

## موانع دستیابی زنان به پست های مدیریت (۱)

محمد رحیم اسفیدانی<sup>۱</sup>

### چکیده

مدیریت زنان در سازمان های سایر کشورها دستاوردهای شایان توجهی داشته است، ولی تمایل عمومی در بیشتر سازمان های دولتی کشور ما به برگزیدن مدیران مرد معطوف است. به نظر می رسد در این میان عامل جنسیت بیش از شایستگی و توانمندی مورد توجه است. برای دستیابی به علل و عوامل این گرایش، نظریات گوناگونی ارائه شده است. این تحقیق به دنبال پاسخ به این پرسش است: با وجود اینکه در سال های اخیر پیشرفت های محسوسی در زمینه تحصیلات و مشارکت های اجتماعی زنان در کشور ماحصل شده است، چرا زنان نتوانسته اند سهم شایسته ای از پست های مدیریتی قوه مجریه را به خود اختصاص دهند؟

برای یافتن پاسخ، عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی، نگرش مدیران مرد نسبت به زنان و مهارت مدیریتی زنان بررسی شده اند. نتایج پژوهش نشان می دهد که فرهنگ سازمانی باعث عدم حضور زنان در پست های مدیریتی دولت شده است. همچنین مدیران مرد نسبت به توانایی های مدیریتی زنان، نگرش مثبتی ندارند. علاوه بر این در حالی که بین مهارت های ادراکی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد میان مهارت های انسانی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری دیده می شود.

ژوئیه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

کلید واژه: دولت، زنان، مدیریت، نگرش

## مقدمه

باس<sup>۲</sup> در تحلیل جامع خود با توجه خاص به ابعاد گوناگون مدیریت زنان، به این نتیجه رسیده است که مشکلاتی به دلیل نوع اجتماعی شدن<sup>۳</sup>، تصورات قالبی و... درباره تصدی پست های مدیریتی توسط زنان وجود دارد ولی با گذشت زمان، زنان در این راه پیشرفت هایی داشته اند. از نظر او لازمه مدیریت اثربخش، برخوردار بودن از ویژگی هایی است که احتمالاً بیشتر با مردان مرتبط است. اما عوامل قابل کنترل دیگری که برای رهبری و مدیریت شناخته شده است رابطه چندانی باجنسیت مدیران موفق ندارد. کار اساسی باس، واکاوی ادبیات موجود در زمینه مدیریت و رهبری زنان است اذعان می کند که زنان نه تنها در کشورهای جهان سوم بلکه در کشورهای غربی نیز نتوانسته اند بسیاری از موانع موجود را از پیش پای خود بردارند و حتی در این دوره از تاریخ و پس از تلاش های بسیار، جنبش های زنان هنوز برای رقابت با مردان برای تصدی پست های مدیریتی با موانع و مشکلات بسیاری روبرو هستند (مجله حقوق زنان، ۱۳۷۷).

هدف این پژوهش، شناخت موانع موجود برای ایفای نقش مدیریت توسط زنان در سازمان های دولتی جامعه ایران است. آمارهای موجود نشان می دهد که با وجود پیشرفت های محسوسی که در زمینه تحصیلات و مشارکت های اجتماعی زنان حاصل شده است تاکنون زنان نتوانسته اند سهم شایسته ای از پست های مدیریتی دولت را به خود اختصاص دهند. در حالی که بیش از ۳۰ درصد از کارکنان دولت را زنان تشکیل می دهند (سازمان مدیریت و برنامه ریزی ۱۳۷۸) بطورکلی تنها ۵/۲ درصد از پست های مدیریتی قوه مجریه در اختیار زنان است. از این رو ضرورت دارد موانع حضور زنان در پست های مدیریتی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. پژوهش حاضر سعی دارد عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی، نگرش مدیران مرد نسبت به زنان و مهارت های مدیریتی زنان را مورد بحث قرار دهد. به پرسش های زیر پاسخ دهد:

- ۱- فرهنگ سازمانی چه نقشی در تصدی پست های مدیریتی از سوی زنان دارد؟
- ۲- نگرش مدیران مرد نسبت به جایگاه زنان و توانایی های مدیریتی زنان چگونه است؟
- ۳- آیا مهارت های مدیریتی زنان کمتر از مردان است؟
- ۴- عناصر تشکیل دهنده این مهارت ها چیست؟ زنان در کدام یک از این عناصر، برتری و در کدام یک ضعف دارند؟

## چارچوب مفهومی

### زنان در سازمان ها

---

1. Bass. B.M  
2.Socialization

نظریه پردازان علم مدیریت به سازمان ها از زوایای گوناگونی نگاه می کنند که باتوجه به نوع نگرش نسبت به سازمان ها نقش زنان در آن متفاوت خواهد بود.

