



## Women & Management: A Narrative of Women's Challenges in the Workplace

**Hamideh Dabbaghi \***  Assistant Professor of Women's Studies  
Department. Allameh Tabataba'i University.

**Fereshte Esmaili**  Master of Management, Islamic Azad  
University, Tehran, Iran

### 1. Introduction

It is necessary to identify the challenges women managers face in organizations and help them due to their increasing presence in social and managerial positions. This article is based on the two goals of identifying the challenges of women managers and prioritizing them using a mixed research method during two study phases.

### 2. Literature Review

Analytical approaches to women in organizations are classified as biological, socialization, and structural/cultural approaches. In another category, we can talk about three approaches that try to justify the "glass ceiling" phenomenon or gender inequality: biological models, socialization models, and structural/cultural models. In the conceptual framework section, we can discuss the two concepts of the glass ceiling and the informal male system in organizations.

### 3. Methodology

This article deals with the situation of women managers in an organization and their problems and challenges in the work environment based on a combined approach and applying two phases of qualitative and quantitative research. In the first stage, in the form of 20 in-depth and semi-structured interviews, the most critical challenges of senior and middle-level women managers were identified. In the second stage, with the help of AHP hierarchical analysis, the challenges placed by women managers themselves were prioritized and ranked.

\* Corresponding Author: h.dabaghi@atu.ac.ir

**How to Cite:** H, Dabbaghi, F, Esmaili. (2024). Women & Management: A Narrative of Women's Challenges in the Workplace. Quarterly Journal of Social Development and Welfare Planning, 59(15), 153-196.

#### 4. Results

The findings indicate 3 main themes, ten subthemes, 37 concepts, and 238 codes. The first main theme was related to the characteristics of female managers. From a psychological perspective, the findings showed that female managers have characteristics such as empathy, interactive communication, extensive social skills, high concentration, passion, and teamwork skills, which are essential in their selection. They also have managerial capabilities such as double knowledge, responsibility, seriousness in work, concentration in work, charismatic management, and strong perception. In the second main theme, the findings indicated two subthemes, including challenges based on gender and workplace, and in the third main theme, six techniques were used by women managers to meet challenges. Women managers redistribute responsibilities to distribute the workload more optimally in critical situations based on people's skills and characteristics. Some female managers prefer to make immediate decisions instead of consulting in crucial situations and believe immediate decision-making is essential to management. While others use a consensus management style, and in critical situations, by gathering the opinions of subordinates, they make decisions based on consensus. To face gender challenges, women managers prefer to display their abilities and present their capabilities to the organization more than their male counterparts with the method based on oversupply. The prioritization of the challenges and methods women managers face in the quantitative phase of the research showed that the most critical challenge of women managers is not having equal opportunities for career and management promotion, which can be related to the glass ceiling concept in this article.

#### 5. Conclusion

The following suggestions are suggested:

- Developing educational programs improves the leadership and management skills of women managers and empowers them, encouraging active participation in professional development courses and workshops.
- Presenting and announcing clear paths for promotion to management positions based on competencies and abilities reassures women managers of a fair and transparent process. This removes any obstacles that may hinder their promotion, providing a sense of security.
- Encouraging women managers to create mutual support networks to share experiences, consult on similar matters, and create suitable spaces for exchanging opinions and creating professional and business connections.

**Acknowledgments:** We are grateful to all women who participated in our research.

**Keywords:** Female Managers, Job Challenges, Mixed Research Method, AHP Analysis.



## زنان و مدیریت: روایتی از چالش‌های زنان در محیط کار

استادیار گروه مطالعات زنان، دانشگاه علامه طباطبائی.

حمیده دباغی \*

کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

فرشته اسمعیلی

### چکیده

شناسایی چالش‌های زنان مدیر در سازمان‌ها و کمک به رفع آنها با توجه به حضور روزافزون آنها در موقعیت‌های اجتماعی و مدیریتی، ضروری است. مقاله حاضر مبتنی بر دو هدف شناسایی چالش‌های زنان مدیر و اولویت‌بندی آنها رویکرد تحقیق ترکیبی در طی دو فاز مطالعاتی، بهره برده است. ابتدا با کاربرد روش تحلیل تماتیک و در قالب رویکرد کیفی در تحقیق، با ۲۰ نفر از زنان مدیر در پست‌های مختلف سازمانی مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند انجام شد. یافته‌های فاز اول تحقیق و کدگذاری متن مصاحبه‌ها با کمک نرم‌افزار Max.Q.D.A در مجموع ۳ مقوله اصلی، ۱۰ مقوله فرعی، ۳۷ مفهوم و ۲۳۸ کد را نشان داد. در فاز دوم تحقیق، و با یک روش کمی به منظور اعتباریابی و اولویت‌بندی مضامین مستخرج، در قالب پرسشنامه‌ای مضامین را به ۱۰ نفر از زنان مورد مصاحبه ارائه داده و تکنیک تحلیل سلسله مراتبی AHP و نرم‌افزار سوپر دسیژن، بکار گرفته شد. یافته‌ها نشان داد که مهم‌ترین چالش‌های زنان مدیر در محیط کار، فرصت‌های مدیریتی نابرابر با وزن ۰/۲۴۲ در رتبه اول، اختلاف سلیقه با مدیران بالادستی با وزن ۰/۱۵۷ در رتبه دوم و تقابل دو جنس با وزن ۰/۱۵۴ در رتبه سوم است. همچنین از میان شش شیوه مواجهه با مشکلات و چالش‌ها، زنان مدیر بیشتر از شیوه تظاهر به مردانگی استفاده می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: زنان مدیر، چالش‌های شغلی، رویکرد تحقیق ترکیبی، تحلیل سلسله مراتبی AHP.

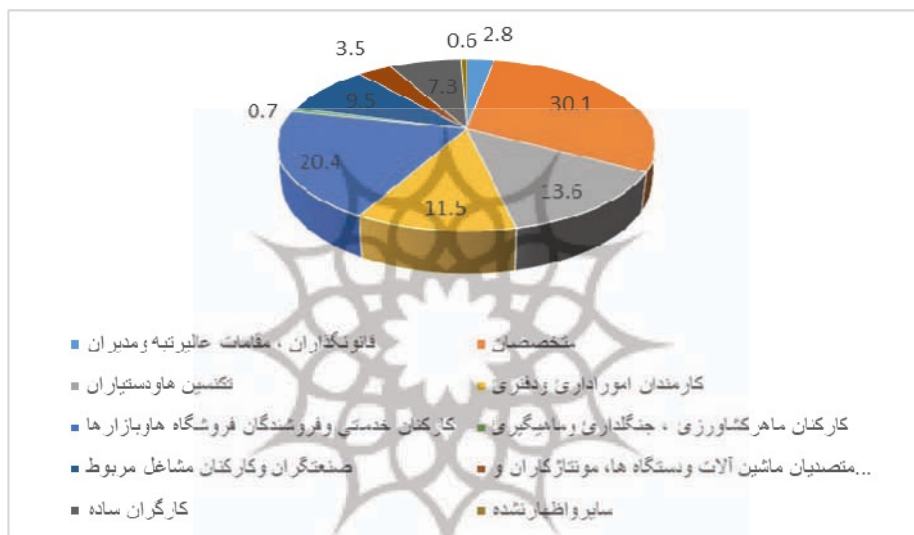
### بیان مسئله

حضور زنان در بازار کار از منظر تاریخی به نیمه دوم قرن بیستم بازمی‌گردد و تا پیش از آن، کار دستمزدی، به واسطه نقش نان‌آوری آنها در خانواده عرصه مردان بود. اما با توسعه صنعتی و تغییر شیوه‌های تولید و حرکت از جامعه کشاورزی به جامعه صنعتی، این وضعیت تغییر کرد و زنان بیشتری وارد نیروی کار شدند. این فرایند چندجانبه تاریخی، نه تنها سیمای کار دستمزدی را تغییر داد بلکه مناسبات جنسیتی را در همه عرصه‌های جامعه از جمله آموزش (ساتن، ۱۳۹۵: ۳۶۳) و مدیریت عرصه سازمان‌ها متحول ساخت تا آنجا که در بسیاری از کشورها از پدیده زنانه شدن کار سخن گفته شد.

