

شناسایی مؤلفه‌های مدیریتی زنان

(مورد مطالعه: زنان در پست‌های مدیریتی بخش دولتی)

زینب مولوی*، فاطمه سادات حسینی**

چکیده

در سال‌های اخیر سهم مشارکت زنان در سطوح مختلف مدیریتی و تصمیم‌گیری بخش دولتی افزایش یافته است. از آنجا که عملکرد و شیوه مدیریتی آن‌ها بر روی سازمان تأثیر بسزایی دارد. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های مدیریتی زنان در سازمان‌های دولتی انجام گرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد کیفی است. جامعه پژوهش شامل مدیران زن شاغل در سازمان‌های دولتی و کارکنان تحت مدیریت زنان بودند. به روش قضاوتی و با معیار اشباع نظری داده‌ها، ۲۱ نفر (۱۴ کارمند و ۷ مدیر) انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تحلیل داده‌های روش تحلیل مضمون استفاده شد. براساس نتایج، ۲۵ ویژگی مدیریتی زنان در سازمان‌های دولتی شناسایی شد که در پنج مضمون فرعی و دو مضمون اصلی قرار گرفت، در مضمون اصلی با عنوان مربیگری حمایتی، دو مضمون فرعی پرورشگری و تعامل حمایتگرانه قرار گرفت. در مضمون اصلی اقتدار زنانه، سه مضمون فرعی تصمیم‌گیری مشارکتی، کمال‌گرایی و ویژگی‌های زنانه به دست آمد. در نهایت، می‌توان گفت، ترکیب جنسیتی متنوع در سطوح عالی سازمان و وجود رهبران مرد و زن در کنار هم در سازمان باعث بهبود کلی سازمان‌ها و ارتقای کیفیت تصمیم‌ها می‌شود.

واژگان کلیدی

اشتغال زنان، زنان در پست‌های مدیریتی، سبک مدیریت، کلیشه‌های جنسیتی، ویژگی‌های زنانه.

*استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکده‌گان فارابی، قم، ایران (ze_molavi@ut.ac.ir)

**کارشناس ارشد، مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی، دانشگاه غیر انتفاعی طلوع مهر، قم، ایران

(hosseini.sadat.matin@gmail.com)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۲۹

۱- مقدمه و بیان مسئله

با افزایش تعداد زنان در پست‌های مدیریتی تحقیقات در مورد مدیریت و جنسیت نیز توسعه یافته است و تحقیقات پیرامون موضوعات مختلفی مانند تفاوت‌های جنسیتی در انتخاب شغل، درآمد زنان، زندگی خانوادگی و شغلی و... انجام شده است. مطالعات اولیه انجام شده توسط باس^۱ بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ چارچوب مناسبی برای تحلیل مدیریت در رابطه با جنسیت ایجاد کرد. مطالعات در این خصوص به موضوعاتی از قبیل تبعیض، کلیشه‌های جنسیتی و عمده‌ترین مشکلاتی که زنان در هنگام احراز پست مدیریت با آن مواجه می‌شوند، شکاف دستمزد جنسیتی و علل آن، و تصور موجود در مورد رهبران زن پرداخته‌اند. مطالعات جنسیتی در سازمان‌ها در حال توسعه است و باعث شده است یافته‌های جدیدی در مورد زنان و موقعیت آنان در جامعه و سازمان به دست آید. از جمله این یافته‌ها این است که زنان در موقعیت‌های رهبری ممکن است بهتر از مردان رهبر عمل کنند (Nassar & et al, 2021).

رویکرد زنان به اشتغال خارج از خانه تحت تأثیر نظام‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و نظام شخصیتی آن‌ها است. مدیریت زنان نیز نه تنها در کشورهای در حال توسعه، بلکه در کشورهای توسعه‌یافته نیز از مقوله‌های مهمی است که مورد توجه صاحب نظران 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 شاخص‌های 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 و اسفیدانی، ۱۳۸۴).

با وجود سابقه طولانی به حاشیه رانده شدن زنان در سازمان‌ها، مجموعه ذهنیت‌های مردم تغییر کرده است و فرصت‌های پیشماری برای رهبران زن در داخل و خارج از محیط کار ارائه می‌شود (نجرزاده و همکاران، ۱۳۹۹). با توجه به تمایل شدید زنان برای صعود به پست‌های مدیریتی (Deal, Altman & Rogelberg, 2020)، باید برای پرورش مدیران زن تلاش‌های مناسبی انجام شود که بتوانند از حواشی سازمان با موفقیت عبور کنند.

بنابراین، مدیریت زنان به عنوان یک موضوع تحقیقاتی در دهه‌های گذشته به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته است اما به نظر می‌رسد این مطالعات عمدتاً توسط منابع غربی صورت گرفته و ضرورت مطالعه و پژوهش این امر در خاورمیانه با توجه به وجود فرهنگ مردسالار حاکم و مفروض بر این جوامع احساس می‌شود. معمولاً فرض بر این است که خانواده و تعهدات مراقبتی زنان اولویت اول است. با توجه به اینکه تحلیل چندانی بر مدیریت زنان در خاورمیانه صورت نگرفته است بنابراین ضروری است که کسب و کارها و دولت‌ها در خاورمیانه درک کاملی از چالش‌ها و سبک‌های مدیریتی زنان ایجاد کنند (Abadi, 2020). از طرفی، اگر چه پژوهش‌های مختلفی به بحث زنان در محیط کار پرداخته است (از جمله طاهری شاهسوارانی و همکاران، ۱۳۹۴؛ گودرزوند چگینی و حقی، ۱۳۸۹؛ بابایی زکلیکی، ۱۳۸۴؛ رفعت‌جاه و خیرخواه، ۱۳۹۱؛ رنجبر و ساریدینی، ۱۳۹۴؛ عبدالهی، ۱۳۸۱؛ میرغفوری، ۱۳۸۵؛ یزدخواستی و همکاران، ۱۳۸۱؛ اسفیدانی، ۱۳۸۱؛ شهیدی، ۱۳۷۸)، اما بیشتر آنان در زمینه چالش‌های زنان شاغل یا چالش‌های زنان برای کسب پست‌های مدیریتی بوده است. به عبارتی، این پژوهش‌ها عمدتاً در مورد موانع دستیابی و ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی یا چالش‌های زنان شاغل انجام شده است؛ اما در مورد سبک مدیریتی زنان مطالعه بسیار کمی از جمله نجارزاده و همکاران (۱۳۹۹) انجام گرفته است.

۳۵

بالطبع قرار گرفتن زنان در پست‌های مدیریتی در بخش دولتی از اهمیت زیادی برخوردار است (Lawson & et al, 2022)، و مهیا کردن زیرساخت‌های مناسب و استفاده بهینه از توانمندی زنان در مدیریت، زمینه حضور در مسیر توسعه را برای نسل‌های آینده فراهم می‌آورد، زیرا توسعه جامعه به مشارکت زنان هم پای مردان در عرصه تفکر نیاز دارد و این مهم بدون توجه به نقش زنان در پیشرفت، توسعه و بازسازی جامعه دست یافتنی نیست. احراز پست‌های کلیدی برای زنان بسیار پیچیده است و متغیرهای زیادی را در بر می‌گیرد. مدیریت زنان دارای ویژگی‌هایی است که ناآگاهی از آنها می‌تواند پیامدهای منفی و زیانباری چه برای کارکنان و چه برای کلیت سازمان‌ها به همراه داشته باشد. از سوی دیگر آگاهی درست و کامل از پتانسیل‌ها و توانمندی‌های مدیریتی زنان می‌تواند مدیریت و رهبری زنان را به یکی از مزیت‌های رقابتی ارزشمند سازمان‌ها تبدیل کند و جلوی بسیاری از سوءتفاهمات و کج‌اندیشی‌های بین کارکنان و مدیران زن را بگیرد و با توجه به اهمیت مطالعه در این حوزه و کاستی مطالعاتی در مورد سبک مدیریتی زنان و اهمیت این موضوع از هر نظر در ایران، نیاز به بررسی بیشتر و شناسایی مؤلفه‌های مدیریتی زنان احساس می‌شود.

۲- ملاحظات نظری و پیشینه‌ی پژوهش

طی چند دهه گذشته جامعه زنان تحولاتی را از سر گذرانده است. با افزایش آگاهی و گسترش آموزش عالی، آنان توانمندی‌های خود را ارتقاء داده‌اند و دیگر نمی‌توان زنان را در حاشیه مناسبات سیاسی اجتماعی نگه داشت. اکنون آنها خواهان پایگاه‌هایی هستند تا به موقعیت‌های بهتری دست یابند. واقعیت این است که زنان ایران امروز مصلحت‌اندیشی‌های موجود درباره حضور و مشارکت در مدیریت‌های کلان جامعه را به چالش کشیده‌اند. با این حال علی‌رغم ارتقای آگاهی‌های اجتماعی و دانش و مهارت‌های تخصصی هنوز هم زنان سهم قابل توجهی در سطوح کلان مدیریتی کشور ندارند. این در حالی است که کمیت و کیفیت قشر عظیم دانش‌آموختگان، آگاهی‌های علمی، تخصصی و فنی بالقوه زنان ایرانی قابل قیاس با بسیاری از کشورها نیست. این مسئله باعث شده است که سبک رهبری زنان با مردان در ایران تفاوت داشته باشد (رضوی الهاشم، ۱۳۹۹).