برخی از صاحبان نظر، سازمان را سیستم هایی طبیعی تلقی می کنند که در آن روابط غیررسمی قدرت از اهمیت بالایی برخوردار است. تعداد دیگری از اندیشمندان حوزه مدیریت، سازمان ها را سیستم های عقلانی تعریف می کنند که با روابط رسمی، دارای اهداف مشخصی هستند و در جهت دستیابی به این اهداف، فعالیت می کنند (اسکات، ۱۳۷۴). هنگامی که سازمان ها به عنوان سیستم های عقلانی در نظر گرفته شوند، انسان های شاغل در این سازمان ها نیز اقتصادی و عقلانی خواهند بود. ولی اگر سازمان را یک سیستم طبیعی منظور کنند، انسان های شاغل در سازمان ها نیز انسانی سیاسی و سازمان ها نیز به عنوان عرصه های سیاسی در نظر گرفته می شوند (رابینز، ۱۳۷۸).

قدرت در سازمان های سیاسی، مهمترین عنصر تعیین کننده رفتارهای سازمانی است. در مکتب قدرت، این فرض که سازمان موجودی ساده لوح، غیرواقعی و در نتیجه از نظر عملی دارای کمترین ارزش است، به کلی رد می شود. در این مکتب، سازمان به عنوان نظامی پیچیده از افراد و ائتلاف ها پنداشته می شود که هر یک دارای منافع، باورها، ارزش ها، سلیقه ها و پنداشت های خاص خود هستند. این ائتلاف ها به صورت همیشگی برای کسب منابع کمیاب سازمانی با یکدیگر رقابت می کنند. تضاد، برخورد و تعارض، در این گونه سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است. اعمال نفوذ (قدرت در فعالیت های سیاسی که از معجرای آن امکان اعمال نفوذ به دست می آید و قدرت به دست آمده حفظ می شود) نخستین ابزاری است که در این رقابت و تعارض استفاده می شود. بنابراین قدرت، سیاست و اعمال نفوذ در زمره واقعیت های بسیار مهم و همیشگی حیات سازمانی قرار می گیرند.

زنان از دیدگاه تاریخی همواره در پست هایی از سازمان ها قرار گرفته اند که ناگزیر بوده اند کارهای تکراری انجام دهند و پست هایی در سطوح پایین احراز کنند. بیشتر آنها در پست های ستادی و به عنوان دستیار مدیران صفی انجام وظیفه کرده اند و به ندرت مسئولیت های مدیران صفی را برعهده داشته اند (شفریتز، ۱۳۷۹). از این رو نتوانسته اند در سازمان ها قدرت چندانی کسب نمایند.

بنابراین در تصمیم گیری های سازمانی نیز دخالت و نفوذ چندانی ندارند. بویژه اینکه، اگر سازمان ها به عنوان سیستم های تصمیم گیری فرض شوند (براساس نظر دیل کارنگی) در این صورت تصمیمات با ائتلافی از نیروهای سازمانی اخذ می شود (دفت، ۱۳۷۸) و چون زنان در این ائتلاف نتوانسته اند جایگاه مناسبی برای خود بیابند از این رو فاقد قدرت سازمانی هستند.

امروزه کسب مشاغل چالشی در سازمان ها اهمیت فراوانی در پیشرفت کاری و بهبود سطح انگیزه کاری افراد سازمان دارد. از نظر کانتز<sup>۴</sup>، زنان در سازمان ها دارای مشاغل چالشی نیستند. هید<sup>۵</sup> در دهه ۱۹۸۰ با هدف شناخت ارزش های زنان کوشید تمایلات آنها را از نظر رفتاری و ساختاری تبیین نماید. او در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که زنان، سازمان هایی را ترجیح می دهند که در آن به روابط میان

---

<sup>۴</sup>Kanter  
<sup>۵</sup>Hyde

افراد توجه بیشتری می شود (Hyde, 1989). این گونه سازمان ها در اصطلاح، سازمان های زن سالار نامیده شده اند متناسب با روحیات و رفتارهای ویژه زنان هستند. زنان در این گونه سازمان ها بهتر و راحت تر می توانند کار و فعالیت نمایند. اما مساله اصلی اینجاست که این سازمان ها چگونه سازمان هایی هستند؟ ویژگی ساختاری آنها چیست؟ و از نظر ساختاری و محتوایی چه تفاوتی با سازمان های مردسالار دارند؟ شباهت های آنها چیست؟ آیا مردان نیز می توانند در چنین سازمان هایی با کارایی بالایی فعالیت نمایند.