مفهوم زنانه شدن نیروی کار، به ورود انبوه زنان به نیروی کار رسمی اشاره دارد (Mamun & Hoque; 2006: 23). این مفهوم پس از انتشار کتاب نقش زنان در توسعه اقتصادی اثر استر بوزروپ (۱۹۷۰) به مرکز بحث آکادمیک تبدیل شد و عمدتاً برای نشان دادن دو ویژگی متفاوت به کار می‌رود: اول، به افزایش گسترده مشارکت زنان در نیروی کار، به ویژه در تغییر از بخش کشاورزی به صنعت. دوم، به افزایش انعطاف‌پذیری در کار. منظور از کار منعطف، الگوهای اشتغال موقتی است و معمولاً زنان به علت فرصت‌های شغلی محدود و ضرورت تأمین نیازهای خانواده، به این مشاغل روی می‌آورند (Standing, 1989: 95).

پدیده زنانه شدن کار در ایران را می‌توان با نگاهی به آمار نیروی کار در بخش خدمات، نشان داد. بر اساس گزارش‌های آماری، بیش‌ترین تعداد نیروی کار زن و مرد از گروه سنی ۱۰ ساله و بیشتر (معادل با ۴۹,۴ درصد) در بخش خدمات مشغول به کار هستند (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۴). حال آنکه اکثر زنان شاغل در بخش خدمات بر اساس آمار سال ۱۳۹۷ در مشاغل مانند کارمندان امور دفتری و اداری، تکنسین‌ها و دستیاران و متخصصان (بالغ بر ۵۵,۲ درصد از کل شاغلین زن) مشغول به کار هستند. در مقابل، درصد حضور مردان در مشاغل مشابه، فقط برابر با ۱۰,۶ درصد است و این یافته حاکی از تسلط کمی و عددی حضور زنان در مشاغل دفتری و اداری یا به عبارت دیگر زنانه شدن مشاغل اداری و

دفتری در ایران است (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۷). در نمودار زیر، درصد حضور زنان در مشاغل مختلف آمده است. علی‌رغم تعداد کمتر زنان شاغل نسبت به مردان (۱۶۳۰۴۳۷ نفر شاغلین مرد در برابر ۲۶۵۷۸۱ شاغلین زن)، آمارهای حاکی از حضور و غلبه کمی و عددی زنان در بخش مشاغل دفتری و اداری است که زنان مدیر مورد مطالعه در سازمان فرودگاه نیز در این دسته از مشاغل جای می‌گیرند.

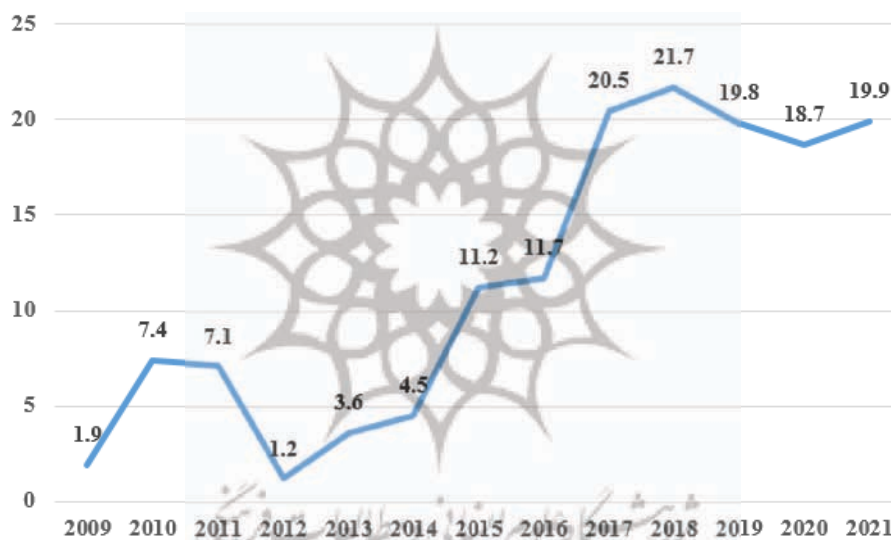


نمودار شماره ۱- درصد حضور زنان در مشاغل مختلف (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۷)

نه فقط آمارهایی که نشان‌دهنده حضور بیشتر زنان در سازمان‌ها و مشاغل اداری است که آمارهای پیرامون وضعیت مشاغل مدیریتی در سازمان‌ها و میزان تصاحب آنها توسط زنان قابل تأمل است. زنان در پست‌های مدیریتی همچنان با چالش‌های متعددی مواجه‌اند و بر اساس آمار سایت استاتیستا تا سال ۲۰۲۰، آن‌ها فقط ۲۸٫۳ درصد از کل پست‌های مدیریتی در سراسر جهان را به خود اختصاص داده‌اند (Statista, 2020). بر اساس آمار، روند کمیت حضور زنان به عنوان مدیر در جهان سیر صعودی داشته هرچند که هنوز به زبانه شدن پست‌های مدیریتی نرسیده است. بر اساس گزارش بانک جهانی (۲۰۲۳)، بیشتر

درصد حضور زنان در مناصب مدیریتی با ۵۷,۲ درصد مربوط به کشور گرجستان و کمترین آن، با ۵,۷ درصد متعلق به کشور پاکستان است.

در مورد ایران با توجه به گزارش بانک جهانی و همان‌طور که در جدول ذیل آمده، درصد حضور زنان ایرانی در پست‌های مدیریتی میانی و ارشد، از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۱ رو به افزایش بوده و از ۷,۱ درصد از کل مدیران در ایران به ۱۹,۹ درصد در سال ۲۰۲۱ رسیده است. به نقل از گزارش رسانه‌های مکتوب نیز، سهم زنان از پست‌های مدیریتی در ایران در سال ۱۴۰۰، ۱۹ درصد گزارش شده است (روزنامه شرق، ۱۴۰۱).



نمودار شماره ۲- درصد زنان مدیر در ایران به گزارش بانک جهانی (۲۰۲۳)

حضور نابرابر زنان به اندازه مردان مشاغل مدیریتی، به معنای شکاف جنسیتی قوی در قدرت و اقتدار رسمی، جایگاه شغلی و درآمد است. عوامل زیادی بر حضور زنان در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. رشته‌های متفاوتی مانند جامعه‌شناسی، روانشناسی، اقتصاد و روابط صنعتی نیز توضیحاتی را برای حضور و مشارکت اندک زنان در مشاغل و سطوح مدیریتی سازمان‌ها ارائه کرده‌اند.

در تحقیقات پیرامون دلایل و موانع پیش روی زنان برای احراز پست‌های ارشد و مدیریتی در سازمان‌ها، بیشتر به نقش جامعه اشاره شده و به نظر می‌رسد که بزرگ‌ترین مانع، جامعه و هنجارهای آن است. بر اساس پژوهش‌های موجود، هنجارهای اجتماعی پیرامون نقش‌های جنسیتی زنان و اموری چون ازدواج، فرزندآوری، موجب شده تا توانایی زنان را برای پیشرفت به عنوان مدیر و حرکت به سمت‌های بالاتر محدود شوند. به‌عنوان مثال، متکالف (۲۰۰۸) رابطه بین زنان، مدیریت و جهانی شدن را در خاورمیانه بررسی کرده و نشان داده که زنان در بازار کار با موانع اجتماعی و سازمانی روبرو هستند. او در تحقیقش نشان می‌دهد که بسیاری از شرکت‌های خصوصی تمایلی به استخدام زنان ندارند و دلیل آن تا حدی به هنجارهای اجتماعی و تا حدی نیز به هزینه‌های اضافی زمان بارداری و زایمان زنان مربوط است. بنابراین کارفرمایان ترجیح می‌دهند سازمان‌های خود را از تحمیل هزینه‌های احتمالی به واسطه استخدام زنان برهانند. بنابراین می‌توان گفت که جنسیت ممکن است منبعی برای تبعیض اجتماعی در نظر گرفته شود، و سیستم حقوقی، سیستم آموزشی و بازار کار محلی برای بازتولید نابرابری جنسیتی باشد. از سوی دیگر حضور بیشتر مردان نسبت به زنان در سازمان‌ها موجب می‌شود که فرهنگ سازمانی ویژگی‌هایی را اتخاذ کند که به نفع مردان است و آن جنسیت غالب باشد (Metcalf, 2008: 85).

