌های اجتماعی و... در زمینه تعدیل نگرش جنسیتی در رابطه با مشاغل مدیریتی و اشتغال فرهنگ‌سازی شود. به منظور تسهیل در عملکرد مدیران زن، پیشنهاد می‌شود تسهیلات قانونی متنوع و متناسب برای زنان مدیر در نظر گرفته شود. همچنین، برای مدیریت چالش‌های فردی، پیشنهاد می‌شود قدرت ریسک‌پذیری زنان از طریق حمایت‌های قانونی و سازمانی افزایش یابد و توان جسمی زنان از طریق فراهم‌سازی شرایط ورزشی و غیره متناسب‌سازی شود. در نهایت ایجاد بستر مناسب برای زنان مدیر، جهت ایفای نقش‌های خانوادگی با استفاده از دایر کردن مهدکودک‌ها، ساعات کاری منعطف و... و کاهش مسافرت‌های کاری غیرضروری برای زنان مدیر؛ به طور مثال، برگزاری دوره‌های آموزشی مدیران در شهرهای مختلف یا به صورت برخط، پیشنهاد می‌شود.

منابع

- ◀ ابراهیمی، طیبه (۱۳۹۲). سیاست‌های کلی اشتغال زنان از دیدگاه قوانین جمهوری اسلامی ایران. *زنان و خانواده*، ۸(۲۵)، ۱۷۷-۲۰۸.
- ◀ ابراهیمی، فرشته، و حسامی، افسانه (۱۳۹۵). بررسی چالش‌های زنان در مشاغل مدیریتی آموزش عالی. *نخستین کنگره ملی زنان موفق در ایران*، مرکز همایش‌های بین‌المللی توسعه داتیس در شهر تهران، اسفندماه ۱۳۹۵.
- ◀ امری، فاطمه (۱۳۸۶). *بررسی نقش خانواده در جامعه‌پذیری جنسیتی فرزندان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، گروه علوم اجتماعی.
- ◀ پوربهروزان، علی، حمیدی‌زاده، علی، و سراجی، رضا (۱۳۹۸). بازدارنده‌های شخصی و نهادی، به‌مثابه زیربنای سقف شیشه‌ای در ارتقای زنان در سازمان‌ها. *زن در جامعه*، ۱۲(۴۶)، ۱۹۰-۲۰۵. doi: 10.30495/jzv.2021.23600.3094
- ◀ پورکیانی، مسعود، و شجاعی، فاطمه (۱۳۹۶). مشکلات شغلی زنان در پست‌های مدیریتی. *پژوهشکده باقرالعلوم*. برگرفته از <http://pajoohe.ir>.
- ◀ تقی‌زاده، هوشنگ، سلطانی فسقندیس، غلامرضا، و شکری، عبدالحسین (۱۳۹۱). شناسایی موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی (مطالعه موردی). *زن و مطالعات خانواده*، ۵(۱۷)، ۳۳-۵۰.
- ◀ جعفرنژاد، احمد و اسفیدانی، محمدرحیم. (۱۳۸۴). وضعیت زنان در اشتغال و مدیریت مطالعه موردی ایران *مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، ۳(۷)، ۷۷-۱۱۰، doi: 10.22051/jwsp.2005.1441
- ◀ حسین‌پور، محمد، حاجی‌پور، بهمن، و الهام، حسینیان (۱۳۹۱). موانع دستیابی زنان به سطوح مدیریتی میانی و ارشد، *فصلنامه زن و فرهنگ*، ۴(۱۴)، ۴۳-۵۶.
- ◀ رنجبر، مریم، و ساردینی، زهرا (۱۳۹۴). مروری بر وضعیت ارتقا زنان شاغل در پست‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استان کرمان). *نخستین کنگره ملی زنان موفق ایران*.
- ◀ زیبایی‌نژاد، محمدرضا (۱۳۸۸). اشتغال زنان: عوامل، پیامدها و رویکردها. *مجموعه مقالات و گفت‌وگوهای اشتغال زنان* (صص ۲۱-۱۰۳).
- ◀ سلیمان‌پورعمران، محبوبه، و شیرازی، زهره (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای شغلی زنان در پست‌های مدیریتی سازمانی. *زن و فرهنگ*، ۹(۳۳)، ۱۲۴-۱۰۹.
- ◀ شعبانی، عباس، و امیدی، حمید (۱۴۰۳). مطالعه وضعیت رشد سازمانی زنان در سطوح مدیریتی ورزش (رویکرد تئوری سقف شیشه‌ای). *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۱۳(۱)، ۱۵-۱۲۶. doi: 10.30473/arsm.2024.66776.3745
- ◀ شفی، آرزو، اعتباریان، اکبر، و ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا (۱۳۹۹). الگوی تفسیری پیامدهای سقف شیشه‌ای برای زنان با تأکید بر لایه‌های هژمونی پذیرش قدرت، *مطالعات اجتماعی روان‌شناختی*

زنان، ۱۸(۴)، ۶۹-۱۲۶. Doi: 10.22051/jwsp.2021.33995.2329.

◀ صادقی، مسعود، و عمارزاده، مصطفی (۱۳۸۳). تحلیلی بر عوامل اقتصادی مؤثر در اشتغال زنان. زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، ۲(۱)، ۲۲-۵.

◀ طاهری شاهسوارانی، فاطمه، طاهری شاهسوارانی، زهرا، و ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۴). چالش‌های مدیریت در زنان. پنجمین کنفرانس ملی تکنیک‌های مدیریت و اقتصاد پایدار، دی‌ماه ۱۳۹۴.