#### • تأثیر روش مدیریت بر جایگاه زنان در سازمان

یکی از عواملی که سبب می شود زنان در سازمان ها رشد چندانی نداشته باشند این است که مدیران سازمان ها آنان را مورد «حمایت بیش از حد خود» قرار می دهند. این مدیران، یک زن را در پست «بدون خطر» می گمارند و به او هیچ امکانی نمی دهند تا شایستگی های خود را به اثبات برساند و هیچ پست مخاطره آمیزی که باعث مطرح شدن وی شود به او واگذار نمی کنند (شفریتز، ۱۳۷۹).

گاهی این حمایت بیش از حد از روی «حسن نیتی» است که به نظر مدیران می تواند موجب موفقیت زنان گردد. با اعتقاد به اینکه نباید زنان را در پست های مخاطره آمیز قرار داد، باور دارند که تنها مردان می توانند با چنین شرایطی روبرو شوند. پس می کوشند از مدیران زن هر نوع حمایتی را به عمل آورند.

گاهی به سبب اینکه مدیران می ترسند مبدا معرفی یک زن برای پست بالاتر (و ترس از ناکام ماندن در آن پست) موجب خدشه دار شدن اعتبار خود آنها گردد از مدیران زن حمایت بیش از حد به عمل می آورند. حمایت بیش از اندازه از یک مدیر زن، همانند این است که نشانه ها و علامت های آشکاری درباره عدم توانایی او داده شود و به این وسیله موجبات تضعیف، ناتوانی یا بی قدرتی او فراهم می گردد. این گونه مدیران چنین می پندارند که می توان مدیران زن را در سلسله مراتب سازمانی دور زد، زیرا براین تصورند که به «مدیران زن اطلاعات کافی داده نمی شود» و یا اینکه «از راه ها و مسیرها آگاه نیستند». اگرچه ممکن است زنان به سبب شایستگی و تخصص، مورد احترام قرار گیرند. ولی این احترام در همان محدوده نوع کاری که باید انجام دهند باقی می ماند و به فزاینده آن نمی رسد. در بسیاری از سازمان ها نیز مدیران زن از زنانی خارج از سازمان انتخاب می شوند و به ندرت این فرصت را به زنان درون سازمان داده می شود تا به پست های بالاتر ارتقا یابند (شفریتز، ۱۳۷۹).

#### • تأثیر جنسیت بر رفتارهای مدیریتی

در چارچوب های نظری موجود، جنسیت از دو راه بر رفتارهای مدیران، تأثیرگذار است:

۱. جامعه پذیری متفاوت<sup>۱</sup>: فرآیند زمینه های گسترده ای را دربرمی گیرد. در این فرآیند با هر فردی از لحظه تولد به طور متفاوتی رفتار می شود. با زنان، زن گونه و با پسران، مردانه رفتار می شود. نوع بازی ها، اسباب بازی ها، کتاب هایی که به پسران داده می شود، همچنین نوع رفتاری که به خاطر آن تشویق و

<sup>۱</sup>Differential Socialization

یا تنبیه می شوند، سبب می گردد تا کودکان پسر ارزش ها و مهارت های رفتاری متفاوتی را بیاموزند. کودکان پسر را بیشتر به خاطر رفتارهای تهاجمی، تحلیلی و رقابتی تشویق می نمایند در حالی که از دختر بچه ها انتظار می رود که انفعالی، وابسته و دارای روابط نیکو باشند. (Gordon & Strober, 1975)

۲. سقف شیشه ای<sup>۷</sup>: برداشت های کلیشه ای و پیش داوری هایی که در مورد ویژگی های احساسی و رفتاری زنان وجود دارد، سبب می شود تا زنان نتوانند در سلسله مراتب سازمانی از سطوح خاصی بالاتر روند.

#### • علل عدم پیشرفت زنان در مدیریت

بررسی ها نشان می دهد که زنان نه تنها در کشورهای در حال توسعه بلکه در کشورهای توسعه یافته نیز سهم بسیار اندکی در پست های مدیریتی دارند. به گونه ای که در ایالات متحده آمریکا با وجود افزایش مشارکت اقتصادی زنان از حدود ۱۵ درصد به ۴۵ درصد در سال ۱۹۹۵ تنها ۶ درصد زنان شاغل آمریکایی در رده مدیر هستند.