فرهنگ سازمانی به کلیشه‌ها و به‌طور کلی جو سازمانی اشاره دارد و بخشی از موانع در پیش روی ارتقای زنان در پست‌های سازمانی و احراز پست‌های مدیریتی نیز به همین موانع ساختاری سازمانی بازمی‌گردد که فرصت‌های زنان را محدود می‌کند. برخی محققان مطالعات خاورمیانه معتقدند که سازمان‌ها در منطقه خاورمیانه، تحت سلطه مردان است و فرهنگ مردانه را منعکس می‌کند. فرهنگ عرب به‌طور گسترده‌ای به عنوان یک فرهنگ مردانه پذیرفته شده که در آن، از مردان انتظار می‌رود قاطعیت داشته باشند، درحالی‌که زنان متواضع و مهربان هستند (World Bank, 2023; World Economic Froum, 2012).

برخی دیگر نیز معتقدند که مدیران دارای ویژگی‌های مردانه هستند، از این رو زنان نمی‌توانند نقش‌های خود را به عنوان همسر، مادر و نقش مدیریت اجرایی ترکیب کنند. ایده مبنی بر مدیریت بهتر مردان، به‌طور گسترده در فرهنگ‌های غربی و آسیایی مورد مطالعه قرار گرفته اما در منطقه خاورمیانه کار محدودی در این حوزه انجام شده است. به‌طور مثال مطالعه تلایس و کوزر (۲۰۱۱)، با هدف بررسی ادراک مدیران زن بحرینی از ویژگی‌ها و شخصیت آنها در پیشرفت شغلی نشان می‌دهد که فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی بر جایگاه زنان اثر گذاشته و نقش مهمی در نحوه انطباق افراد با یک سازمان دارد. در این تحقیق به سقف شیشه‌ای در مدیریت زنان در بحرین اشاره شده که با ویژگی‌ها، فرهنگ و ماهیت اشتغال در منطقه مورد مطالعه مربوط است (Kause & Tlaiss, 2011: 8).

تحقیق پیرامون وضعیت مدیریت زنان در لبنان نیز نشان داده که سه دلیل اصلی برای حضور کمتر زنان لبنانی در پست‌های مدیریتی، به وجود نگرش جنسیتی به بحث شایستگی و کمتر شایسته و برابر دانستن زنان برای مدیریت، مشکلات مربوط به تعادل میان کار و زندگی، و عدم وجود قوانینی مربوط است که برابری جنسیتی را در محیط کار تضمین می‌کنند (Hejase et al., 2013: 48). در تحقیقات داخلی نیز از جمله مهم‌ترین موانع ارتقای شغلی زنان در پست‌های مدیریتی، دلایلی چون: نگرش سنتی حاکم بر جامعه، عدم برخورداری از مزایا و امکانات برابر عدم پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان، تعصب و نگرش‌های سنتی تصمیم‌گیرندگان (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۵: ۴۵)، نبود اعتماد به نفس، ترس از شکست، نگرانی از عدم پذیرش بین همکاران، تسلط بینش مرد سالارانه در فرهنگ سازمانی، عدم حمایت مدیران مافوق (سلیمانپور و شیرازی، ۱۳۹۶: ۱۰۹) ذکر شده است.

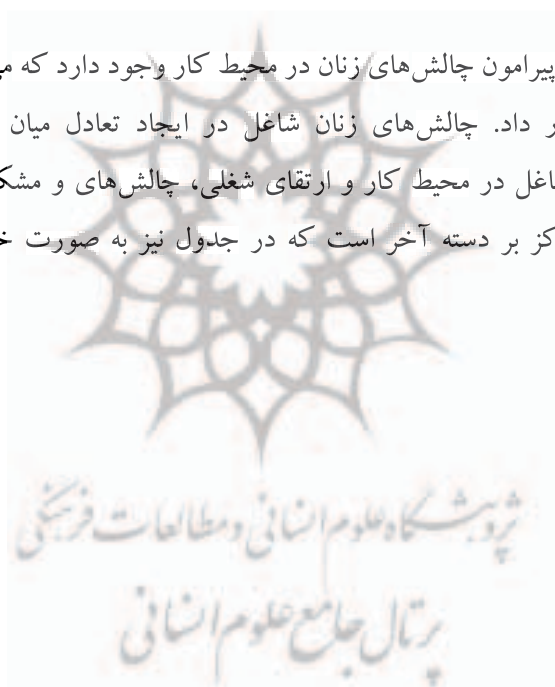
بنابراین به نظر می‌رسد نه فقط دستیابی به مشاغل مدیریتی برای زنان سخت‌تر از مردان است که نگهداشت و ابقا در این پست‌های سازمانی هم دشوار است و تلاش زنان را می‌طلبد. در واقع چالش‌هایی پس از تصدی پست‌های مدیریتی پیش روی زنان وجود دارد که موجب می‌شود آنها نتوانند با تمام ظرفیت و توانایی خود در آن مقام و مسئولیت،



حضور یابند و همین پیش‌زمینه‌ای برای انتقادهای فراوان به عملکرد زنان مدیر و در آخر برکناری آنها از آن مسئولیت می‌شود. این عدم موفقیت و مشاهده آن از سوی سایر زنان، دور باطلی از ناتوانی را برای زنان فراوان می‌آورد و موجب می‌شود تا تعداد زنان کمتری، تمایل به پذیرش مسئولیت داشته باشند. در این مقاله، دو پرسش اصلی ناظر بر آن است که: چالش‌ها و دشواری‌های پیش روی زنان مدیر در پست‌های مدیریتی چیست؟ و آنها چگونه با این چالش‌ها مواجه می‌شوند؟

#### پیشینه تحقیق

تحقیقات متعددی پیرامون چالش‌های زنان در محیط کار وجود دارد که می‌توان آنها را در سه دسته‌بندی قرار داد. چالش‌های زنان شاغل در ایجاد تعادل میان کار و زندگی، چالش‌های زنان شاغل در محیط کار و ارتقای شغلی، چالش‌های و مشکلات زنان مدیر. در این مقاله، تمرکز بر دسته آخر است که در جدول نیز به صورت خلاصه ارائه شده است:



جدول ۱- پیشینه تحقیق مرتبط با چالش‌های زنان مدیر در محیط کار

| عنوان تحقیق  | نویسندگان            | سال  | یافته‌های تحقیق   |
|--|----------------------|------|---|
| چالش‌های زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی        | بابایی<br>زکیلی      | ۱۳۸۵ | این پژوهش به منظور شناسایی چالش‌ها و موانع ارتقای زنان در مشاغل مدیریت سازمان‌های دولتی اجرا شده است. بررسی‌ها حاکی از این است که در سال‌های اخیر تعداد زنان ارتقا یافته به مشاغل مدیریتی افزایش یافته است ولی آنان هنوز سهم اندکی از کل این تحقیق با استفاده از روش پیمایش و تکمیل پرسشنامه با ۲۵۶ نفر از مدیران زن شاغل در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی انجام شده است و یافته‌ها نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل مشکلات مدیران زنان، نگرش سنتی حاکم در جامعه، عدم برخورداری از مزایا و امکانات برابر و عدم پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان است. موانع ارتقا به‌طور عمده تعصب و نگرش‌های سنتی تصمیم‌گیرندگان است. در واقع، بر اساس تحلیل عاملی انجام شده، موانع اجتماعی- فرهنگی بیش از عوامل فردی و سازمانی عنوان شده است. بر اساس یافته‌های مزبور پیشنهادهایی به مدیران زن، تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌ها و دولتمردان ارائه شده است. |
| بررسی چالش‌های مربوط به مدیریت زنان (تحقیقی پیرامون یک سازمان دولتی) | پور عزت<br>و همکاران | ۱۳۸۶ | محققان سعی داشته‌اند تا عوامل مؤثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای در سازمان شناسایی کنند و سپس راهکارهایی برای کاهش و از بین بردن آنها، ارائه دهند. در این تحقیق از رویکرد توصیفی پیمایشی استفاده شده و جامعه آماری را زنان شاغل در سازمان توسعه برق تشکیل می‌دهند. همچنین از پرسشنامه‌های ساختارمند استفاده شده و نتایج نشان می‌دهند که بین تسلط دیرینه مردان بر ساختار اداری، رواج فرهنگ مردسالاری در سازمان، افزایش قدرت مردان در سازمان و ایجاد سقف شیشه‌ای در آن رابطه مثبت، و معناداری وجود دارد (پورعزت و همکاران، ۱۳۸۶).  |