۲-۱- زنان و ویژگی‌های مدیریتی / رهبری

درباره سبک‌های رهبری مطالعات گسترده‌ای انجام شده است، اما با حضور زنان در سازمان‌ها، رفتار رهبری زنانه و مردانه نیز به این مطالعات اضافه شد (Deal & Stevenson, 1998) و درباره سبک رهبری زنان و مردان پژوهش‌هایی انجام شد. درباره تفاوت‌های موجود میان سبک‌های رهبری زنان و مردان نظریه‌های گوناگونی اظهار شده است که برخی از آن‌ها به شرح زیر است:

- میان سبک‌های رهبری زنان و مردان تفاوتی وجود ندارد. زنان که در پی حرفه غیر سنتی مدیریت هستند، تصور کلیشه‌ای مربوط به زنانگی را رد می‌کنند و نیازها، ارزش‌ها و سبک رهبری آن‌ها مانند مردانی است که در پی حرفه مدیریت هستند.
- میان سبک‌های رهبری و مدیریت زنان و مردان تفاوت‌های مبتنی بر تصورات قالبی وجود دارد. میان زنان و مردان مدیر، به همان شیوه‌ای که در تصورات قالبی به تصویر کشیده شده است، تفاوت وجود دارد و در نتیجه تجارب دوران آغازین زندگی (هنگام فرایند اجتماعی شدن)، مردانگی در مردان و زنانگی در زنان تقویت می‌شود.
- میان سبک مدیریتی مردان و زنان تفاوت‌های غیر مرتبط با تصورات کلیشه‌ای وجود دارد. زنان و مردان به شیوه‌هایی مغایر با تصورات قالبی مدیریت می‌کنند. چون در هنگام فرآیند اجتماعی شدن تجارب نخستین زنان با تجارب نخستین مردان متفاوت است. بنابراین، زنان مدیر باید افراد استثنائی باشند تا تجارب نخستین خود را جبران کنند (Powell, 2010).

ادبیات موجود در زمینه جنسیت و مدیریت به دو نتیجه منتهی شده است. نخست از نظر شیوه مدیریت، تشابه بین مرد و زن بیش از نقاط اختلاف یا تفاوت‌های آن‌هاست. دوم، آنچه موجب تفاوت آن‌ها می‌شود این است که زنان بیشتر به شیوه مدیریت مشارکتی توجه می‌کنند، در حالی که مردان بیشتر طرفدار فرماندهی و دستوردهی هستند (رابینز، ۱۳۸۶).

شبهت‌هایی که میان مردان و زنان مدیر وجود دارد نباید موجب شگفتی شود. از این رو، تفاوت به جنس مورد نظر بستگی دارد؛ زیرا بحث در این است که فرد خودش مسیر شغلی را تعیین می‌کند یا سازمان آن را تعیین می‌کند. کسانی که مسیر شغلی خود را به عنوان مدیر انتخاب کرده‌اند، دارای وجوه مشترک و شباهت‌های زیادی هستند. کسانی که دارای ویژگی‌های خاص رهبری هستند، احتمالاً به عنوان رهبر به حساب می‌آیند و تشویق می‌شوند تا پستی را احراز کنند که بتوانند این توانایی‌ها را به نمایش بگذارند. صرف نظر از نوع جنس (مرد یا زن) این وضع درباره کسانی که پست‌های سازمانی را احراز کرده‌اند، نیز صدق می‌کند. به همین گونه، سازمان‌ها هم می‌کوشند تا افراد خاصی را برگزینند، ارتقای مقام دهند و به پست‌های رهبری بگمارند. نتیجه این می‌شود (صرف نظر از نوع جنس) کسانی که به پست‌های رسمی سازمانی می‌رسند از جهات بسیاری شباهت‌های زیادی باهم دارند (رابینز، ۱۳۸۶).

زنان ترجیح می‌دهند که در مقام مدیریت سازمان، به ویژگی‌های خود، از نظر تخصص، برقرار کردن تماس با دیگران، شخصیت شخصیت الهام‌بخش و مهارت‌های انسانی استفاده کنند و بدین وسیله بر دیگران اعمال نفوذ کنند. نتیجه پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده همواره به گونه‌ای مشروط است. زنان بیشتر مردم‌سالار هستند، ولی اگر پست‌هایی را احراز کنند که معمولاً به مردان تعلق دارد، این ویژگی به تدریج کاهش می‌یابد. ظاهراً، هنجارهای گروه و قالبی اندیشیدن مردسالاری که در مردان وجود دارد، باعث می‌شود که زنان، دست از سلیقه‌ها و اولویت‌های فردی و شخصی خود (به عنوان رهبر) بردارند و فراموش کنند که شیوه مدیریت زنان چگونه است و بیشتر حالت خودکامه و دستوردهی در پیش گیرند (رابینز، ۱۳۸۶). شاید به همین دلیل باشد که ایگلی و جانسون (۱۹۹۰) در مطالعه خود بر روی سبک‌های مدیریت زنان و مردان به این نتیجه رسیدند که مدیران زن نسبت به مرد وظیفه‌مدارتر هستند (Eagly & Johnson, 1990).

۳- پیشینه‌ی پژوهش

به موازات جریان اصلی تئوری‌پردازی‌های رهبری، در رابطه با مدیریت زنان در زمینه‌های روان‌شناسی، مدیریت و نظریه‌های سازمانی پژوهش‌های گسترده‌ای صورت گرفته است (Enderstein, 2018). نخستین پژوهش درباره رهبران و مدیران زن در دهه ۵۰ صورت گرفت، تلاش برای تعیین اینکه آیا زنان می‌توانند مدیر باشند یا خیر (Bell & Nkomo, 1992). با ورود تعداد بیشتری از زنان به سمت‌های مدیریتی، پژوهش‌های دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ آن‌ها را در ابعاد شباهت و تفاوت در مقایسه با هم‌تایان مرد خود قرار داد (Bell & Nkomo 1992; Butterfield & Grinnell 1999). این مقایسه نشان می‌دهد که مدیریت به صورت سنتی به عنوان کاری مردانه شناخته شده که در بدنه مردان انجام می‌شده است.

مطالعات جنسیتی در حال توسعه منجر به یافته‌های جدید در مورد زنان و موقعیت‌های آنان در جامعه می‌شود از جمله رفتارهای آن‌ها به عنوان مدیر مورد بررسی قرار گرفت و حتی نظریه‌های جدید نشان می‌دهد که زنان در موقعیت‌های مدیریت ممکن است بهتر از مردان مدیریت کنند (Nassar & et al. 2021). اواخر دهه ۱۹۸۰ و دهه ۱۹۹۰ میلادی، به منظور ارائه اظهار نظرهای قطعی درباره تفاوت بین زن و مرد، بررسی‌های متاآنالیزی و تکرار بررسی‌های گذشته سپری شد (Powell, 1990).

از اوایل دهه ۲۰۰۰ بحث و گفت‌وگو درباره نقاط قوت زنان یا نقاط قوت آنان در مدیریت آغاز شده است (Higgs 2003; Palmer & et al, 2001) و بیان شده است برای به‌کارگیری زنان در سطوح مدیریت و تصمیم‌گیری شرایطی باید فراهم شود تا بتوانند توانایی‌های خود را بشناسند (زاهدی، ۱۳۹۴).

مطالعات پیرامون سبک و مؤلفه‌های مدیریتی زنان در ایران بسیار محدود هستند و بیشتر مطالعات در خصوص موانع دستیابی زنان به مدیریت می‌باشد. با این وجود در این بخش به مطالعات موجود در خصوص سبک مدیریت زنان، مدیریت زنان و سبک مدیریتی، اشاره‌ای خواهد شد. ایران‌زاده و طاحونی (۱۳۹۱) در پژوهشی نشان دادند که مهارت‌های انسانی، فنی و ارتباطی و توانایی‌های فکری-ذهنی و علمی سهم بیشتری در تبیین نقش‌های مدیریتی زنان دارند. یارمحمدی (۱۳۹۵) نشان داد زنان و مردان در سبک مدیریتی دستوری و تحولی تفاوتی با یکدیگر ندارند و تنها تفاوتشان در سبک خودرهبری است که مردان از این سبک بیشتر استفاده می‌کنند. خودرهبری فرایندی خودنفوذی و تنظیم استراتژی است که نشان می‌دهد چه کاری (استانداردها و مقاصد) چرا (تجزیه و تحلیل استراتژی) و چه طور انجام می‌شود

نजारزاده آرانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان دادند مدل سبک رهبری زنان، سبک رهبری مادرانه است که عواملی مانند زمینه‌های فرهنگی، بسترهای حمایتی، موانع ارتباطی و ساختاری در آن تأثیرگذار است و در نهایت به پیامدهای اجتماعی و سازمانی متعددی منجر می‌شود. همچنین، به این نتیجه رسیدند که زنان بر اساس انتخاب خودخواسته یا به دلیل انتظارهای ارتباطی که دیگران از آنان دارند سبک رهبری و مدیریتی را نشان می‌دهند که از تجربه‌های زیسته آنان در مهم‌ترین نهاد جامعه یعنی خانواده نشأت گرفته و آن سبک مادرانه است. این سبک رهبری شامل ویژگی‌هایی همچون آرامش مقتدرانه، مشورت‌پذیری، توجه به روابط انسانی، تحول‌خواهی، تأکید بر پاداش درونی، توسعه کارکنان، مشارکت و اخلاق مراقبتی است. پژوهش مرادی (۱۳۹۴) نشان داد هویت زنانه با سبک ارتباطی نرم و منطقی رابطه مثبت و معنادار و با سبک ارتباطی سخت رابطه معکوس و معناداری داشت. همچنین، هویت زنانه با سبک رهبری مشارکتی رابطه مثبت و با سبک رهبری استبدادی رابطه منفی داشت، اما این دو رابطه معنادار نبودند. سبک ارتباطی نرم با رهبری مشارکتی رابطه مستقیم و معنادار و با رهبری استبدادی رابطه معکوس و معناداری داشت؛ سبک ارتباطی منطقی با رهبری مشارکتی رابطه مستقیم و با رهبری استبدادی رابطه معکوس داشت؛ اما رابطه معنادار نبود، در نهایت، سبک ارتباطی سخت با رهبری مشارکتی رابطه معکوس و معنادار و با رهبری استبدادی رابطه مستقیم و معناداری داشت. می‌توان نتیجه گرفت اگر ویژگی‌های زنانه با تاکتیک‌های ارتباطی ترکیب شود، می‌تواند سبک‌های مدیریتی موفق‌تری را برای زنان به همراه داشته باشد.