از میان شرکت های بزرگ آمریکایی در شرکت فورچون<sup>۸</sup> ۵۰٪ تنها ۱/۳ درصد از مقام های بالای سازمان، زن هستند و در شرکت فورچون<sup>۹</sup> ۵۰۰٪ نیز ۱/۷ درصد را زنان تشکیل می دهند. در میان ۲۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی حدود ۲۵ درصد از شغل های مدیریت اجرایی و کمتر از ۵ درصد از پست معاونت روسا را زنان در اختیار دارند...

وجود تفاوت های واقعی بین مدیران زن و مرد در پژوهش های متعددی بحث و بررسی شده است. در تحقیقی که به وسیله هیلمن<sup>۱۰</sup> در سال ۱۹۸۹ انجام شد یافته ها نشان می دهد که زنان نسبت به مردان، اعتماد به نفس کمتر، ثبات احساسی کمتر، توان تحلیل و رهبری کمتری دارند (Owen & Todor, 1993). البته تحقیقات بعدی، برخی نتایج تحقیق هیلمن را رد کرده است. در بسیاری از جوامع پندارهای کلیشه ای نسبت به مدیریت و کار زنان در میان جامعه و عرف وجود دارد که از جمله مهمترین برخوردهای کلیشه ای می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- زنان تمایل دارند که الزامات خانوادگی را بالاتر از ملاحظات کاری قرار دهند.
- زنان برای درآمد اضافی کار نمی کنند از این رو الزامی برای پیشرفت در کار ندارند.
- زنان بازخور منفی را به صورت شخصی دریافت می کنند نه به صورت حرفه ای. به همین دلیل اگر از آنان انتقادی صورت گیرد نسبت به کار دلسرد می گردند.
- زنان برای پست های مدیریتی بالا مناسب نیستند، چرا که آنها بیش از حد احساسی هستند و شجاعت ندارند.

---

1. Glass Ceiling

2. Fortune 50

3. Fortune 500

4. Heilman

برخی از این کلیشه‌ها در مورد گروهی از زنان شاید صادق باشد ولی این پرسش نیز مطرح است که زنان برای کار و حرفه مدیریت<sup>۱۱</sup> چگونه برنامه ریزی می‌کنند. تحقیق جامعی بین مدیران زن یک هزار شرکت برگزیده "فورچون" نشان داده است که زن راهبردهای متفاوتی را برای پیشرفت خود در زندگی شغلی و حرفه‌ای انتخاب می‌کنند. (Owen & Todor, 1993) که این راهبردها عبارتند از:

### ۱. کارآمدی عملکرد

در این راهبرد زنان به دو صورت عمل می‌کنند: در حالت نخست، برای ارتقا و پیشرفت کار سعی می‌کنند به نسبت هم‌تایان مرد خود بیشتر کار کنند. ۹۹ درصد از پاسخگویان از این راهبرد به عنوان راهبردی اساسی نام برده‌اند و در حالت دوم ارتقای میزان مهارت‌های خود سعی می‌نمایند برتری‌های بیشتری نسبت به مردان پیدا کنند.

### ۲. الگوی مطلوب

زنان در این راهبرد، شبکه ارتباطی گسترده‌ای در سازمان ایجاد کرده و می‌کوشند روش مدیریتی آنان مطلوب مردان و یا دلخواه افراد کلیدی سازمان باشد تا از این طریق بتوانند پیشرفت شغلی خود را تضمین کنند.

### ۳. پذیرش وظایف دشوار

زنان در این حالت برای اثبات توانایی‌های خود در سازمان سعی می‌نمایند تا مسئولیت‌های شغلی و وظایف سنگین‌تری را بپذیرند که در چنین وضعیتی دچار عارضه‌ای به نام گرانباری نقش<sup>۱۲</sup> می‌شوند. هید<sup>۱۳</sup> در دهه ۱۹۸۰، درصد برشمردن ارزش‌های زنان شاغل و مدیر برآمد و کوشید تا سلیقه‌های آنان را از نظر رفتاری و ساختاری بیان نماید. او در این پژوهش به این نتیجه رسید که زنان، سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که در آن به مساله روابط بین افراد توجه بیشتری می‌شود. همچنین در برخی از سازمان‌هایی که برخورد با افراد حالت انسانی دارد، به ارزش‌ها و نیازهای فرد اهمیت داده می‌شود و با کارمند یا عضو سازمان به عنوان کسی که نقش یا پست سازمانی را دارد برخورد نمی‌کنند. به بیان دیگر این بدان مفهوم است که زنان بیشتر به جنبه‌های شخصی کارها توجه دارند و جنبه‌های غیرشخصی کار را نادیده می‌گیرند.