زنان و مدیریت: روایتی از چالش‌های زنان در...، دباغی و اسمعیلی | ۱۶۳

| عنوان تحقیق  | نویسندگان           | سال  | یافته‌های تحقیق   |
|--|---------------------|------|---|
| تجارب زنان مدیر از رهبری در آموزش عالی                         | شاه طالبی و همکاران | ۱۳۸۸ | <p>در این مطالعه کیفی، محققان با استفاده از پدیدارشناسی توصیفی مطالعه‌ای را بر روی کلیه زنان دارای رتبه دانشگاهی که دارای سمت‌های مهم دانشگاهی در سطح استان اصفهان بوده‌اند، انجام داده‌اند. در این مطالعه از نمونه‌گیری به روش هدفمند و روش گلوله برفی استفاده شده و با ۸ نفر مصاحبه عمیق انجام شده که پس از پیاده‌سازی و تجزیه و تحلیل اطلاعات با روش ۷ مرحله‌ای کلایزی تحلیل شده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهند که موفقیت زنان مدیر دارای ۳ مؤلفه یا مانع اصلی و ۸ زیر مؤلفه یا مانع کوچک است که از این دست می‌توان به عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی و عوامل فردی، اشاره داشت. زنان مدیر در سازمان‌ها با توجه به ۷ مؤلفه اصلی و ۱۹ زیر مؤلفه می‌توانند به موفقیت دست یابند که شامل نگرش مثبت اطرافیان، ویژگی‌های شخصیتی زنان، نگرش‌های فردی زنان، نگرش جامعه، مهارت‌های مدیریت و رهبری، عوامل خانوادگی والدین و محیط دانشگاهی و آزاد، و در مجموع ۱۹۱ مؤلفه می‌باشد. یافته‌ها نشان می‌دهند که زنان مدیر علی‌رغم وجود موانع متعدد همچنان توانسته‌اند دیدگاه منفی جامعه را به سوی نگرش‌های مثبت‌تری نسبت به زنان سوق دهند (شاه طالبی و همکاران، ۱۳۸۸).</p> |
| مطالعه‌ای پدیدارشناسانه درباره تجربه زیسته مدیران زن در اصفهان | ربانی و همکاران     | ۱۳۹۲ | <p>این تحقیق با رویکرد کیفی و شیوه پدیدارشناسی است و مبتنی بر نمونه‌گیری هدفمند به مطالعه تجربه زیسته ۱۰ نفر از زنان مدیر متأهل پرداخته است. یافته‌های این پژوهش در قالب ۳ کد تبیینی - که حاصل استخراج و مقوله‌بندی داده در ۱۱۸ کد توصیفی، ۲۸ زیر کد تفسیری و ۱۰ کد تفسیری ارائه شده و یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که اشتغال فرد بر جنبه‌های مختلف زندگی فردی، اجتماعی و خانوادگی او اثرگذار است. زنان مدیر بیان کردند که اگرچه اشتغال در بیرون از خانه موجب افزایش رضایت از زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی آنان می‌شود اما از طرفی اکثر مشارکت‌کنندگان به سختی هماهنگی نقش‌های خانوادگی و نقش‌های شغلی اذعان داشتند. به بیان دیگر دشواری زنان مدیر در این تحقیق به دشواری در هماهنگی میان نقش‌های مختلف شغلی و خانوادگی بازمی‌گردد (ربانی و همکاران، ۱۳۹۲).</p>   |

| عنوان تحقیق   | نویسندگان           | سال  | یافته‌های تحقیق   |
|---|---------------------|------|---|
| تأثیر سبک رهبری بر باورهای سقف شیشه‌ای زنان           | غلام زاده و همکاران | ۱۳۹۴ | هدف این تحقیق بررسی تأثیر سبک رهبری بر اعتقادات زنان در مواجهه با سقف شیشه در بخش ستادی وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی بود. این تحقیق از رویکرد توصیفی پیمایشی و با تحلیل همبستگی، سبک‌های رهبری باس و آوولیو و باورهای زنان در مواجهه با سقف شیشه را بررسی کرد. جامعه آماری این تحقیق شامل بانوانی با تحصیلات دیپلم به بالا در بخش ستادی وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی بود. سپس از طریق تحلیل‌های آماری، نمونه‌ای مناسب انتخاب و در نهایت با استفاده از پرسشنامه‌های ساختارمند، نظرات افراد در مورد این مسئله جمع‌آوری شد. نتایج نشان می‌دهد که سبک رهبری تأثیر معنادار و مثبتی بر باورهای زنان در مواجهه با سقف شیشه دارد (غلام زاده و همکاران، ۱۳۹۴).   |
| رهبری زنان: رویکردی به سوی شکستن سقف شیشه‌ای          | نظری                | ۱۴۰۰ | تحقیق حاضر به بررسی رهبری زنان با تأکید بر شکستن سقف شیشه می‌پردازد. زنان به عنوان یکی از دارایی‌های ارزشمند کشورها، به خصوص در کشورهای در حال توسعه، شناخته می‌شوند. مشارکت فعال زنان به عنوان کلیدی برای رشد و ترقی کشورها محسوب می‌شود. با این حال، شکاف جنسیتی در چند دهه اخیر به تدریج کاهش یافته است، اما هنوز نابرابری‌های قابل توجهی در زمینه رهبری زنان وجود دارد. کمبود انتقادات بر رهبری زنان، عدم برابری دائمی در محل کار، و نقص تحقیقات تجربی، از چالش‌های این زمینه اندک نیست. تحقیق جاری به بررسی دیدگاه‌ها و توسعه رهبران زن از طریق یادگیری رهبری اختصاص دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که شرایط فرهنگی مانع ارزش‌گذاری به فعالیت زنان در جامعه هستند و مشکلاتی همچون نابرابری و خشونت علیه زنان همچنان ادامه دارد (نظری، ۱۴۰۰). |
| چالش‌های اجتماعی زنان مدیر در قرن ۲۱: یک مطالعه تجربی | Mowaliev & Gurav    | ۲۰۲۱ | - محقق تلاش داشته تا پیشنهاد‌های عملی و راهکارهایی را برای کاهش و رفع چالش‌های جاری مدیران زن ارائه دهد. این مطالعه از نوع مطالعه تجربی است. داده‌های آن از ۲۲۲ مدیر زن و از پنج خوشه بخشی مختلف در منطقه کلهاپور، ماهاراشترا، هند برای استخراج و ارائه نتایج و پیشنهاد‌های معنی‌دار جمع‌آوری شده است (Mowaliev & Gurav, 2021).   |

همچنین مطالعات متعددی پیرامون ویژگی‌های روان‌شناختی زنان مدیر تابه‌حال انجام شده اما اکثر آنها ویژگی‌های روان‌شناختی مانند همدلی، ارتباطات تعاملی و مهارت‌های اجتماعی گسترده، تمرکز زیاد، اشتیاق، مهارت‌های کارگروهی و مدیریت گروه محور، مسئولیت‌پذیری، نوگرایی را برای زنان مدیر، بیان می‌کنند. در واقع، ویژگی‌های رهبری زنان به ویژگی‌های فیزیولوژیکی، روانی، رفتاری، مفهومی، نگرش آنها اشاره دارد. جینگ و همکارانش (۲۰۲۲) بر اساس تحقیقاتش در حوزه رهبری زنان، ویژگی‌های آنان را اعلام کرده و معتقد است زنان رهبر/مدیر، کاریزما و ادراک قوی و تمرکز زیادی دارند. در تمامی تحقیقات فوق به مشکلات و چالش‌های زنان مدیر پرداخته‌شده اما اولویت و درجه‌بندی اهمیت این چالش‌ها مشخص نیست. همچنین تحقیقات فوق اغلب بر بعدی از متغیرهای اثرگذار در تحلیل موقعیت زنان مدیر در سازمان‌ها، تمرکز داشته‌اند حال آنکه تحقیق حاضر، رویکرد تحقیق ترکیبی، هم به شناسایی چالش‌ها و هم اولویت‌بندی آنها از منظر زنان مدیر می‌پردازد (Jing et al, 2022: 2).