از تمام ادبیاتی که به تأثیر جنسیت بر نحوه مدیریت زنان می‌پردازد، می‌توان به نتایج پژوهش‌های زیر اشاره کرد. نزار و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای اکتشافی نشان دادند زنان مردان به شیوه مشابه رفتارهای تحول‌آفرین و مبادله‌ای را از متوسط به بالا و رفتارهای لیس‌فر (آزادانه) را از کم تا متوسط بدون توجه به جنسیت از خود نشان می‌دهند. آبادی و همکاران (۲۰۲۰) با مرور ادبیات نظام‌مند مدیران زن خاورمیانه و بررسی ۲۲ مطالعه علمی از مجموع ۱۵ کشور بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۹ به منظور درک این موضوع که چگونه تحقیقات در سطح کلان حرفه مدیریت زنان را در فرهنگ‌های خاورمیانه توصیف کرده، و نتیجه‌گیری کردند که نقش‌های سنتی زنان در جوامع خاورمیانه به تدریج در حال کم‌رنگ شدن است. غرب‌گرایی، مدرن‌سازی و جهانی‌سازی بر آگاهی زنان و دستاوردهای آموزشی و شغلی آنان تأثیر مثبت گذاشته است و همچنین، براساس بررسی ادبیات کشف شد که مدیران و رهبران زن خاورمیانه هنوز چندین چالش را تجربه می‌کنند از جمله هنجارهای اجتماعی، مردسالاری، ساختارها و سیاست‌های

سازمانی به عنوان رایج‌ترین مانع برای مدیران زن خاورمیانه‌ای برای دستیابی به حداکثر پتانسیل رهبری خود شناسایی شد.

جولی پراس و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی نشان دادند از نظر اکثر زنان و مردان روش مدیریتی زنان با ویژگی‌های رهبری مانند مشارکت، حساس‌بودن و مهربان‌بودن همراه است و این در تضاد با مدیریت مردان است که با ویژگی‌های اعتماد به نفس، اتکا به خود و قاطعیت مشخص می‌شود (Prowse & et al, 2022).

ویکوندار (۲۰۲۱) با بررسی مطالعات متعدد نشان داد تفاوت‌های جنسیتی در مدیریت نقش دارد که نمی‌توان آنان را نادیده گرفت (Wikurendra, 2022). حسنی (۲۰۲۱) در پژوهشی که با هدف بررسی رابطه بین سبک‌های مختلف رهبری زنان در جامعه آماری شاغلین سازمان‌های غیر دولتی در کابل (۱۰۶ تبعه افغانستان) و نمونه‌گیری به روش گلوله برفی انجام داد، پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتیجه‌گیری کرد که زنان سبک رهبری تحول‌آفرین و مردان سبک رهبری معامله‌ای و آزادانه را استفاده می‌کنند. زنان رابطه‌محور و مردان وظیفه‌مدار هستند (Hassani, 2021).

براساس آنچه بیان شد، با توجه به اینکه در پژوهش‌های مختلف در حوزه مدیریت زنان، بیشتر به چالش‌های زنان برای رسیدن به پست‌های مدیریتی پرداخته شده است و یا به رابطه سبک‌های مدیریتی زنان با برخی متغیرها یا مقایسه سبک‌های مدیریتی زنان و مردان توجه کرده است، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی سبک‌های مدیریتی زنان در پست‌های مدیریتی است.

۴- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های مدیریتی زنان در سازمان‌های دولتی است، پژوهش حاضر را می‌توان در زمره پژوهش‌های کاربردی در نظر گرفت. از سوی دیگر، رویکرد پژوهش کیفی با استراتژی تحلیل مضمون بوده است. جامعه پژوهش مدیران زن شاغل در سازمان‌های دولتی و کارکنانی بودند که تحت مدیریت مدیر زن قرار داشتند. سازمان‌های مورد مطالعه شامل، دانشگاه علوم پزشکی، ادارات آموزش و پرورش، سازمان محیط زیست، و دانشگاه‌های دولتی استان قم و شهرستان کاشان بودند. به دلیل اینکه دانشگاه علوم پزشکی دارای تعداد بالایی پست‌های مدیریتی تحت اشغال زنان هستند، مصاحبه‌شوندگان از بین افراد این مجموعه، به روش قضاوتی انتخاب شدند. محدودیت انتخاب افراد برای مصاحبه به گونه‌ای بود که افراد حداقل ۱ سال سابقه کار یا مدیریت در سازمان‌های دولتی داشته، و کارمند مجموعه‌ای با مدیریت زنان باشند. در نهایت، مدیران زن با سابقه کار بیش از یک سال در سازمان‌های مدیریتی مد نظر بودند.

در مجموع، براساس معیار اشباع نظری داده‌ها، ۲۱ مصاحبه (۷ مصاحبه با مدیران و ۱۴ مصاحبه با کارکنان) انجام گرفت. شایان ذکر است تا مصاحبه ۱۸، اشباع نظری داده‌ها حاصل شد و سه مصاحبه برای اطمینان ادامه داده شد.

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

کد	جنسیت	سابقه کار در سازمان دولتی	سمت / سطح تحصیلات
۱	زن	۳	کارشناس امور پژوهشی / فوق دیپلم هتلداری
۲	زن	۵	کارشناس بهداشت محیط / لیسانس بهداشت محیط
۳	زن	۱۰	کارشناس آموزش / فوق لیسانس مدیریت آموزشی
۴	زن	۵	کارشناس امور اداری / لیسانس کامپیوتر
۵	زن	۲	کتابدار / فوق لیسانس علم و اطلاعات شناسی
۶	زن	۶	کارشناس گروه فیزیک / لیسانس رادیولوژی
۷	مرد	۱۵	کارشناس امور مالی / لیسانس حسابداری
۸	زن	۵	کارشناس امور بین‌الملل / فوق لیسانس کامپیوتر
۹	زن	۵	کارشناس امور اداری / فوق لیسانس مدیریت دولتی
۱۰	زن	۷	مددکار / لیسانس مددکاری
۱۱	مرد	۱۳	کارشناس امور مالی / لیسانس حسابداری
۱۲	مرد	۸	کارشناس حسابداری / لیسانس مدیریت مالی
۱۳	زن	۵	مدیر مجمع خیرین دانشگاه و معاون آموزشی دانشکده / دکتری اپیدمیولوژی
۱۴	زن	۱۵	سرپرست شبکه بهداشت و درمان / دکتری بهداشت باروری

سمت / سطح تحصیلات	سابقه کار در سازمان دولتی	جنسیت	کد
مدیر خدمات پرستاری بیمارستان / فوق لیسانس پرستاری	۱۵	زن	۱۵
کارشناس امور اداری / فوق لیسانس مدیریت دولتی	۶	مرد	۱۶
مدیر آموزش / فوق لیسانس مدیریت آموزشی	۴	مرد	۱۷
کارشناس آموزش / لیسانس علوم تربیتی	۷	مرد	۱۸
مدیر / عضو هیئت علمی دانشگاه / دکتری	۱۴	زن	۱۹
مدیر پژوهش / عضو هیئت علمی دانشگاه / دکتری مدیریت	۱۳	زن	۲۰
مدیر / آموزش و پرورش / فوق لیسانس علوم تربیتی	۱۴	زن	۲۱

ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مدت زمان هر مصاحبه حضوری از ۲۵ تا ۵۵ دقیقه بوده است. پژوهشگر حین انجام مصاحبه‌ها، صحبت‌های مشارکت کنندگان را یادداشت کرده یا صحبت‌ها ضبط و بعد از مصاحبه صحبت‌ها یادداشت شد. نکات کلیدی مصاحبه‌ها چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. در مجموع، ۱۴ مصاحبه به صورت حضوری صورت گرفت و ۵ مصاحبه با ارسال سؤالات مصاحبه از طریق پست الکترونیکی و شبکه‌های اجتماعی انجام گرفت دو مصاحبه هم تلفنی انجام گرفت.

از آنجا که محقق در پژوهش حاضر به دنبال آزمون نظریه یا فرضیه بر اساس پیشینه نبوده است، همچنین، با منطق استفهام به دنبال مفهوم‌پردازی یا فهم فرایند نبوده است، و از آنجا که چارچوب مشخصی برای کدگذاری‌های در نظر گرفته نشده است، روش تحلیل مضمون به کار گرفته شد (Braun & Clarke, 2006: 78).

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 ابتدا، پس از پایان هر مصاحبه کدها، متن مصاحبه‌ها به صورت دقیق مطالعه شد و بارها 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. در هنگام تحلیل مصاحبه‌های پیاده شده، پژوهشگر فعالانه اقدام به نوشتن یادداشت‌های پژوهش کرد.

پژوهشگر در پژوهش حاضر نیز در حین انجام فرایند کدگذاری داده‌های هر مصاحبه، ایده‌هایی را که از فحوای کلام مصاحبه‌شوندگان استنباط می‌شد، یادداشت می‌کرد، به طوری که پس از کدگذاری همه مصاحبه‌ها تعداد قابل توجهی از یادداشت‌ها، تهیه و بازبینی شد.

پژوهشگر باید بارها و بارها، داده گردآوری شده را مرور کرده و از زوایای گوناگون به آن توجه کند. در این مرحله، پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، تلاش می‌کند مفاهیم مستتر در آن را باز شناسد. زیرا پژوهشگر بدون محدودیت به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد. بنابراین، با نشانه‌هایی که بازبینی و مقایسه می‌شود، مفاهیم شکل می‌گیرد.