نگرش‌هایی را که در مورد دلایل عدم پیشرفت زنان در محیط کار وجود دارد می‌توان به دو گروه جداگانه و کلی طبقه‌بندی کرد (گیوریان، ۱۳۷۹):

---

<sup>۱۱</sup> Managrial Career

1.Role overload

2.Hyde

## ۱. دیدگاه فردگرا<sup>۱۴</sup>

این دیدگاه مشخصه ها و رفتارهای ویژه ای را که زنان انجام می دهند دلیل پیشرفتشان می داند. مثلاً از الگوهای ارتباطی متفاوت زنان و مردان چنین نتیجه گیری می شود که زنان مهارت کمتری در ارتباطات دارند.

## ۲. فرآیند اجتماعی شدن فرهنگی<sup>۱۵</sup>

پژوهش ها و تجربیات نشان می دهد که فرآیند اجتماعی شدن زنان به گونه ای است که آنها را به سمت مشاغل حرفه ای سوق می دهد نه مدیریتی. در نتیجه زنان در مقایسه با مردان در طی این فرآیند، تمایل کمتری به مدیریت پیدا می کنند.

به این ترتیب زنان چون در سازمان ها بیشتر در مشاغل عادی فعالیت دارند و کمتر در مشاغل پیچیده و حساس به کارگمارده می شوند، از یک سو در حوزه ای بیرون از جریان فعال امور سازمان قرار می گیرند و از سویی دیگر، عضوی متفاوت به حساب می آیند و در جمع عناصر مؤثر سازمان پذیرفته نمی شوند. در نتیجه نمی توانند از اطلاعات و حمایت های شبکه های کاری برخوردار گردند و در ساختار سازمانی در پست هایی قرار می گیرند که از نظر مدیریت، احساس بی قدرتی می نمایند و برای اثبات توانایی های خود مسئولیت های سنگینی را قبول می کنند.

گروهی از پژوهشگران حوزه مدیریت بر این باورند که تفاوت های جنسیتی بین زنان و مردان سبب شده است تا شیوه کار زنان با مردان متفاوت باشد. بسیاری از تحقیقاتی که در زمینه روانشناسی زنان و مردان صورت گرفته است در پی این نکته بوده اند که آیا بین دو جنس در مدیریت، تفاوت هایی وجود دارد یا نه؟

برخی از محققان، دلیل پایین بودن میزان مشارکت زنان در گروه مدیران را پایین بودن انگیزه نیل به موفقیت<sup>۱۶</sup> می دانند. گرچه برای بی انگیزه بودن زنان در رسیدن به موفقیت، شواهد کافی وجود ندارد. در زمینه نیاز به احترام<sup>۱۷</sup> و نیاز به خودشکوفایی<sup>۱۸</sup> نیز بین دو جنس، تفاوت معناداری مشاهده نشده است. از این رو نتیجه گرفته اند از نظر انگیزه کاری بین زنان و مردان تفاوتی وجود ندارد. (Gordon & Storber, 1975)

براورمن (Broveman, et al. 1968) معتقد است که زنان در انجام کارهای «ساده و تکراری» نسبت به مردان برتری دارند، حال آنکه در کارهای پیچیده که نیازمند حل مساله است مردان نسبت به زنان از مزیت بالاتری برخوردارند. اگر این مفهوم معتبر باشد، در این صورت زنان برای کارهای ساده و تکراری مناسب خواهند بود. هرچند مطالعات نشان می دهد که در واکنش به شرایط گوناگون، پاسخ های شرطی<sup>۱۹</sup> به طور قابل ملاحظه ای شبیه همدیگرند و تفاوتی بین آنها مشاهده نمی شود.

---

### 3. Person - Centered

#### 1. Cultural Socialization Process

#### 2. Achievement Motivation

#### 3. Self - Esteem

#### 4. Self - Actualization

#### <sup>۱۹</sup>Conditional Response



## فرضیات تحقیق

- فرضیاتی که در این پژوهش مورد آزمون قرار گرفته اند عبارتند از:
۱. به نظر می رسد مردسالار بودن فرهنگ سازمانی وزارتخانه های مستقر در تهران باعث عدم حضور زنان در پست های مدیریتی شده است.
  ۲. به نظر می رسد نگرش مدیران وزارتخانه های مستقر در تهران باعث عدم حضور زنان در پست های مدیریتی شده است.
  ۳. بین مهارت های مدیریتی، مدیران زن و مرد در وزارتخانه های مستقر در تهران اختلاف معناداری وجود دارد.