### ملاحظات مفهومی و نظری

رویکردهای تحلیلی پیرامون زنان در سازمان‌ها عمدتاً در دسته‌بندی رویکردهای زیستی، اجتماعی‌سازی و ساختاری/فرهنگی قرار می‌گیرند. در دسته‌بندی دیگر می‌توان از ۳ رویکرد سخن گفت که سعی دارند تا پدیده «سقف شیشه‌ای» یا نابرابری جنسیتی را توجیه کنند: مدل‌های زیستی، مدل‌های اجتماعی‌سازی و مدل‌های ساختاری/فرهنگی. در مدل‌های زیستی، تفاوت‌های زیستی بین مردان و زنان وجود دارد مثل ویژگی‌های ژنتیکی، هورمونی و فیزیکی و علت این تفاوت‌ها، نتیجه الگوهای ژنتیکی تکامل‌یافته جهت سازگاری با شرایط تولیدمثلی متفاوت مردان و زنان اولیه است. مدل‌های اجتماعی‌سازی بر تفاوت‌های مشاهده‌شده بین مردان و زنان تمرکز دارند. این مدل‌ها این‌طور فرض می‌کنند که مردان و زنان به خاطر فرایندهای توسعه‌شناختی و اجتماعی مختلف مرتبط با مراحل

زندگی همچون تحصیل و زندگی کاری، رفتار متفاوتی دارند. در این رویکرد، تفاوت‌های مشاهده شده، پایدار نیستند بلکه برعکس، مستعد تغییر می‌باشند.

طبق مدل‌های ساختاری-فرهنگی، ساختارها، سیستم‌ها و چیدمان‌های اجتماعی تعریف‌کننده تفاوت‌های جنسیتی ناشی از اختلاف در جایگاه و قدرت هستند. در این مدل‌ها، تفاوت‌ها برای مسلط نگاه‌داشتن قدرتمندان و بی‌قدرت نگاه‌داشتن افراد بدون قدرت وجود دارند و این‌ها قابل تغییر هستند. طبق مدل‌های ساختاری-فرهنگی، ساختارها، سیستم‌ها و چیدمان‌های اجتماعی تعریف‌کننده تفاوت‌های جنسیتی ناشی از اختلاف در جایگاه و قدرت هستند. یکی از برجسته‌ترین نظریات در مدل‌های ساختاری فرهنگی، نظریه «وضعیت انتظارات» است. این نظریه بیان می‌کند که کلیشه‌های جنسیتی مشترکی در جامعه وجود دارد و این کلیشه‌ها در بردارنده باورهای مربوط به جایگاه هستند. این باورها در ارتباط با باورهای فرهنگی مشترکی در خصوص جایگاه‌ها در یک جامعه همچون جنسیت، نژاد، قومیت، تحصیلات یا شغل هستند. وقتی باورهای جایگاه در مورد سمتی خاص شکل می‌گیرند، نابرابری بین اعضای این سمت به وجود می‌آید. در این بافت، چنین باورهایی جایگاه برتر، ارزشمندی، قابلیت و مهارت‌های گران‌بها را در ارتباط با گروه دارای مزیتی قرار می‌دهند. بنابراین، درحالی‌که صفات عاملیت عموماً به مردان اختصاص داده می‌شود، صفات اشتراکی عموماً منتسب به زنان است. ویژگی‌ها و رفتارهای عاملیت را می‌توان به عنوان جسارت، بلندپروازی، رقابت برای توجه، و ارائه پیشنهادهای متمرکز بر مشکل توصیف کرد. ویژگی‌های اشتراکی را می‌توان به عنوان صحبت‌های غیرقاطعانه، حمایت و آرام‌بخشی دیگران، و همدل و یاور بودن توصیف نمود (Tan, 2019: 207).

همچنین می‌توان از مرتبط‌ترین نظریات مانند دیدگاه جنسیت محور، دیدگاه ساختار سازمانی، دیدگاه جنسیت-سازمان-سیستم (GOS)، سخن گفت. هر کدام از این رویکردها و مدل‌ها، از یک منظر مشخص به تحلیل حضور زنان در سازمان‌ها می‌پردازند. دیدگاه‌های ساختار سازمان و جنسیت-محور به لحاظ سنتی مورد توجه محققان قرار گرفته‌اند تا متوجه شوند چرا زنان در سمت‌های مدیریت ارشد حضور کمتری دارند. دیدگاه جنسیت-محور،

تحلیل‌هایش را بر اساس خصلت‌ها و رفتار زنان ارائه می‌دهد و آنها را برای سمت‌های مدیریتی مناسب نمی‌داند. محققانی که این دیدگاه را اتخاذ کرده‌اند، عوامل سازمانی یا اجتماعی را در تحلیل خود مدنظر قرار نمی‌دهند (Fagenson, 1986: 75). طبق دیدگاه جنسیت-محور، که با عنوان دیدگاه شخص-محور نیز مورد اشاره قرار می‌گیرد، رفتار و حضور محدود زنان در سطوح بالاتر شغلی با عواملی جایگزین می‌شود که در ذات قرار دارد، مثل خصلت‌ها، شناخت، نگرش و رفتارهای نامناسب آنها (Tan, 2019: 211).

دسته دیگر از نظریات به دیدگاه ساختار سازمانی بازمی‌گردد. به‌طور مثال کانتر (۱۹۷۷) وضعیت‌های شغلی «مزیت‌ساز» و «مزیت‌زدا» را در تحلیل‌هایش مطرح می‌کند و معتقد است سمت‌های مزیت‌ساز که دربردارنده قدرت و فرصت هستند، در اختیار افرادی است که جنسیت آنها اکثریت را شکل می‌دهد (یعنی مردان). از سوی دیگر، سمت‌های مزیت‌زدا در ارتباط با قدرت و فرصت‌های کمتر هستند و در اختیار افرادی هستند که دسته اجتماعی آنها شامل تعداد کمتری است (یعنی زنان). افراد دارای سمت‌های دارای مزیت، نگرش‌ها و رفتاری را شکل می‌دهند که به آنها در تسریع پیشرفت کمک می‌کند درحالی‌که آن‌هایی که در سمت‌های فاقد مزیت هستند، نگرش‌ها و رفتاری را شکل می‌دهند که بازتاب‌دهنده و توجیه‌کننده وضعیت شغلی آنها است و پیشرفت شغلی محدودی را در بردارد (Tan, 2019: 208).

دیدگاه سوم، دیدگاه جنسیت-سازمان-سیستم (GOS)، یک رویکرد سیستم محور است و تعامل هم‌زمان بین فرد، سازمان و جامعه را مورد توجه قرار می‌دهد. این دیدگاه بیان می‌کند که پیشرفت محدود زنان در سازمان‌ها به خاطر جنسیت آنها (دیدگاه جنسیت محور) یا ساختار سازمانی (دیدگاه ساختار سازمانی) نیست بلکه هر دو مورد به صورت مشترک رفتار زنان را در محل کار شکل می‌دهند. در این دیدگاه از مفهوم ساختار سازمانی برای جای دادن نه تنها قدرت، سمت‌های شغلی و تعداد افرادی که رفتار زنان را سازمان استفاده شده است (Fagenson, 1986: 75).

این رویکرد استدلال می‌کند که رفتار افراد در سازمان‌ها را می‌توان به عنوان تعامل بین جنسیت، وضعیت، و سیستم‌های نهادی-اجتماعی درک کرد که این‌گونه تعاملات بر اساس آن‌ها شکل می‌گیرند. متغیرهای بسیاری مثل فعالیت‌های نهادی و اجتماعی، انتظارات و کلیشه‌های مربوط به نقش زنان و مردان در جامعه می‌توانند بر ساختارها و پیشرفت‌های سازمانی تأثیر گذارند. این متغیرها همچنین می‌توانند بر نگرش‌ها و رفتار زنان در محل کار تأثیر گذاشته و از آن‌ها تأثیر پذیرند. طبق نظر یو کونگدی (۲۰۰۵) بیان اساسی تعدادی از نظریه‌ها این است که فرهنگ تغییر نمی‌کند بلکه ثابت باقی می‌ماند. اما جوامع شاهد تغییراتی در ارزش‌ها در خصوص نقش زنان و مفهوم برابری جنسیتی بوده‌اند (Yukongdi, 2005: 267).