برای اطمینان از قابلیت اعتماد ابزار و کدگذاری‌ها، در پژوهش حاضر اقداماتی به شرح زیر انجام گرفت:

مشارکت‌کنندگان افرادی بودند که با مسئله پژوهش درگیر بودند و به روش قضاوتی انتخاب شده بودند. 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 چهار 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. به‌طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد (این کار بیشتر در حین مصاحبه‌ها انجام گرفت). همچنین، برای بررسی پایایی از روش دوکدگذار استفاده شد و ضریب کاپا محاسبه شد که در محدوده قابل قبول بود. همچنین، برای بررسی روایی و اعتبار کدهای شناسایی شده شاخص‌های CVI^1 و CVR^2 نیز اندازه‌گیری شد. طبق مقیاس لاوشه^۳ (۱۹۷۵) برای ۱۴ نفر CVR حداقل ۰/۵۱ قابل قبول

1. Context Validity Index

2. Context Validity Ratio

3. Lawshe

است. همچنین، CVI طبق نظر دیویس^۱ (۱۹۹۲) باید بیش از ۰/۸ باشد. در تمامی کدها، این دو شاخص مورد پذیرش به دست آمد.

جدول ۲. مقادیر CVI و CVR برای کدهای نهایی

CVI	CVR	کد نهایی
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	برقرار کننده ارتباط به جای کنترل دستوری
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	حمایت از تیم کاری
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	احساس همدلی با کارکنان
۱	۱	اهمیت به وضعیت خانواده کارکنان
۱	۱	ایجاد حس تعلق در کارکنان
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	انعطاف بالا در ارتباط
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	شنود مؤثر
۰/۹۱۶	۰/۸۳۳	متقاعدسازی زیردستان در تصمیم گیری
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	شفاف سازی اطلاعاتی
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	به اشتراک گذاری اطلاعات
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	اهمیت دادن به نظر کارکنان
۱	۱	نظم و انضباط
۱	۱	جزئی نگری در اجرای قوانین
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	مسئولیت پذیری بالا
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	متعهد به وظایف
۰/۹۱۶	۰/۸۳۳	قانون مداری
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	سخت کوشی
۰/۹۱۶	۰/۸۳۳	آرامش در محیط کار
۱	۱	فاصله قدرت پایین با زیردستان
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	عدم معامله گری
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	ترجیح منافع سازمان به منافع فردی
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	پاداش مبتنی بر عملکرد

CVI	CVR	کد نهایی
۰/۹۱۶	۰/۸۳۳	اهمیت به توانمندسازی کارکنان
۰/۹۱۶	۰/۸۳۳	جانشین‌پروری صحیح
۱	۱	تفویض اختیار به کارکنان
۱	۰/۶۶۶	برقرار کننده ارتباط به جای کنترل دستوری
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	حمایت از تیم کاری
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	احساس همدلی با کارکنان
۰/۸۳۳	۰/۶۶۶	اهمیت به وضعیت خانواده کارکنان
۱	۱	جانشین‌پروری صحیح
۱	۱	تفویض اختیار به کارکنان

۵- یافته‌های پژوهش

کدگذاری در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل بحثی است که در میان انبوه داده‌های جمع‌آوری شده برای پژوهش وجود دارند. در واقع، پژوهشگر و تحلیل‌گر در جریان تحلیل یک مصاحبه به این نکته پی خواهد برد که مصاحبه‌شونده یا مشارکت‌کننده در هنگام صحبت‌های خود از کلمات و عباراتی استفاده می‌کند که موضوعات قابل بحثی را درباره پدیده مورد بررسی برجسته می‌کند. کدگذاری باید با ذهنی باز و بدون تکیه بر افکار و ایده‌های پیشین انجام گیرد.

جدول ۳. نمونه‌ای از نحوه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها به همراه یادداشت‌برداری

متن مصاحبه	کد	یادداشت
«ترجیح می‌دهم به جای اینکه کارکنان را کنترل دستوری کنم، با آنان رابطه برقرار کنم، اینطوری بهتر همراهی می‌کنند» (م.۳).	برقراری رابطه به جای کنترل دستوری	از نظر مشارکت‌کننده رابطه برقرار کردن برای پیشبرد کارها بهتر از کنترل دستوری است.
«جانشین‌پروری صحیح را حتما مد نظر دارم چرا که همیشه باید آماده تغییرات نیروی انسانی در سازمان بود» (م.۵).	جانشین‌پروری صحیح	مصاحبه‌شونده برای موفقیت در تغییرات نیروی انسانی جانشین‌پروری را مد نظر دارد.

متن مصاحبه	کد	یادداشت
«من در ارتباط با کارکنان سعی می‌کنم به نظر کارکنان احترام بگذارم و اطلاعات رو به طور شفاف در اختیار آن‌ها قرار بدم» (م.۱).	شفاف‌سازی اطلاعاتی	مشارکت‌کننده شفافیت اطلاعاتی را برای ارتباط مؤثر مناسب می‌داند و خود را به عنوان کسی که اطلاعات را به طور شفاف در اختیار کارکنان می‌گذارد، تعریف می‌کند.
«رفتار مدیر ما اصلاً با ما با فاصله نیست و یک‌رنگ است اصلاً رئیس و مرئوس نداریم» (م.۱۱).	فاصله قدرت کم با زیردستان	کارکنان مدیر را فردی با فاصله قدرت کم نسبت به زیردستان تعریف می‌کنند.
«به نظرم جایی که خانم‌ها مدیر هستند یک آرامشی در محیط کار وجود دارد» (م.۹).	آرامش در محیط کار	از نظر مشارکت‌کننده، مدیران خانم می‌توانند در محیط کار آرامش ایجاد کنند.
«من به عنوان یک مدیر سعی می‌کنم اختیار به کارکنان واگذار کنم، تا از این طریق هم حس قدرت داشته باشند و هم اینکه برای سازمان دلسوزی کنند. متأسفانه مدیران قبلی [آقایان] کمتر به این موضوع اهمیت می‌دهند» (م.۱۲).	تفویض اختیار به کارکنان	مصاحبه‌شونده به عنوان یک مدیر زن، وجه تمایز خود با مدیران مرد را در تفویض اختیار می‌داند و بیان می‌کند این کار باعث می‌شود کارکنان دلسوزتر عمل کنند.

جدول ۳ که برای نمونه درج شده است، نشان می‌دهد پژوهشگر سعی کرده است مضامین و کدهای اصلی هر یک از جملات معنادار را از متن مصاحبه مصاحبه‌شوندگان استخراج کند. در ستون سمت راست جدول ۳ متن مصاحبه و در ستون میانی آن، عنوان کد اختصاص یافته به متن مورد نظر قرار گرفته است. مبنای نام‌گذاری یا برچسب‌زنی جملات مصاحبه‌شوندگان، انتخاب واژگانی متناسب با درون‌مایه جملات یا بیانات صریح مشارکت‌کنندگان بوده است. یادداشت‌هایی در ستون سمت چپ درج شده است که برداشت پژوهشگر از متن مصاحبه‌هاست و بلافاصله بعد از انجام مصاحبه درج شده است. با تحلیل متن مصاحبه‌ها در مجموع، ۲۵ ویژگی مدیریت زنان در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه شناسایی شد. در مرحله بعد، پژوهشگران این ویژگی‌ها 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» دسته‌بندی کرده است. نتایج نهایی در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. مفاهیم و تم‌ها

مفاهیم	مضامین فرعی	مضامین اصلی			
مفاهیم	تعامل حمایت‌گراانه	مربیگری حمایتی	برقرار کننده ارتباط به جای کنترل دستوری		
			حمایت از تیم کاری		
			احساس همدلی با کارکنان		
			اهمیت به وضعیت خانواده کارکنان		
			ایجاد حس تعلق در کارکنان		
			انعطاف بالا در ارتباط		
			شنود مؤثر		
	پرورشگری	پرورشگری	مربیگری حمایتی	پاداش مبتنی بر عملکرد	
				اهمیت به توانمندسازی کارکنان	
				جانشین‌پروری صحیح	
				تفویض اختیار به کارکنان	
	مفاهیم	کمال‌گرایی	اقتدار زنانه	نظم و انضباط	
				جزئی‌نگری در اجرای قوانین	
				مسئولیت‌پذیری بالا	
متعهد به وظایف					
قانون‌مداری					
ویژگی‌های زنانه		ویژگی‌های زنانه	اقتدار زنانه	سخت‌کوشی	
				آرامش در محیط کار	
				فاصله قدرت پایین با زیردستان	
				عدم معامله‌گری	
				ترجیح منافع سازمان به منافع فردی	
		تصمیم‌گیری مشارکتی	تصمیم‌گیری مشارکتی	اقتدار زنانه	متقاعدسازی زیردستان در تصمیم‌گیری
					شفاف‌سازی اطلاعاتی
					به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات
					اهمیت دادن به نظر کارکنان

۵-۱- شرح مؤلفه‌های شناسایی شده

در نتیجه مصاحبه با خبرگان، همان‌طور که بیان شد، ۲۵ ویژگی مدیریت زنان در سازمان‌های دولتی شناسایی شد که در شش مضمون فرعی و دو مضمون اصلی قرار گرفت.

۵-۱-۱- مریبگری حمایتی

منظور از مریبگری گونه‌ای از رشد و پیشرفت است که آن فردی، شخص یا اشخاص دیگری را آموزش داده و راهبری می‌کند تا به اهداف مختلف دست یابند. در این دسته، دو مضمون فرعی و ۱۱ مفهوم قرار گرفت. مضامین فرعی شامل پرورشگری و تعامل حمایت‌گرانه است.

تعامل حمایت‌گرانه: منظور از تعامل حمایت‌گرانه، تعامل و ارتباط مدیر با کارکنان است به طوری که مدیر کارکنان را حمایت می‌کند. در این دسته مؤلفه‌ها، هفت ویژگی مدیران زن مطرح است؛ شامل برقرارکننده ارتباط به‌جای کنترل دستوری، حمایت از تیم‌کاری، احساس همدردی با کارکنان، اهمیت به وضعیت خانواده کارکنان، ایجاد حس تعلق در کارکنان، انعطاف بالا در ارتباط، و شنود مؤثر.