مورد سوم را می توان به دو فرضیه فرعی تقسیم کرد:

- ۳-۱. بین مهارت های ادراکی مدیران زن و مرد در وزارتخانه ها اختلاف معناداری وجود دارد.
- ۳-۲. بین مهارت های انسانی (ارتباطی) مدیران زن و مرد در وزارتخانه ها اختلاف معناداری وجود دارد.

## تعریف مفاهیم

باتوجه به هدف تحقیق که در پی شناسایی موانع حضور زنان در پست های مدیریتی دولت (وزارتخانه های مستقر در تهران) است، این عوامل را می توان به دو گروه طبقه بندی کرد:

### موانع فردی

این موانع بیشتر ناشی از پایین بودن مهارت های مدیریتی شامل مهارت های فنی، انسانی و ادراکی است. از آنجاکه در پست های مدیریتی سطوح بالا به مهارت های فنی کمتری نیاز هست در این تحقیق مهارت های انسانی و ادراکی بررسی می شود.

### موانع سازمانی

یکی از مهمترین عناصر سازمانی مؤثر بر میزان حضور زنان در پست های مدیریتی، مقوله فرهنگ سازمانی است. باتوجه به دیدگاه های متخصصان مدیریت، مقوله فرهنگ سازمانی از ابعاد گوناگون، قابل بررسی است. یکی از جنبه های مهم فرهنگ سازمانی در کشور ما مردسالار بودن آن است.

ممکن است وجود چنین نگرشی منجر به پدیدار گردیدن سقف شیشه ای در سازمان های ایران شود که مبتنی بر نگرش ها و پیش داوری های سازمانی است و مانع پیشرفت زنان در مشاغل مدیریتی می گردد (امینی و زمانی، ۱۳۷۹). بنابراین می توان متغیرهای کلیدی پژوهش را به شرح زیر تعریف کرد:

۰۱ مهارت ادراکی: توانایی تشخیص مسائل، موقعیت ها و ارائه راه حل و کلیت موضوع را دیدن.

۰۲ مهارت انسانی: میزان توانایی ارتباط با زیردستان، همکاران و مدیران سطوح بالاتر.

۰۳ فرهنگ سازمانی مردسالار: موقعیتی است که ارزش های غالب در بین کارکنان سازمان عبارتند از:

پول، موقعیت و مسائل مادی.



## روش تحقیق

تحقیق انجام شده جزء پژوهش های کاربردی و از نوع تحقیقات پیمایشی محسوب می شود. جامعه آماری تحقیق، تمام وزارتخانه های مستقر در شهر تهران است که از میان جامعه آماری یادشده سه وزارتخانه (کشور، نیرو، علوم، تحقیقات و فناوری) و نهاد ریاست جمهوری به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید.

حجم نمونه محاسبه شده در این تحقیق ۱۵۰ نفر است.

ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه و مشتمل بر دو قسمت مشخصات فردی پاسخ دهنده (سن، جنس، تحصیلات و...) و پرسش های تحقیق است. پرسش های تحقیق براساس طیف لیکرت تدوین شده اند. مقیاس سنجش آنها ترتیبی و برای آزمون فرضیات از آزمون ویل کانسون و سن ویتنی استفاده شده است.

## توصیف جامعه آماری

پاسخگویان در مجموع ۱۳۸ نفر شامل ۹۶ مرد و ۴۲ زن هستند. از نظر تحصیلات، کمتر از دیپلم ۲/۲ درصد، لیسانس ۸۰/۴ درصد و فوق لیسانس ۱۷/۴ درصد هستند.

گروه سنی بررسی شوندگان کمتر از ۳۰ سال ۸/۷ درصد، بین ۳۰ تا ۵۰ سال ۶۹/۶ درصد و بالاتر از ۵۰ سال ۱۹/۶ درصد است.

برای آزمون روایی و پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون نشان می دهد که روایی پرسشنامه در سطح  $\alpha = 0.7709$  مورد تأیید است. برای آزمون فرضیات از روش های آماری آزمون دو جمله ای و ویلکاسون استفاده شده است.