پیرامون موانع پیشروی زنان در احراز پست‌های مدیریتی و ابقای در آنها که مورد اجماع ادبیات دانشگاهی و کاربردی، است به دو دسته مشکل بازمی‌گردد. اول، وجود کلیشه‌های جنسیتی مانند: زنان فاقد جاه‌طلبی هستند؛ زنان سابقه کار را ندارند؛ زنان مهارت‌های رهبری را ندارند؛ زنان مهارت حل مسئله ندارند؛ زنان فداکاری لازم را ندارند و دسته دوم به موانع دیگر که شامل: عدم دسترسی به شبکه غیررسمی؛ کمبود مربی؛ عدم دسترسی به شبکه همکاران تأثیرگذار؛ نداشتن الگو است (Christman & McClellan, 2008: 3).

بنابراین به عنوان چارچوب مفهومی در این مقاله از دو مفهوم سقف شیشه‌ای، و سیستم غیررسمی مردانه در سازمان‌ها استفاده شده است. یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران زن در محیط کار آن است که مجبور می‌شوند روش و راه خود را تغییر دهند تا در جمع مدیران مرد پذیرفته شده یا جدی گرفته شوند. در واقع آنها حالت‌های ضد زنانه به خود می‌گیرند تا نشان دهند که می‌توانند با سازمان‌های جنسیتی سازگار شوند (Brewis & Linstead, 2004: 89).

سیستم اجتماعی غیررسمی مردان در داخل و بین سازمان‌ها برای حفظ موقعیت مردان در بالاترین سطح خدمت می‌کند. حال آنکه زنان مجبورند با موانعی دست و پنجه نرم کنند



که مردان در شغل خود با آن‌ها مواجه نیستند، مانند سقف شیشه‌ای یا تصوراتی مبنی بر اینکه آن‌ها به اندازه کافی با انگیزه نیستند یا قدرت تجاری ندارند، «زنانه» هستند، وابسته، ذهنی و عاطفی دیده می‌شوند. همچنین علی‌رغم آنکه در سازمان‌ها، سیستم‌های پاداش و ارتقاء سازمانی (مانند مهدکودک، برنامه‌های بعد از مدرسه، خدمات اطلاعاتی و سیاست‌های برنامه‌ریزی کاری جایگزین) وجود دارد تا به زنان کمک کند که تعهدات خانوادگی خود را به انجام رسانند (Auerbach, 1990: 384). اما بسیاری معتقدند که مشکلات آنها با این‌گونه راه‌حل‌ها، مرتفع نمی‌شود. چون مسئله اصلی این است که زنان همچنان بیشتر بار وظایف مراقبت در جامعه را به دوش می‌کشند. حتی زمانی که این سیاست‌ها اجرا می‌شوند، برنامه‌های انعطاف‌پذیر و مرخصی گرفتن به دلایل خانوادگی مانع پیشرفت شغلی می‌شود.

"سقف شیشه‌ای"، مفهومی است که در اواسط دهه ۱۹۸۰ برای توصیف موانع نامرئی و مصنوعی که زنان را از ارتقاء به مدیریت بالاتر و سایر موقعیت‌های رهبری بالاتر در دنیای تجارت بازمی‌داشت، ابداع شد و بعدها تکامل یافت تا اقلیت‌های نژادی/قومی هم مرد و هم زن را در برگیرد (Lahiri, 2022: 1).

سازمان OECD، هر ساله گزارش سقف شیشه‌ای از کشورهای مختلف ارائه می‌دهد. در گزارش ۲۰۲۳ این سازمان، سقف شیشه‌ای معادل با شاخص‌هایی چون شکاف جنسیتی در دستمزد، مرخصی والدین، هزینه مراقبت از کودکان، حقوق زنان در زایمان و شاخص‌های دیگر، در نظر گرفته شده و داده‌های به‌دست‌آمده از کشورها نشان می‌دهد که چهار کشور شمال اروپا - سوئد، ایسلند، فنلاند و نروژ - در صدر بهترین مکان‌ها برای زنان شاغل و کمترین سقف شیشه‌ای را داشته و در مقابل کشورهایی مانند ترکیه، ژاپن و کره جنوبی بدترین وضعیت را در شاخص‌های سقف شیشه‌ای به خود اختصاص می‌دهند. اگرچه ایران گزارشی از شاخص‌های مذکور را ارائه نداده و در گزارش مذکور نیامده است، اما نگاهی بر شاخص‌های سقف شیشه‌ای، حکایت از وجود آن در ایران و شباهتش با کشورهایی مانند ترکیه و کشورهای آسیای شرقی دارد. برخی از نویسندگان هم بجای

سقف شیشه‌ای از اصطلاح "دیوارهای شیشه‌ای" یاد کرده‌اند که مدیران زن را در بخش‌های سنتی زنانه با فرصت‌های کمتری برای پیشرفت صعودی و دستمزد بالاتر ننگه می‌دارد.

رایان وهاسلم (۲۰۰۵)، نیز به اصطلاح «صخره شیشه‌ای» اشاره داشته‌اند که به ارتقای زنان در موقعیت‌های رهبری اشاره دارد. این امر زنان را در معرض آسیب‌پذیری شدید در برابر انتقاد و سرزنش برای پیامدهای منفی قرار می‌دهد که بیشتر تابعی از عوامل زمینه‌ای است. به دست آوردن موقعیت‌ها و پست‌های مدیریتی برای زنان همواره با مشکلات زیادی همراه است. زنان به دلیل موانعی که مردان تعیین می‌کنند، موانع ناشی از مدیران زن و موانعی که توسط خود شخص ایجاد می‌شود، نمی‌توانند پست‌های مدیریتی ارشد را بدست آورند. عواملی که مانع از دستیابی مدیران زن به پست‌های ارشد می‌شود، مبتنی بر تفاوت‌های جنسیتی است و بر اساس سه دسته علل تقسیم‌بندی می‌شود. عوامل فردی (ایفای نقش‌های چندگانه، انتخاب‌ها و ادراک شخصی)، عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، خط‌مشی سازمان، جو سازمان، عدم وجود مربی، کمبود فرصت‌های برابر، ناتوانی در پیوستن به شبکه‌های ارتباطی، موانع ایجادشده توسط مدیران مرد. موانع ایجادشده توسط مدیران زن، تصورات از زنان شاغل) و عوامل اجتماعی (تبعیض حرفه‌ای، تعصب اجتماعی) (Karadag, 2018: 75).

### روش تحقیق

تحقیق حاضر با توجه به ماهیت سؤالات تحقیق مبتنی بر روش تحقیق ترکیبی/آمیخته و مشتمل بر دو فاز مطالعاتی کیفی و کمی است. فاز اول تحقیق مبتنی بر رویکرد کیفی است و با توجه به ماهیت سؤال پژوهش، که همانا فهم و شناسایی چالش‌های زنان مدیر در عرصه شغلی است، نیاز بود که محقق به عرصه زندگی شغلی زنان مدیر وارد شود. گردآوری داده‌ها در این مرحله بر اساس انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختمند، با محوریت چند سؤال مشخص که در ادامه آمده، انجام شده است:

- ماهیت شغل شما چیست و چه وظایفی بر عهده دارید؟

- در فرایند انتخاب شدنتان به عنوان مدیر چه چالش‌هایی داشتید؟

- پس از انتخاب شدنتان به عنوان یک مدیر با چه چالش‌هایی مواجه شدید؟

هالووی، یکی از ساده‌ترین و پرکاربردترین رویکردها در تحلیل داده‌های کیفی را تحلیل تماتیک یا تحلیل مضمون<sup>۱</sup>، می‌داند و علی‌رغم آنکه رویکردهای متفاوت در مورد تحلیل مضمون وجود دارد و در برخی از آنها، از تحلیل تماتیک، به عنوان یک تکنیک یا یک فرایند پیش‌نیاز و رایج روش‌های کیفی، یاد می‌کنند اما در این مقاله به تبعیت از براون و کلارک (۲۰۰۶)، به عنوان یک رویکرد ویژه در تحلیل داده‌ها در نظر گرفته شده است (Braun & Clarke, 2006: 77).