برخی مصاحبه‌شوندگان اعم از کارکنان و مدیران زن بر برقراری ارتباطات تأکید داشتند و بیان کردند مدیران زن به جای کنترل دستوری از ارتباطات برای نظارت و کنترل استفاده می‌کنند. به بیان آنان مدیران زن نرم‌تر برخورد کرده و در اعمال کنترل‌ها دستوری عمل نمی‌کنند و البته به اذعان کارکنان این ویژگی بیشتر مختص مدیران زن است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد:

«مدیران خانم کنترل و نظارت دستوری و مستقیم ندارند معمولاً در ارتباطات کنترل را اعمال می‌کنند [م.۱۱].»

بسیاری از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند خانم‌های مدیر از تیم‌های کاری به طور صحیح حمایت می‌کنند و می‌توانند رهبران خوبی برای تیم‌های کاری باشند. از جمله:

«... به نظرم مدیران زن به تیم‌کاری به طور صحیح، بهتر اهمیت می‌دهند و کلاً ترجیح می‌دهند کارها به صورت تیمی انجام شود... [م.۴].»

بسیاری از کارکنان مشارکت‌کننده اعتقاد داشتند، مدیران زن درک و همدلی بالایی نسبت به کارکنان دارند که این ویژگی در مردان کمتر دیده می‌شود.

«من مدیر زن و مدیر مرد رو تجربه کردم. مدیران زن به مراتب بیشتر از مدیران مرد کارکنان را درک می‌کنند و حس همدلی با آنان دارند [م.۵].»

همان‌طور که می‌دانیم کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی با وضعیت خانوادگی کارکنان ارتباط تنگاتنگ دارد. مدیرانی که به وضعیت خانوادگی کارکنان اهمیت می‌دهند، در واقع، سعی در بهبود کیفیت زندگی کاری و بهبود عملکرد کارکنان دارند. به اذعان مدیران و کارکنان مورد مصاحبه مدیران زن به این مهم تأکید دارند. در این زمینه یکی از مدیران در این زمینه بیان کرد:

«به نظر من کارکنان از خانواده‌شان منفک نیستند. وضعیت خانوادگی نه تنها برای کارکنان مهم است، بلکه روی عملکرد و احوال آنان نیز در محیط کار تأثیرگذار است. رسیدگی و اهمیت دادن به وضعیت خانوادگی کارکنان آنان را در جهت بهبود عملکرد کمک می‌کند [م. ۱۲].»

از نظر مصاحبه‌شوندگان مدیران زن به دلیل اینکه خود تعلق بیشتری به کار دارند، این تعلق را نیز به کارکنان بیشتر انتقال می‌دهند. یکی از مصاحبه‌شوندگان به این صورت پاسخ داده است:

«از وقتی مدیران خانم است، خیلی بیشتر به کارم و سازمانم احساس دلبستگی و تعلق دارم انگار کار خودم است، خودش هم همینطوری عمل می‌کند [م. ۵].»

ارتباطات خشک و غیر منعطف باعث ایجاد سکتی سازمانی (حاجی‌نقی، ۱۴۰۱) و اختلال در ارتباط می‌شود. ارتباطات سازمانی، به ویژه ارتباطات عمودی باید منعطف باشد تا مؤثر باشند. به بیان کارکنان، مدیران زن بیشتر در ارتباطات منعطف هستند:

«خانم‌های مدیر بیشتر از آقایان در ارتباطات منعطف هستند البته آقایان هم در ارتباطات منعطف هستند، اما فقط در ارتباط با آقایان... [م. ۱].»

گاهی اگر یک گوش شنوا در سازمان به ویژه توسط مدیر وجود داشته باشد، و مسائل و اعتراضات کارکنان را بشنود، در رفع مشکلات و مسائل بسیار مؤثر است و کارکنان ابراز رضایت می‌کنند. در این زمینه، مشارکت‌کننده شماره ۳ بیان کرد:

«گاهی کارکنان فقط از مدیر انتظار دارند که گوش شنوا برای مشکلات و مسائل کاری و گاهاً غیر کاری آنان باشند. تجربه چندین سال مدیریت من در سازمان نشان داده اگر برای کارکنان گوش شنوا باشیم بخش عظیمی از اعتراضات و مسائل با آرامش حل می‌شود... [م. ۳].»

پرورشگری: یک فردی که به دنبال پرورش دیگران است، به افزایش توانمندی آنان اهمیت می‌دهد، به آنان اختیار می‌دهد تا با آزادی عمل کار کنند و تجربه کنند؛ و براساس عملکرد آنان به آنان پاداش می‌دهد و کمک می‌کند تا از این طریق افراد پرورش یابند. از نظر مصاحبه‌شوندگان مدیران زن این چنین هستند. مؤلفه‌هایی که در این دسته قرار می‌گیرند، شامل پاداش مبتنی بر عملکرد، اهمیت به توانمندسازی کارکنان، جانشین‌پروری صحیح و تفویض اختیار به کارکنان. مدیران زن به سبب ویژگی زنانه خود بر پرورشگری کارکنان تأکید دارند به این سبب پاداش مبتنی بر عملکرد را مد نظر قرار می‌دهند تا عاملی برای بهبود عملکرد افراد باشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد:

مدیران زن حساس هستند و در صورتی پاداش می‌دهند که عملکرد خوب باشد [م.۵].

مصاحبه‌شونده دیگری بیان کرد:

به نظرم یکی از راه‌هایی که باعث می‌شود کارکنان به سمت بهبود عملکرد خود باشند و سعی کنند رشد داشته باشند، پاداش مبتنی بر عملکرد است. من سعی می‌کنم تا حد امکان پاداش‌های مبتنی بر عملکرد ارائه دهم [م.۱].

زنان معمولاً نسبت به مردان به جانشین‌پروری و توانمندکردن کارکنان بیشتر اهمیت می‌دهند. این ویژگی پرورشگری زنان به سبب فطرت مادری است که در زنان آفریده شده است. مدیران زن نسبت به مدیران مرد بیشتر به توانمندی و آموزش کارکنان اهمیت می‌دهند و بیشتر سعی می‌کنند به فکر پست‌های آینده که ممکن است خالی شود باشند و سعی کنند افراد را برای آن پست‌ها آماده کنند [م.۷].

تفویض اختیار یعنی واگذاری برخی از اختیارات به کارکنان به طوری که آزاد باشند در محدوده قوانین و دستورالعمل‌ها کارها را انجام دهند. معمولاً تفویض اختیار همراه تفویض مسئولیت نیست: به نظرم تفویض اختیار باعث آزادی عمل بیشتر می‌شود و این خود باعث می‌شود کارکنان پرورش یافته و رشد شوند [م.۶].

۵-۱-۲- اقتدار زنانه

زنان در پست‌های مدیریتی اقتدار زنانه دارند. نوع اقتدار آنان مبتنی بر ویژگی‌های زنانه آنان است. در این دسته، سه مضمون فرعی و ۱۴ مفهوم قرار گرفت. مضامین فرعی شامل کمال‌گرایی، ویژگی‌های زنانه و تصمیم‌گیری مشارکتی است.

تصمیم‌گیری مشارکتی: سبک‌های متعددی در تصمیم‌گیری وجود دارد که به میزان مشارکت زیردستان و تفویض اختیار به زیردستان در تصمیم‌گیری متفاوت هستند (رضائیان، ۱۳۹۰). مدیران زن معمولاً به روش مشارکتی تصمیم‌گیری می‌کنند. در این دسته مؤلفه‌ها، چهار ویژگی مدیران زن مطرح است؛ شامل متقاعدسازی زیردستان در تصمیم‌گیری، شفاف‌سازی اطلاعاتی، به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و اهمیت دادن به نظر کارکنان.

برخی مصاحبه‌شوندگان اعم از کارکنان و مدیران زن بر این موضوع که برای همراه کردن کارکنان در اجرای تصمیمات، لازم است نظرات آنان علاوه بر اینکه در تصمیمات شرکت داده می‌شوند، در مورد تصمیم نهایی هم متقاعد شوند. کارکنان و مدیران زن در این زمینه در مورد مدیریت زنان اذعان داشتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد:

مدیران خانم در تصمیم‌گیری نظر کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهند در مورد عدم به کارگیری نظر آنان و تصمیم نهایی نیز کارکنان را متقاعد می‌کنند و توضیحات کافی ارائه می‌دهد [م. ۱۱].

و یکی از مدیران زن بیان کرد:

تجربه به من ثابت کرده اگر نظر کارکنان را به کار بگیریم و کارکنان را توجیه کنیم برای تصمیمات نهایی و آن‌ها را در مورد تصمیمات متقاعد کنیم، بهتر در اجرای تصمیم همکاری می‌کنند. من این کار را در مدیریت خودم انجام می‌دهم [م. ۱].

از نظر مدیران به اشتراک‌گذاری اطلاعات و شفاف‌سازی اطلاعاتی لازمه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است و کمک خواهد کرد نظرات کارکنان براساس اطلاعات صحیح باشد، و بنابراین، قابل اتکا. در این زمینه، متن دو مصاحبه به شرح زیر است:

وقتی من تصمیم دارم در تصمیم‌گیری از نظر کارکنان استفاده کنم، لازمه آن این است که کارکنان اطلاعات درست داشته باشند و بر آن اساس نظر بدهند [م. ۱].

کمال‌گرایی: کمال‌گرایی از ویژگی‌هایی است که فرد به دنبال انجام کامل کارها و رسیدن به اوج در هر موضوعی است. به اذعان مدیران زن و کارکنان آن‌ها شاخص‌هایی از کمال‌گرایی در سبک مدیریت زنان وجود دارد. البته کمال‌گرایی تا حدی خوب است، اما شکل افراطی آن مناسب نیست. در این دسته مؤلفه‌ها، شش ویژگی مدیران زن قرار گرفته است؛ شامل نظم و انضباط، جزئی‌نگری در اجرای قوانین، مسئولیت‌پذیری بالا، متعهد به وظایف و قانون‌مداری، و سخت‌کوشی.