## یافته های تحقیق

یافته های پژوهش در باره موانع حضور زنان در پست های مدیریتی قوه مجریه را می توان به دو گروه فردی و سازمانی تقسیم کرد. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها در رابطه با هر فرضیه به شرح زیر است.  
**فرضیه اول:** مردسالاری فرهنگ سازمانی وزارتخانه های مستقر در تهران باعث عدم حضور زنان در پست های مدیریتی قوه مجریه شده است.

جدول شماره ۱. نتایج حاصل از تحلیل یافته ها مربوط به فرضیه اول

فرهنگ	Category	n	Observed prop	Test prop	Asymp. Sig
گروه ۱	$\leq 3$	۹۳	۰/۶۷	۰/۵۰	۰/۰۰۰
گروه ۲	$> 3$	۴۵	۰/۳۳		
جمع		۱۳۸	۱		

باتوجه به اطلاعات جدول شماره ۱ از آنجایی که  $p\text{-value} = 00.0$  است، فرضیه تحقیق تایید می شود. بنابراین می توان گفت: مردسالار بودن فرهنگ سازمانی وزارتخانه های مستقر در تهران باعث عدم حضور زنان در پست های مدیریتی دولتی شده است.

**فرضیه دوم:** نگرش مدیران مرد در وزارتخانه های مستقر در تهران باعث عدم حضور زنان در پست های مدیریتی قوه مجریه شده است.

جدول شماره ۲. نتایج حاصل از تحلیل سئوالات مربوط به فرضیه دوم

فرهنگ	Category	n	Observed prop	Test prop	Asymp. Sig
گروه ۱	< ۳	۲۷	۰/۲۸	۰/۴۰	۰/۰۱۲
گروه ۲	> ۳	۶۹	۰/۷		
جمع		۹۶	۱		

باتوجه به اطلاعات جدول شماره ۲ چون  $p\text{-value} = 0.012$  است و از  $\alpha = ۰/۰۵$  کوچکتر است فرضیه تحقیق تایید می شود.

**فرضیه سوم:** بین مهارت های مدیریتی مدیران زن و مرد، اختلاف معناداری وجود دارد. براین اساس می توان فرض صفر و فرض مخالف را به شرح زیر نوشت:

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$$

نتایج حاصل از تحلیل یافته های پژوهش

آماره ها	ارزش آماره
Mann – Whitney u	۱۷۸۲
Wilcoxon w	۲۶۸۵
Z	-۱/۰۸۳
Aysmp. Sig	۰/۲۷۹

از آنجایی که  $\text{Asymp.sig} = ۰/۲۷۹$  و از  $\alpha = ۰/۰۵$  بزرگتر است، بنابراین فرضیه صفر تایید می شود و می توان نتیجه گرفت بین مهارت های مدیریتی مدیران زن و مرد، تفاوت معناداری وجود ندارد. باتوجه به اینکه مهارت های مدیریتی مشتمل بر مهارت های ادراکی و مهارت های انسانی است هر یک از این مهارت ها نیز به طور جداگانه مورد آزمون قرار گرفته اند.

**فرضیه فرعی اول:** بین مهارت های ادراکی مدیران زن و مرد اختلاف معناداری وجود دارد. یافته های پژوهش نشان می دهد که میان مهارت های ادراکی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد. و از آنجایی که  $\text{Asymp.sig} = ۰/۶۷۵$  و از  $\alpha = ۰/۰۵$  بزرگتر است، به این ترتیب فرضیه صفر تایید می شود.

آماره ها	ارزش آماره ها
Mann – Whitney u	۱۹۲۶
Wilcoxon w	۶۵۸۲
Z	-۰/۴۱۹
Aysmp. Sig	۰/۶۷۵

**فرضیه فرعی دوم:** بین مهارت های انسانی مدیران زن و مرد، اختلاف معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از تحلیل پرسش ها مربوط به فرضیه مهارت های انسانی مدیران زن و مرد چنین است:

آماره ها	ارزش آماره ها
Mann – Whitney u	۱۵۶۶
Wilcoxon w	۲۴۶۹
Z	-۲/۰۹۷
Aysmp. Sig	۰/۰۳۶

به این ترتیب به دلیل اینکه  $\text{Asymp.sig} = ۰/۰۳۶$  و از  $\alpha = ۰/۰۵$  کوچکتر است، فرض مخالف پذیرفته می شود و می توان گفت بین مهارت های انسانی مدیران زن و مرد، اختلاف معناداری وجود دارد.