بنابراین تحلیل مضمون را می‌توان روشی برای شناسایی، سازمان‌دهی، و ارائه بینش در مورد الگوهای معنا (موضوعات) در یک مجموعه داده است که با تمرکز بر معنا در یک مجموعه داده، به محقق اجازه می‌دهد تا معانی و تجربیات جمعی یا مشترک را ببیند و درک کند و بدین شکل، الگوهای معنایی را در رابطه با موضوع خاص و سؤال تحقیق، شناسایی کند. تحلیل مضمون، معانی آشکار و معانی نهفته و پنهان یعنی مفروضات و ایده‌هایی که در پس آنچه به صراحت بیان شده را مورد بازکاوی قرار دهد (Braun & Clarke, 2006: 77). کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار MAX. Q.D.A انجام شد. روایی و اعتبار یافته‌ها در مقاله حاضر، بر اساس کدگذاری مجدد ۳ مصاحبه به صورت تصادفی توسط کدگذار دوم و مستقل (از فارغ‌التحصیلان دانشگاه که به نرم‌افزار کدگذاری کیفی مسلط بود)، انجام شده است. کدهای استخراج شده مورد تأیید کدگذار دوم نیز قرار گرفت. نمونه‌ای از جدول کدگذاری مصاحبه‌ها در ادامه آمده است:

جدول ۲- نمونه‌ای از کدگذاری متون مصاحبه‌ها (منبع: یافته‌های تحقیق)

| مقوله اصلی                 | مقوله فرعی                     | مفاهیم                       | کد                                    | متن مصاحبه  |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|---|
| مدیریت چالش‌ها در محیط کار | شیوه مواجهه با چالش‌های جنسیتی | نیاز به بیش‌عرضه توانمندی‌ها | مبارزه-نشان دادن توانایی-             | برخی اوقات خانم‌ها برای اینکه خودشان را ثابت کنند، نیاز به مبارزه دارند. مبارزه و تلاش بیشتر و یا حتی به یادآوری و تذکر توانمندی خانم‌ها هم رسیده است (کد ۱۱).  |
|                            | شیوه مدیریت چالش‌های شغلی      | تلاش مضاعف                   | نمایش قدرت-اثبات خود                  | "باید قدرت بیشتری از خودت نشان دهی. در حرف زدنت، در ارائه اطلاعاتت. باید نشان دهی که من هم به اندازه شما می‌دانم. این خیلی مهم است. حتماً باید خودتان را ثابت کنید. اگر خودتان را ثابت نکنید، روی شما حساب نمی‌کنند" (کد ۱).                        |
|                            | مدیریت چالش‌های شغلی           | مدیریت دستوری                | تصمیم‌گیری فردی-نگاه از بالا به پایین | "خودم معمولاً تصمیم می‌گیرم و فرایندها را به بقیه اطلاع می‌دهم" (کد ۴).   |
|                            |                                |                              |                                       | "به بچه‌های زیردستم می‌گفتم بچه‌ها می‌خواهیم چنین کاری انجام دهیم، نظراتتان را بگویید. اتفاقاً نظرات جالبی هم می‌دادند. طوفان فکری که ایجاد می‌کردیم خیلی کمک می‌کرد و همین پیشنهادها را به بالادست می‌دادم و اکثراً مورد قبول واقع می‌شد" (کد ۱۷). |
|                            |                                |                              |                                       | "من همیشه در مواقع مشکل، با بقیه همکاران مشورت می‌کنم. به این شیوه که با آن‌ها مسئله را در میان می‌گذاریم و بهترین روشی که برای آن کار مناسب است را انتخاب می‌کنیم. یعنی همه را با مشورت با یکدیگر" (کد ۹).   |

در فاز دوم تحقیق و در قالب رویکرد کمی، محقق به منظور معیاری سازی یافته‌های کیفی، از تحلیل سلسله مراتبی AHP بهره گرفت و چالش‌های مطروحه از سوی زنان مدیر را به ۱۰ نفر از آنها ارائه داد تا علاوه بر دریافت بازخورد مثبت و تأیید یافته‌ها، از سوی آنها اولویت‌بندی شوند. این روش، توسط توماس ساعتی (۱۹۸۳)، ابداع گردید و مبتنی بر مقایسه زوجی و وزن دهی به تم‌هاست. سه اصل تجزیه، انجام قضاوت‌های مقایسه‌ای و ترکیب اولویت‌ها، سه اصل مهم در تحلیل سلسله مراتبی هستند (Whitaker, 1987: 161). میدان مطالعه در این تحقیق، یکی از فرودگاه‌های کشور است که در مجموع ۶۹۸ کارمند و مدیر دارد و از این تعداد ۱۸۵ نفر خانم هستند. اما تعداد مدیران و مسئولین خانم در مجموع ۲۰ نفر است که به عنوان مدیریت ترمینال‌ها، و مسئولین سرشیفت‌ها فعالیت دارند. تمامی زنان مدیر مورد مصاحبه، دارای مسئولیت در سازمان بودند اما با توجه به ماهیت متنوع شغلی و پست‌های متعدد کاری، از منظر قدرت تصمیم‌گیری و جایگاه مسئولیت یکسان نبودند و دارای سابقه کار، سابقه مدیریت و تعداد کارمندان تحت نظارت متنوع می‌باشند.

با توجه به دغدغه محقق در راستای شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های زنان در کسب سمت‌های مدیریتی و هم در نگهداشت آن، محقق تلاش کرد تا با گردآوری اطلاعات از تمامی بانوان دارای سمت‌های مدیریتی و مسئولین بخش‌ها، برشی از تجربه آنان را ارائه دهد. بنابراین فاز اول تحقیق مبتنی بر مصاحبه با تمامی زنان مدیر (۲۰ نفر)، در سازمان متبوع بود، اما در فاز دوم تحقیق، مبتنی بر انتخاب تصادفی فقط با ۱۰ زن مدیر در راستای بررسی دیدگاه خبرگانی، پرسشنامه تکمیل گردید.

نحوه انتخاب موارد مطالعاتی در فاز اول مطالعه که کیفی بوده، غیر تصادفی، هدفمند و تمام شماری بوده است. به این معنی که علی‌رغم حصول اشباع نظری در مصاحبه‌های ۱۴ و ۱۵، باز هم مصاحبه‌ها تا اتمام و تمام شماری موارد مطالعاتی و مصاحبه با ۲۰ مدیر زن، ادامه یافت. زنان مدیر شرکت‌کننده در تحقیق، در بخش‌های مختلفی از اداره کل فرودگاه بین‌المللی مهرآباد، مشغول به فعالیت بودند، مجموعه‌ای از فعالیت‌های آن‌ها از منظر ماهوی، در چند دسته تقسیم‌بندی می‌شود. اهم فعالیت‌های گزارش شده از سوی زنان مدیر

۱۷۴ | فصلنامه علمی برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی | سال پانزدهم | شماره ۵۹ | تابستان ۱۴۰۳

در بخش نظارت و هماهنگی بر امور، هماهنگی با سایر ارگان‌ها و سازمان‌ها، امور مربوط به استخدام کارکنان (مانند گزینش و بیمه)، و امور مربوط به پروازها بود که بر اساس گستردگی و حجم کار، تعداد کارمندان تحت نظارت آنها و هم میزان قدرت آنها در رده سلسله مراتبی سازمانی متنوع بود.