برخی مصاحبه‌شوندگان بر جزئی‌نگری در اجرای قانون و قانون‌مداری مدیران زن تأکید داشتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد:

مدیر من بسیار قانون‌مدار است و در اجرای قانون انعطاف کمی دارد و حتی در اجرای قانون جزئی‌نگر هم هست [م.۹].

برخی مشارکت‌کنندگان اعتقاد داشتند، مدیران زن بسیار سخت‌کوش هستند که این ویژگی در مدیران مرد کمتر دیده می‌شود. در این زمینه به اظهارات یکی از مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

به نظرم مدیران زن بسیار سخت‌کوش هستند و نسبت به مردان بسیار مسئولیت‌پذیرترند. به نظرم به دلیل اینکه نسبت به کارشان مسئولیت‌پذیری و تعهد دارند با سخت‌کوشی کار می‌کنند [م.۵].

سخت‌کوشی معمولاً برای رسیدن به بهترین و کامل‌ترین خروجی از ویژگی‌های مدیران زن است کمتر دیده می‌شود. در این زمینه به اظهارات یکی از مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

به نظرم مدیران زن بسیار سخت‌کوش هستند و نسبت به مردان بسیار مسئولیت‌پذیرترند. به نظرم به دلیل اینکه نسبت به کارشان مسئولیت‌پذیری و تعهد دارند با سخت‌کوشی کار می‌کنند [م.۱۳].

ویژگی‌های زنانه: زنان در پست‌های مدیریتی ویژگی‌های زنانه خود را تاحدی نشان می‌دهند. نوع راهبری و مدیریت آنان مبتنی بر ویژگی‌های زنانه آنان است. در این دسته مؤلفه‌ها، چهار ویژگی مدیران زن قرار گرفته است؛ آرامش در محیط کار، فاصله قدرت پایین با زیردستان، عدم معامله‌گری، ترجیح منافع سازمان به منافع فردی.

برخی مصاحبه‌شوندگان بر آرامش محیط کاری که زنان در آن مدیر هستند، تأکید داشتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد:

محیط سازمان‌هایی که زنان در آنان مدیر هستند، معمولاً محیط‌های آرامی هستند [م.۵].

زنان معمولاً فاصله قدرت پایین را در سازمان با زیردستان حفظ می‌کنند. همدلی و جو آرام و صمیمی که مدیران به برقراری آن اعتقاد دارند، لازمه آن، این است که مدیر فاصله قدرت کمی را با زیردستان حفظ کند.

مدیران زن حس کمتری به ریاست دارند. البته همه اینطور نیستند به نظرم مدیران موفق

زن اینطور هستند و خود را در سطح کارکنان می‌بینند [م.۵].

مدیران خانم به دلایل مختلف معامله‌گری و بده‌بستان کمتری در اجرای کارهای خود دارند. در این زمینه به اظهارات یکی از مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

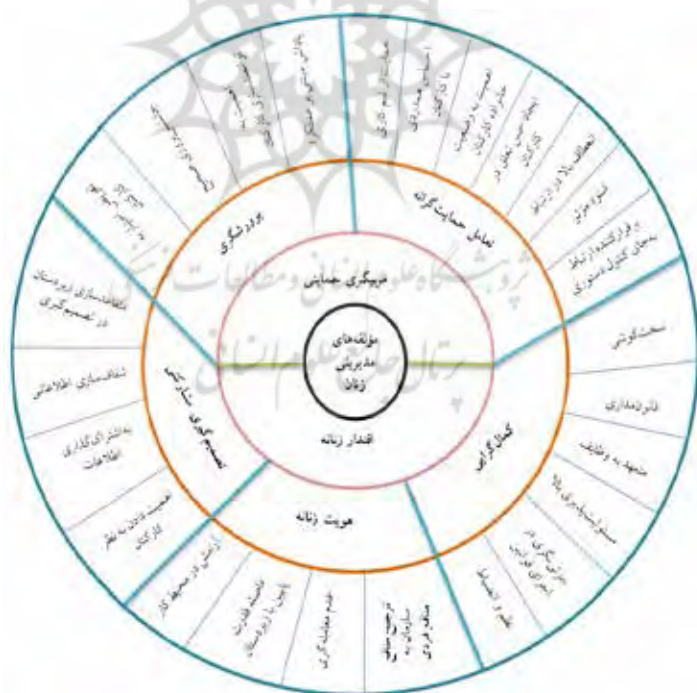
به نظرم یکی دیگر از ویژگی‌های مدیران خانم این است که درگیر بده‌بستان‌های نادرست سازمانی نمی‌شوند. در عوض مدیران مرد بسیار درگیر این مسئله هستند [م.۵].

همچنین، مدیران زن بیشتر به منافع سازمان و پیشبرد صحیح کارها توجه می‌کنند، تا منافع خود، در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

مدیران زن به سبب ویژگی زنانه خود، منافع دیگران را به منافع خود ترجیح می‌دهند. زنان نیز در کسوت مدیریت همین ویژگی را دارند و منافع سازمان را به منافع خود ترجیح می‌دهند [م.۱۰].

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از مطالعه حاضر، شناسایی مؤلفه‌های مدیریتی مدیران زن در بخش دولتی بود. در نتیجه مصاحبه با خبرگان، همان‌طور که بیان شد، ۲۵ مؤلفه مدیریت زنان در سازمان‌های دولتی مورد بررسی شناسایی شد که در شش مضمون سازمان‌دهی و دو مضمون اصلی قرار گرفت.



شکل ۱. مدل شماتیک مؤلفه‌های مدیریتی زنان

نتایج نشان داد زنان در مدیریت بیشتر به کنترل‌های مبتنی بر ارتباط به جای دستوری می‌پردازند. زنان مردم‌گراتر و متمایل به مشارکت و همکاری می‌باشند. زنان تعامل را بر سبک تحکم و دستوری که مردان به کار می‌برند، ترجیح می‌دهند. درک زنان از قدرت به عنوان تسلط بر توانایی کنترل نیست، آن‌ها از قدرت به عنوان نیروی رهابخش در جامعه استفاده می‌کنند (Thérèse, 1999). همچنین، براساس کلیشه‌های فرهنگی، از زنان انتظار می‌رود رفتار مراقبتی و همدردی داشته باشند، در صورتی که گرایش به کار، رقابتی بودن و از این دست موارد از مردان انتظار می‌رود.

در جنبه زنانه و با توجه به ویژگی‌های روحی، عاطفی و وابستگی که در زنان دیده می‌شود، همچنین، با توجه به اینکه زنان تعهد و تعلق بالاتری به پدیده‌ها دارند، مدیران زن به دنبال ایجاد تعلق در کارکنان هستند. براساس نتایج پژوهش حاضر، زنان مدیری منعطف رفتار می‌کنند. زنان در تعاملات خود انعطاف بیشتری دارند. سبک مردانه بر ضرورت فقط کارایی و انجام وظایف کاری تأکید دارد؛ حال آنکه، سبک زنانه مبتنی بر گسترش روابط فردی اصرار می‌ورزد (توسلی و جلالوند، ۱۳۹۴) و با توجه به تمایل زنان به برقراری ارتباط و ویژگی‌های شخصیتی آنان، زنان شنونده‌های بسیار خوبی هستند و بسیار با دقت به گفته‌های کارکنان خود گوش می‌دهند و در موارد لزوم به شنیده‌ها ترتیب اثر می‌دهند، در صورتی که مدیران مرد معمولاً شخصاً تصمیم‌گیری می‌کنند و ضرورتی برای شنود نظرات و احساسات کارکنان خود و در نظر گرفتن آن، احساس نمی‌کنند. مردان در حین مذاکرات معمولاً وقتی به راه حل یا ایده خوبی رسیدند، گفت‌وگو را به پایان می‌رسانند اما زنان تمایل دارند کنجکاوتر باشند و می‌خواهند پیش از تصمیم‌گیری نظرات همگان را بشنوند (پنجی‌زاده، ۱۳۹۲). این ویژگی‌ها را می‌توان به بعضی خصوصیات زنانه مانند توانایی ارتباطی بسیار قوی و به خصوص توانایی اینکه شنونده خوبی هستند و با طرف مقابلشان همدردی می‌کنند و توانایی واسطه‌گری پیشرفته (در مذاکرات و حل اختلافات) دارند و رویکردی ملایم در اداره افراد به کار می‌گیرند، به آنان مزیت رقابتی بودن می‌دهد (Helgesen, 1995).

کرامپتون^۱ و همکاران (۱۹۹۹) معتقدند زنان گران‌باری نقش^۲ بیشتری نسبت به همسرانشان دارند، بدین صورت که زنان کار فیزیکی بیشتری را در امور خانهداری نسبت به مردان انجام می‌دهند و اهمیت فوق‌العاده‌ای برای امور خانه‌داری قائل هستند (زارع، ۱۳۹۶). درخواست حمایت

1. Crampton
2. Role over load

از شرکا و اعضای خانواده و سازمان و تفویض اختیار به کارکنان در محل کار این امکان را به زنان می‌دهد که وقت خود را مدیریت کرده و بر کارهای استراتژیک تمرکز کنند. این راهکار به زنان این امکان را می‌دهد که بین خانواده و شغل خود تعادل ایجاد کنند (Kuschel & Salvaj, 2018).

به طور کلی، به دلیل ویژگی‌های زنانه‌ای که مدیران زن دارند، آن‌ها وظیفه‌مدار هستند و چون در نهاد خانواده نسبت به فرزندان و اعضای خانواده مسئولیت و تعهد بالایی دارند این ویژگی را به سیستم کاری وارد کرده و در انجام وظایف شغلی نیز به کار می‌برند. زنان در اجرای قوانین بسیار دقیق عمل می‌کنند. ولی به طور کلی، مردان در اجرای قوانین منعطف‌تر هستند. شاید به این دلیل باشد که زنان بسیار بیشتر از مردان با کمبود اعتماد به نفس مواجهند (برجلی‌لو ۱۳۹۱).