◀ عابدینی بلترک، میمنت، عزیزی شمami، مصطفی، و مهری، مهدی (۱۴۰۰). بررسی موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی از دیدگاه معلمان زن شهرستان قائم‌شهر. پژوهش‌نامه زنان، ۱۲(۳۸)، ۱۳۹-۱۶۰. doi: 10.30465/ws.2021.25136.2639.

◀ عابدینی بهلترک، میمنت، و منصوری، سیروس (۱۳۹۷). شناسایی و سطح‌بندی موانع ارتقای مدیریتی زنان در نظام آموزش و پرورش مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری تفسیری، زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان). ۱۶(۳)، ۳۹۷-۴۱۴. <https://doi.org/10.22059/jwdp.2018.253973.1007393>

◀ عطف، زهرا، قاسمی‌همدانی، ایمان، و حاج‌علیان، مهناز (۱۳۹۶). تأثیر سقف شیشه‌ای بر عدم به‌کارگیری مدیران زن در سازمان‌های دولتی استان مازندران، فصلنامه رسالت مدیران دولتی، ۱۶(۳)، ۳۹۷-۴۱۴.

◀ کار، مهرانگیز (۱۳۷۹). زنان در بازار کار ایران. چاپ دوم، تهران: انتشارات روشنگران و مطالعات زنان.

◀ کاظمی، عالی، و دهقان‌پورفرشاه، افسانه (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی در صنعت نفت. زن در توسعه و سیاست، ۱۱(۲)، ۲۰۹-۲۲۱. <https://doi.org/10.22059/jwdp.2013.36090>

◀ کرمانی، فاطمه (۱۳۹۹). دلایل عدم ارتقای شغلی بانوان در پست‌های اختصاصی در سازمان‌های دولتی، <https://bef.kowsarblog.ir>.

◀ گودرزوندچگینی، مهرداد، و حق، معصومه (۱۳۸۹). تأثیر فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی، زن و جامعه (جامعه‌شناسی زنان)، ۱(۴)، ۹۷-۱۱۲.

◀ محدث خالصی، سیده بهناز (۱۳۹۶). ارتقای جایگاه سازمانی زنان، چالش‌ها، راهکارها، اولین همایش علوم اجتماع، علوم تربیتی، روانشناسی و امنیت اجتماعی ایران.

◀ ملایی، پخشان، الوانی، سید مهدی، زاهدی، شمس‌السادات، و علی‌نژاد، علیرضا (۱۳۹۹). فراتحلیلی بر شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران، ۱۲(۱)، ۱۹۹-۲۲۴. doi: 10.52547/jcoc.12.1.199

◀ مولوی، زینب و حسینی، فاطمه سادات. (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های مدیریتی زنان (مورد مطالعه: زنان در پست‌های مدیریتی بخش دولتی). مطالعات راهبردی زنان، ۲۶(۱۰۱)، ۳۳-۶۲. Doi: 10.22095/jwss.2024.436661.3382

◀ میرغفوری، سید حبیب‌الله (۱۳۸۵). شناسایی و رتبه‌بندی عامل‌های مؤثر در گماشته شدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد، *مطالعات اجتماعی - روان‌شناختی زنان (مطالعات زنان)*، ۴ (۱)، ۱۰۱-۱۲۲.

◀ نظری، رسول، و لطیفی، اعظم (۱۳۹۳). تحلیل اثر سقف شیشه‌ای بر ارتقای جایگاه مدیریتی بانوان در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان. مدیریت ورزشی (حرکت)، ۱۰ (۳)، ۴۶۵-۴۷۷. doi: 10.22059/jsm.2019.108225.1205

► Airini, C. Sunny, C. Li, McPherson. K., Midson. B & Wilson. Ch. (2019). Learning to be leaders in higher education: what helps or hinders women's advancement as leaders in universities. *Educational Management Administration Leadership*, January, 39(1), 44-62. <https://doi.org/10.1177/1741143210383896>

► Bombuwela P, M. De Alwis A, Chamaru. (2020). Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of SriLanka, *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3-19. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.01>.

► Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

► Bruckmüller, S. Ryan, M. K. Rink, F. & Haslam, A. S. (2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202-232. <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>

► Cho, J., Lee, T., & Jung, H. (2014). Glass ceiling in a stratified labor market: Evidence from Korea. *Journal of The Japanese and International Economies*, 56-70, 88 – 108. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2014.01.003>.

► Choi, S. & Park, Ch, O. (2018). Glass Ceiling in Korean Civil Service: Analyzing Barriers to Women's Career Advancement in the Korean Government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118-139. <https://doi.org/10.1177/009102601351693>.

► Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5(4), 194-197. [https://doi.org/10.1016/S0897-1897\(05\)80008-4](https://doi.org/10.1016/S0897-1897(05)80008-4).

► Ellemers, N., Rink, F., Derks, B. & Ryan, M. K. (2012). Women in high

places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.003>.

► Galsanjigmed, E. & Sekiguchi, T. (2023). Challenges women experience in leadership careers: An integrative review. *Merits*, 3, 366–389. <https://doi.org/10.3390/merits3020021>.

► Glass, C. & Cook, A. (2015). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>

► Kattara, H. (2011). Career challenges for female managers in Egyptian Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 238-251. <https://doi.org/10.1108/09596110510591927>.

► Lawshe, Ch. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>.

► Redwood, R. (1996) The Glass Ceiling: The findings and Recommendations of the federal Glass Ceiling Commission, Retrieved 21 July2003 ([http:// www. Inmotionmagazine.com/glass.html](http://www.Inmotionmagazine.com/glass.html)).