## نتیجه گیری

نظریه پردازان تاکنون دیدگاه های متفاوتی را در مورد مدیریت زنان ارائه داده اند. برخی، عوامل عقب ماندن زنان از فرآیند توسعه را ناشی از عوامل فردی می دانند که این رویکرد «فردگرا» نامیده می شود. در این دیدگاه، رفتارهای ویژه ای را که توسط زنان انجام می شود باعث عدم پیشرفت آنها می دانند. دیدگاه دیگر، بحث فرآیند اجتماعی شدن فرهنگی را مطرح نموده و معتقد است این فرایند، زنان را به سمت مشاغل غیر مدیریتی سوق می دهد و برآیند اجتماعی شدن فرهنگی زنان، تمایل کمتر آنها به مدیریت، در مقایسه با مردان است.

تعدادی دیگر از پژوهشگران، پایین بودن مشارکت زنان را ناشی از پایین بودن انگیزه نیل به موفقیت می دانند. البته در مورد اینکه زنان فاقد انگیزه نیل به موفقیت هستند شواهد کافی وجود ندارد. در زمینه نیازهای خودشکوفایی و نیاز به احترام هم بین دو جنس، پژوهش های انجام شده تفاوت معناداری را نشان نداده است.

یافته ها و تجزیه و تحلیل های آماری این تحقیق که با هدف شناخت عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی، نگرش مدیران مرد نسبت به زنان و مهارت های مدیریتی زنان انجام گرفته حاکی از آن است که عدم حضور زنان در پست های مدیریتی قوه مجریه ناشی از کمبود مهارت های مدیریتی آنان نیست بلکه به دلیل عوامل محیطی و شرایط فرهنگی مؤثر بر حضور زنان در پست های مدیریتی است. همچنین مهارت

های مدیریتی زنان در بعد ادراکی، تفاوتی با مدیران مرد ندارد. ولی میان مهارت های انسانی مدیران مرد و زن، اختلاف معناداری وجود دارد.

به نظر می رسد بررسی عمیق تر مقوله فرهنگ سازمانی که در این تحقیق تنها بعد مردسالاری آن بررسی شد باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد و در تحقیقات آتی، سایر ابعاد فرهنگ سازمانی نیز بررسی گردند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## پی نوشت

- این مقاله از پایان نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی استاد آقای دکتر علی اکبر فرهنگی استخراج و تنظیم شده است

## منابع :

- مجله حقوق زنان، (۱۳۷۷)، گزارش وضعیت زنان در مدیریت، شماره ۶.
- رایبیز، استیفن، (۱۳۷۸) رفتار سازمانی، ترجمه اعرابی و پارسائیان، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- امینی، فضل اله، زمانی- پریسا، (۱۳۷۹) ، فاصله بین زنان و مردان در کارهای اجرایی مدیریت ، تدبیر ، شماره ۱۰۹.
- گیوریان، حسن، (۱۳۷۹) ، زنان در مدیریت ، مجله تدبیر، شماره ۱۰۲، سال یازدهم، تیرماه.
- اسکات، ریچارد، (۱۳۷۴) ، سازمان ها، تیم های عقلایی، طبیعی و باز ، ترجمه حسن میرزایی، دانشکده مدیریت.
- دفت، ریچارد، (۱۳۷۸) ، تئوری سازمان و طراحی ساختار ، پارسائیان و اعرابی، مرکز پژوهش های بازرگانی.
- شفوتیز و اوت ، (۱۳۷۹) ، تئوری های سازمان، اسطوره ها ، ترجمه پارسائیان و اعرابی، مرکز پژوهش های بازرگانی.
- سازمان مدیریت برنامه ریزی (۱۳۷۸) نخستین گزارش توسعه انسانی جمهوری اسلامی ایران.
- Hyde, C. (1989), "A feminist model for Marco – practice: promises and problems, administration in social work", Vol 13, No. 3/4.
- Owen.L. & Toder Wiliam D., (1993) "Attitudes toward woman as managers", Business Horizons, Vol 36,N 2.
- Francine E Gordon & M. H. storber, (1975), "Bringing women into management", MC-Graw – Hill,
- Broverman, D. M. Klaiber E., Kobuyashi Y. and W. Voyel (1968 ), "Roles of activation and inhibition in sex differences in cognitive Abilities, psychological Reviewm", vol 75,
- Rothschild & Davies, (1994), "Organization's through the lens of Gender introduction to the speciale issue", Humun Relations.