زنان به دلیل نحوه تربیت خود در سال‌های اولیه زندگی در یک دام فرهنگی اسیر می‌شوند، طرز تربیت و اجتماعی شدن زنان در اکثر جوامع به گونه‌ای است که آنان را به نوعی در رده دوم قرار می‌دهد و این امر موجب آسیب زدن به اعتماد به نفس آن‌ها می‌شود (یارمحمدی، ۱۳۹۵). بنابراین، زنان به دلیل تجربه‌ای زیسته که از آغاز زندگی داشته‌اند ریسک‌پذیری و اعتماد به نفس کمتری نسبت به مردان دارند و ترجیح می‌دهند در مدیریت خود براساس اجرای دقیق قوانین اقدام کنند.

همچنین، در بررسی بخشی از نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت زنان از یک سو به دلیل اینکه در راه رسیدن به موفقیت و به جهت رد شدن از موانع مختلف موجود همواره تلاش و کوشش بیشتری داشته‌اند این تلاش و کوشش در زنان نهادینه شده و در پست‌های مدیریتی نیز آن را به کار می‌برند (محمدی، ۱۳۹۸). از سوی دیگر، به دلیل تعدد و تنوع وظایفی که بر عهده دارند که گاهی سخت‌تر از توان آن‌ها بوده و همچنین، مسئولیت‌پذیری بالایی که دارند همیشه در تلاش بوده‌اند تا وظایف را مدیریت کرده، به نحو احسن انجام دهند. دقت، جزئی‌نگری و قانون‌مداری زنان باعث می‌شود زنان در انجام کارها سخت‌کوش‌تر باشند. به نظر می‌رسد زنان از آنجا که باید مسئولیت‌های کاری و خانوادگی خود را باهم ترکیب کنند از سبک‌های مشارکتی استفاده می‌کنند.

همچنین، به سبب نقش خود در خانواده به نظرات اعضای خانواده اهمیت می‌دهند و در محیط خانواده تصمیم‌های مشارکتی اتخاذ می‌کنند، در نتیجه، این ویژگی‌ها را در سازمان‌های تحت مدیریت خود نیز پیاده‌سازی می‌کنند.

نتایج پژوهش حاضر با پژوهش کاباکوف^۱ (۱۹۹۸) که ۹۰۰ مدیر از افراد مختلف را مورد مطالعه قرار داد و چندین بعد از سبک‌های مدیریتی و اثربخشی سازمانی آن‌ها را تجزیه و تحلیل کرد و ثابت کرد سبک رهبری زنان دموکراتیک‌تر و از نظر ارتباط فردی و بین‌فردی رتبه بالاتری نسبت به مردان دارند و با مطالعات اسپارو و ریگ^۲ (۱۹۹۴) که نتیجه گرفتند اولویت زنان در مدیریت مردم‌گرایی، تشکیل تیم و مشارکت و مراقبت از زیردستان و درک نیازهای آن‌هاست، همخوانی دارد. برک و کالینز^۳ (۲۰۰۱) نتایج مطالعه خود را گزارش کردند که زنان ممکن است بیشتر از مردان بتوانند نشان دهند که از سبک رهبری تعاملی استفاده می‌کنند که رهبری تحول‌آفرین نامیده می‌شود. نتایج مطالعه حاضر همچنین، با مطالعه پالویی^۴ و همکاران (۲۰۱۹) که نتیجه گرفتند سبک مدیریتی زنان در مدارس با نیازهای ویژه در ژامبر رابطه‌مدار با رویکرد تحول که در آن رهبری ارتباطات، روابط و کارگروهی ساخته شده است، همخوانی دارد.

نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش تکتم پشت باغی (۱۳۸۹) همخوانی دارد که یکی از علل استفاده زنان از سبک رهبری تحول‌گرا را ویژگی‌های جنسیتی آنان می‌داند. او ویژگی‌هایی مانند عاطفی، حمایتی مشارکتی، همکار اهل حرف‌زدن، برقراری روابط و تفاهم، و پذیرنده عقاید را از ویژگی‌های مدیریتی زنان دانست. همچنین، براساس اظهارات ۷ مدیر زن بیان کرد: زنان در پست‌های مدیریتی دارای ویژگی‌های زیر هستند: برقراری ارتباط صمیمانه و نزدیک با پیروان، نداشتن رابطه رئیس و مرئوس، تفویض اختیار، احترام به افراد و توجه به نیازهای پیروان، گوش دادن به سخنان آن‌ها، مهم‌بودن اهداف سازمان، صرف نظر کردن از تمایلات شخصی، آرامش در برخورد با مسائل مشترک بود و با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. مورد مطالعه پژوهش تکتم باغی مدیران زن دانشگاه الزهرا بوده‌اند و جامعه آماری پژوهش حاضر زنان سازمان‌های دولتی استان قم و شهرستان کاشان بالخصوص دانشگاه علوم پزشکی به جهت تعدد پست‌های مدیریتی زنان است. همچنین، نتیجه پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش حسنی (۲۰۲۱) و نجارزاده و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. در پژوهش نجارزاده و همکاران (۱۳۹۹) مؤلفه‌های برقرارکننده ارتباط به‌جای کنترل دستوری، حمایت از تیم‌کاری، احساس همدردی با کارکنان، اهمیت به وضعیت خانواده کارکنان، ایجاد حس تعلق در کارکنان، پاداش مبتنی بر عملکرد، اهمیت به توانمندسازی

1. Kabacoff
2. Sparrow & Rigg
3. Burke & Collins
4. Palupi

کارکنان، جانشین‌پروری صحیح، مسئولیت‌پذیری بالا، متعهد به وظایف، قانون‌مداری، فاصله قدرت پایین با زیردستان، عدم معامله‌گری، ترجیح منافع سازمان به منافع فردی با نتایج پژوهش نجارزاده و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

همانطور که نتایج پژوهش نشان داد زنان در پست‌های مدیریتی ویژگی‌های سنتی یک زن را که ناشی از ذات زنانگی و همچنین، فرهنگ و محیط است، بروز می‌دهند. برخی این ویژگی‌ها برای زنان مدیر و سازمان مفید است، اما شکل افراطی آن باعث می‌شود به زنان و سایر نقش‌های آنان آسیب زده شود. از طرفی، کمال‌گرایی مفرط که در مواردی ممکن است نتیجه عکس داشته باشد، گاهاً در مدیریت زنان این مورد دیده می‌شود. بنابراین، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود: اگر بپذیریم سبک مدیریت زنان و مردان متفاوت است، باید بپذیریم مشارکت اساس کار زنان است. بنابراین، زنان در جایگاه‌های سازمانی به عنوان مدیر گمارده شوند که کارکنان توانمند بوده و تمایل به مشارکت داشته باشند، تا مدیریت سازمان به بهترین نحو انجام گیرد.

به اذعان مصاحبه‌شوندگان علی‌رغم ویژگی‌های مثبت زنان در تعاملات سازمانی، اعتماد به نفس زنان نسبت به مردان پایین‌تر است. پیشنهاد می‌شود با آموزش، فرهنگ‌سازی، پررنگ کردن توانمندی زنان و... به ارتقای اعتماد به نفس زنان و به تبع آن موفقیت در ارتباطات سازمانی کمک شود. برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌هایی برای توسعه و ارتقای ویژگی‌های مثبت زنان از جمله تصمیم‌گیری مشارکتی پیشنهاد می‌شود.

در مقوله کمال‌گرایی به دلیل وجود مؤلفه‌هایی همچون نظم و انضباط، قانون‌مداری، جزئی‌نگری منطقی در اجرای قوانین، تعهد به وظایف و مسئولیت‌پذیری بالا، پیشنهاد می‌شود مسئولیت‌های نظارتی بر امور مالی و کیفیت حسابداری سازمان‌ها به مدیران زن سپرده شود. البته چنانچه جزئی‌نگری به صورتی که جزئی‌نری افراطی شود، انعطاف از بین خواهد رفت و مدیریت در هر سازمانی با مشکل مواجه خواهد شد. تعهد کاری و قانون‌مداری اثرات مثبتی در تصمیم‌گیری‌های مالی سازمان‌ها دارد. با توجه به اینکه زنان در مدیریت خود به دنبال مشارکت می‌باشند، پیشنهاد می‌شود از مدیریت آنان در سازمان‌هایی که به ایده‌پردازی و مشارکت کارکنان نیاز است، استفاده شود. از جمله سازمان‌های دانش‌بنیان.

با توجه به اذعان برخی مشارکت‌کنندگان، کلیشه‌های جنسیتی (از جمله اینکه زنان قدرت مدیریت ندارند، مدیریت یک پست مردانه است و... باعث شده زنان برای اثبات خود در پست‌های مدیریتی بسیار حساس باشند و بسیار جزئی‌نگر عمل کنند. بنابراین، از بین بردن کلیشه‌های جنسیتی در سازمان‌ها با فرهنگ‌سازی و ایجاد شرایط یکسان کاری برای زنان و مردان می‌تواند کمک‌کننده باشد.

با وجود توانمندی‌های زنان، زنان سهم بسیار کمی از پست‌های مدیریتی را به خود اختصاص داده‌اند. به دست‌اندرکاران پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری بیشتر زنان در پست‌های مدیریتی زمینه به‌کارگیری توانمندی زنان در این پست‌ها و ایجاد شرایط رشد و ارتقای آنان را فراهم کنند. البته شایسته‌سالاری و نداشتن نگاه جنسیتی در تخصیص پست‌ها باید مد نظر قرار گیرد.

در نهایت، می‌توان گفت، ترکیب جنسیتی متنوع در سطوح عالی سازمان و وجود رهبران مرد و زن در کنار هم در سازمان باعث بهبود کلی سازمان‌ها و ارتقا کیفیت تصمیم‌ها می‌شود؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود تمهیداتی اندیشیده شود تا از پتانسیل هم‌افزایی زنان به عنوان رهبر در کنار رهبران مرد در سازمان‌ها بیشتر استفاده شود. همچنین، هنگام سازماندهی و انجام فعالیت‌های پیرامون انتخاب و هدایت حرفه‌ای برای پست‌های مدیریتی، توصیه می‌شود ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مدیریتی زنان و مردان در نظر گرفته شود، و شاید بتوان گفت، با توجه به ویژگی‌های زنان در پست‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی برای حمایت از توسعه و تقویت سازمان‌های مردم‌نهاد با مدیریت زنان، به دلیل وجود مؤلفه‌های تعاملی، حمایتی و ویژگی‌های زنانه پیشنهاد می‌شود.

این پژوهش در جامعه آماری مدیران زن سازمان‌های دولتی انجام شد که پیشنهاد می‌شود برای شناخت عمیق‌تر این پژوهش در بخش‌های غیر دولتی نیز انجام شود. همچنین، بررسی مقایسه‌ای سبک‌های مدیریتی زنان و مردان در سازمان‌های دولتی می‌تواند در گسترش دانش کاربردی در این حوزه راه‌گشا باشد. در نهایت، آسیب‌شناسی مدیریت زنان در سازمان‌های دولتی، به بهبود عملکرد مدیران زن کمک خواهد کرد.

محدودیت‌ها و مشکلاتی که پژوهشگران پژوهش حاضر با آن مواجه بودند، محافظه‌کاری و عدم تمایل برخی مدیران زن به شرکت در مصاحبه‌ها، تعداد اندک مدیران زن در سطوح عالی مدیریت و سابقه کاری کم مدیران زن در پست‌های مدیریتی از محدودیت‌های دیگر پژوهشگر بود، و نگاه جنسیتی کلیشه‌ای به مدیریت زنان در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های دولتی، محقق را در جمع‌آوری داده‌ها از کارکنانی که تحت مدیریت زنان بودند، با مشکل مواجه کرد؛ به طوری که کارکنان تحت مدیریت زنان، قضاوت‌های درستی از ویژگی‌های مدیریتی زنان نداشتند و تحت تاثیر کلیشه‌های جنسیتی پاسخ می‌دادند.

منابع

- ◀ اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۸۰). موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریت، نشریه زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، ۱ (۴)، ۸۵-۶۷.
- ◀ ایران‌زاده، سلیمان، و طاحونی، عبدالوحید (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین نقش‌های مدیریتی زنان با توانایی‌ها و مهارت‌ها. زن و مطالعات خانواده، ۴ (۱۶)، ۴۸-۳۱.
- ◀ بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۸۴). چالش‌های زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی، مدرس علوم انسانی، ۱۰ (پیاپی ۴۶)، ۸۱-۴۵.
- ◀ برجعلی‌لو، شهلا، ناظمی، شمس‌الدین، و مرتضوی، سعید (۱۳۹۱). آرزومندی مدیریتی در زنان و چگونگی تأثیرپذیری آن از نقش‌های شغلی و خانوادگی. پژوهشنامه زنان، ۳ (۲)، ۲۱-۴۶.
- ◀ پشت‌باغی، تکتم (۱۳۸۹). تبیین رفتارهای رهبری مدیران زن در آموزش عالی (مطالعه موردی دانشگاه الزهرا). پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا (س).
- ◀ پنجی‌زاده، سارا (۱۳۹۲). زنان چگونه تصمیم می‌گیرند؟. گزیده مدیریت، ۱۴ (۱۴۸)، ۳۷-۴۱.
- ◀ توسلی، افسانه، و جلالوند، انسیه (۱۳۹۴). تفاوت سبک مدیریت زنان و مردان، ضرورت حضور زنان در عرصه‌های مدیریتی. دومین همایش ملی حاکمیت شرکتی در راستای سیاست‌های اقتصادی مقاومتی، ۲۸ و ۲۹ بهمن ۱۳۹۴.
- ◀ جعفرنژاد، احمد، و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۸۴). وضعیت زنان در اشتغال و مدیریت مطالعه موردی ایران، دانشگاه تهران، نشریه اجتماعی روان‌شناختی زنان (مطالعات زنان)، ۳ (۷)، ۷۷-۱۰۳.
- ◀ حاجی‌نقی، مهناز (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر سکنه سازمانی (مورد مطالعه سازمان‌های دولتی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد موسسه غیر انتفاعی طلوع مهر قم.
- ◀ رایبزن، پی استیفن (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ شانزدهم، تهران: دفتر پژوهش فرهنگی.
- ◀ رضاییان، علی (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
- ◀ رضوی الهاشام، بهزاد (۱۳۹۹). تحلیل جایگاه مشارکت زنان در فرآیند توسعه سیاسی-اجتماعی، انقلاب اسلامی ایران، علوم اجتماعی، ۷۳-۶۰.
- ◀ رفعت‌جاه، مریم، و خیرخواه، فاطمه (۱۳۹۱). مسائل و چالش‌های اشتغال زنان در ایران از دیدگاه شاغلان پست‌های مدیریتی. مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی، ۱ (۲)، ۱۳۰-۱۵۶.
- ◀ 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.
- ◀ زارع، سوده (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی تصدی ماندگاری و ارتقای زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی و خصوصی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه هرمزگان.

- ◀ زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۴). موقعیت زنان در جامعه دانشگاهی، باشگاه تخصصی مقالات مدیریتی، تقویت مشارکت کارکنان زن در مدیریت <http://tectmi.com/1897>.
- ◀ شهیدی، لاله (۱۳۷۸). *علل و موانع عدم ارتقا زنان به مشاغل مدیریتی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا.
- ◀ طاهری شاهسوارانی، فاطمه، طاهری شاهسوارانی، زهرا، و ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۴). چالش‌های مدیریت در زنان. پنجمین کنفرانس ملی تکنیک‌های مدیریت و اقتصاد پایدار، دی‌ماه ۱۳۹۴.
- ◀ عبداللهی، محمد (۱۳۸۱). *بررسی موانع ارتقاء شغلی زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های تأمین اجتماعی شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ◀ گودرزوند چگینی، مهرداد، و حقی، معصومه (۱۳۸۹). تأثیر فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی، زن و جامعه (جامعه‌شناسی زنان)، ۱ (۴)، ۹۷-۱۱۲.
- ◀ مرادی، مرتضی (۱۳۹۴). سبک مدیریت در سازمان‌ها و حضور زنان در پست‌های مدیریتی با تأکید بر رابطه هویت زنانه و تکنیک‌های ارتباطی. *مطالعات روان‌شناختی اجتماعی زنان*، ۱۳ (۲)، ۱۴۱-۱۷۰.
- ◀ میرغفوری، سیدحبيب‌الله (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.
- ◀ نجارزاده آرانی، سمیرا، نرگسیان، عباس، امیری، مجتبی، و سفیری، خدیجه (۱۳۹۹). ارائه مدل سبک رهبری زنانه در پست‌های مدیریتی بخش عمومی با تأکید بر نقش فرهنگ ملی. *مدیریت دولتی*، ۱۲ (۱)، ۱۱۷-۱۴۱.
- ◀ یارمحمدی، مریم (۱۳۹۵). *مقایسه سبک مدیریت زنان با مدیریت مردان در مدارس*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا (س).
- ◀ یزدخواستی، بهجت، میرزایی، حسینعلی، و فتاحی، لاله (۱۳۸۸). مطالعه و نگرش شاغلان سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی نسبت به تصدی پست‌های مدیریتی توسط زنان. *پژوهش زنان*، ۷ (۲)، ۱۳۰-۱۱۳.
- Abadi, M., Dirani, Kh., & Rezaei, F. D. (2020). Women in leadership: a systematic literature review of Middle Eastern women managers' careers from NHRD and institutional theory perspectives. *Human Resource Development International*, 25(1), 19-39.
- Bell, E., & Nkomo, S. M. (1992). Revisioning women managers' lives. In: Mills AJ and Tancred P (eds) *Gendering Organisational Analysis*. Newbury Park, CA: Sage, 235-247.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills, *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.
- Butterfield, D. A., & Grinnell, J. P. (1999). Re-viewing gender, leadership, and managerial behaviour. Do three decades of research tell us anything? In: Powell GN (ed.) *Handbook of Gender and Work*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 223–238.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25, 191-199.
- Deal, J., & Stevenson, M. A. (1998). Perceptions of female and male managers in the 1990s. *Sex Roles*, 38, 287-300.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 233-56.
- Enderstein, A. (2018). Not just a girl: Reworking femininity through women's leadership in Europe. *European Journal of Women's Studies*, 25(3) 325– 340.
- Hassani, S. (2021). A Quantitative Study of Gender-Stereotypical Perception of Women's Leadership Styles Among Employees in Non-Governmental Organizations in Kabul, Afghanistan, *Culminating Projects in Psychology*. 15, St. Cloud State University.
- Helgesen, S. (1995). *The female advantage: Women's ways of leadership*. Currency
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), 273–284.
- Kabacoff, R. (1998). Gender differences in organizational leadership: A large sample study. Paper presented at the Annual American Psychological Association Convention, held in San Francisco.
- Kuschel, K., & Salvaj, E. (2018). Opening the “Black Box”. Factors Affecting Women's Journey to Top Management Positions: A Framework Applied to Chile, *Adm. Sci.* 8(63).

- ▶ Nassar, Ch., Cristiana Nastacă, C., & Nastaseanu, A. (2021). The leadership styles of men and women—has the perception regarding female leaders changed? *Journal of US-China Public Administration*, 18(2), 68-80
- ▶ Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4(3), 68-74.
- ▶ Prowse, J., Prowse, P., & Perrett, R. (2022). Women take care and men take charge': The case of leadership and gender in the Public and Commercial Services Union. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 773-792
- ▶ Sparrow, J., & Rigg, C. (1993). Job analysis: Selecting for the masculine approach to management. *Selection and Development Review*, 9(2), 5-8.
- ▶ Thérèse Claes, M. (1999). Women, men and management styles. *International Labour Review*, 138 (4), 431-444.
- ▶ Wikurendra, E. A. (2022). Differences leadership Style in Gender Perspective, *Leadership and Management Theory in Practice*, 101-109.