جدول ۳- اطلاعات مصاحبه شوندگان (منبع: یافته‌های تحقیق)

| سطح مدیریت | تعداد کارمندان | سابقه مدیریت | سابقه کار | فرزندان | تأهل  | تحصیلات       | سن | کد |
|------------|----------------|--------------|-----------|---------|-------|---------------|----|----|
| میانی      | ۲۰             | ۱۲           | ۲۴        | -       | مجرد  | کارشناسی ارشد | ۵۷ | ۱  |
| ارشد       | ۱۰۰            | ۱۴           | ۲۰        | ۱       | متاهل | کارشناسی      | ۴۴ | ۲  |
| ارشد       | ۵۵             | ۴            | ۱۱        | ۲       | متاهل | کارشناسی ارشد | ۳۷ | ۳  |
| عملیاتی    | ۳              | ۲۳           | ۲۵        | ۱       | متاهل | کارشناسی ارشد | ۴۵ | ۴  |
| عملیاتی    | ۵              | ۵            | ۱۸        | ۰       | مجرد  | کارشناسی ارشد | ۴۴ | ۵  |
| میانی      | ۲۸             | ۱۳           | ۲۷        | ۰       | مجرد  | کارشناسی      | ۵۴ | ۶  |
| عملیاتی    | ۵              | ۳            | ۲۰        | ۰       | مجرد  | کارشناسی      | ۳۸ | ۷  |
| ارشد       | ۱۲۰            | ۷            | ۲۵        | ۱       | متاهل | کارشناسی ارشد | ۵۳ | ۸  |
| عملیاتی    | ۴              | ۲            | ۱۱        | ۱       | متاهل | کارشناسی      | ۳۷ | ۹  |
| عملیاتی    | ۴              | ۱۳           | ۲۱        | ۱       | متاهل | کارشناسی ارشد | ۴۸ | ۱۰ |
| عملیاتی    | ۲              | ۲۲           | ۲۴        | ۲       | متاهل | کارشناسی      | ۴۸ | ۱۱ |
| میانی      | ۲۰             | ۳,۵          | ۲۴        | ۱       | متاهل | کارشناسی      | ۴۵ | ۱۲ |
| عملیاتی    | ۳              | ۲            | ۱۹        | ۱       | متاهل | کارشناسی ارشد | ۴۲ | ۱۳ |
| عملیاتی    | ۵              | ۹            | ۲۲        | ۱       | متاهل | کارشناسی      | ۴۶ | ۱۴ |
| عملیاتی    | ۳              | ۴            | ۲۰        | ۱       | متاهل | کارشناسی      | ۴۲ | ۱۵ |
| عملیاتی    | ۴              | ۳            | ۱۸        | ۰       | مجرد  | کارشناسی ارشد | ۳۷ | ۱۶ |
| عملیاتی    | ۸              | ۸            | ۲۱        | ۰       | مجرد  | کارشناسی ارشد | ۴۱ | ۱۷ |
| میانی      | ۱۵             | ۹            | ۱۵        | ۰       | مجرد  | کارشناسی ارشد | ۳۹ | ۱۸ |
| عملیاتی    | ۴              | ۱۰           | ۲۹        | ۱       | متاهل | کارشناسی      | ۵۶ | ۱۹ |
| میانی      | ۱۲             | ۱۰           | ۲۵        | ۱       | متاهل | کارشناسی ارشد | ۵۳ | ۲۰ |

معمولاً مدیران در سازمان‌ها را می‌توان در سه سطح ارشد، میانی و عملیاتی طبقه‌بندی کرد. در تحقیق حاضر، ۳ مدیر ارشد، ۵ مدیر در سطح میانی و ۱۲ مدیر عملیاتی شرکت داشتند. مدیران ارشد، در بالاترین سطح مدیریتی قرار داشته و مسئولیت تعیین استراتژی و راهبردهای سازمان را بر عهده داشتند. در این تحقیق زنان در مقام مدیر ارشد در سمت‌های معاونت فعالیت داشتند و تعداد اعضای زیرمجموعه آنها بیش از ۵۰ نفر بود.

مدیران میانی، مدیریت بخشی از سازمان مورد مطالعه را بر عهده داشتند مانند مدیر بخش روابط عمومی و بین ۱۰ تا ۳۰ نفر در زیرمجموعه آنها فعالیت داشتند. مدیران عملیاتی با توجه به ماهیت سازمان مورد مطالعه، تعداد بیشتری را در این میدان به خود اختصاص دادند و دارای سمت‌های سرپرستی گروه، مسئولین شیفت‌ها بودند و کمتر از ۱۰ نفر کارمند در اختیارشان بود.

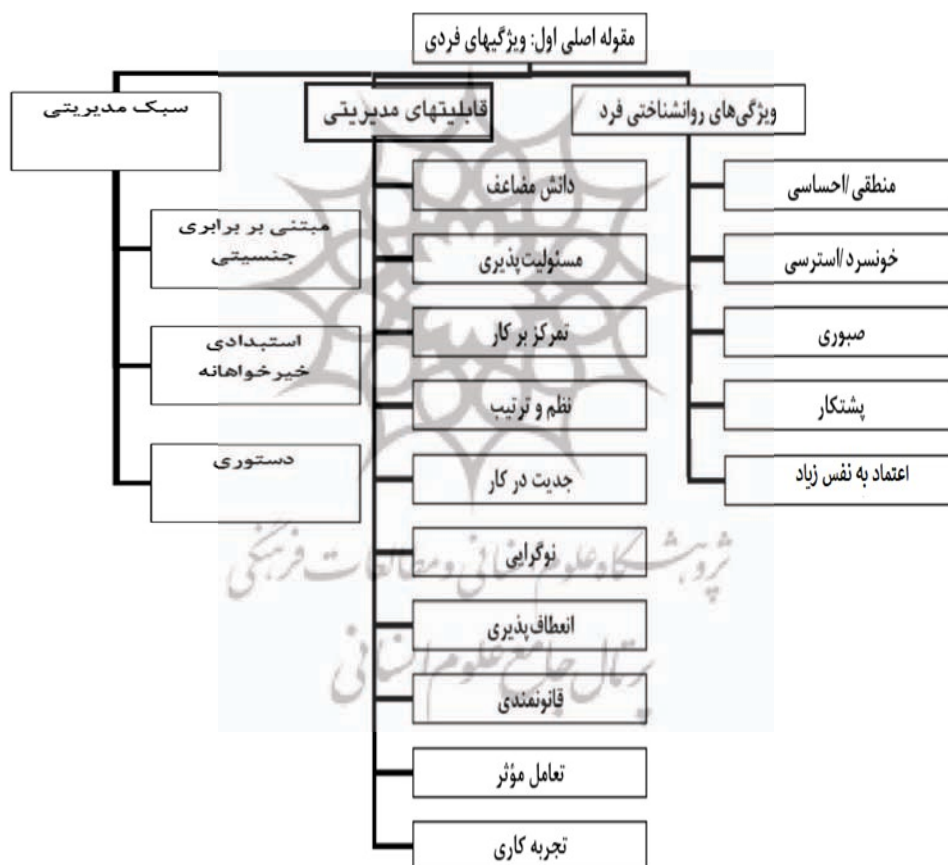
#### یافته‌های توصیفی: معرفی میدان تحقیق

در توصیف میدان مطالعه و بانوان مورد مصاحبه در میدان، می‌توان گفت که ۵۵ درصد از زنان مدیر، معادل با ۱۱ نفر، دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۹ نفر برابر با ۴۵ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. ۶۵ درصد از بانوان مورد مطالعه معادل با ۱۳ نفر از آنها متأهل و ۷ نفر برابر با ۳۵ درصد مجرد بودند. ۵۵ درصد از بانوان مورد مطالعه معادل با ۱۱ نفر، دارای ۱ فرزند، ۲ نفر معادل با ۱۰ درصد دارای دو فرزند و ۷ نفر برابر با ۳۵ درصد مجرد بودند. ۴۵ درصد از بانوان مورد مطالعه بین ۲۰-۲۵ سال سابقه خدمت داشتند، کمترین سابقه خدمت ۱۱ سال و بیشترین ۲۹ سال بود ۱۰ درصد از مدیران نیز بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کار در سازمان را داشتند. ۳۵ درصد از بانوان مورد مطالعه کمتر از ۵ سال سابقه مدیریت داشتند. کمترین سابقه مدیریتی ۲ سال و بیشترین سابقه مدیریتی ۲۲ سال گزارش شد. همچنین مدیرانی با سابقه مدیریتی ۱۵ تا ۲۰ سال وجود ندارند. همچنین ۶۰ درصد از بانوان مورد مطالعه کمتر از ۱۰ نفر کارمند را هدایت می‌کردند. ۲۵ درصد بین ۱۰ تا ۵۰ نفر، ۵ درصد بین ۵۰ تا ۱۰۰ نفر، ۱۰ درصد بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ نفر، را تحت خدمت داشتند. کمترین تعداد کارمند ۳ نفر و بیشترین تعداد ۱۲۰ نفر گزارش شد. در بخش یافته‌های

تحلیلی و پس از کد گذاری با کمک نرم‌افزار و با استفاده از کدهای نظری و کدهای باز، در مجموع ۳ مقوله اصلی، ۱۰ مقوله فرعی، ۳۷ مفهوم و ۲۳۸ کد استخراج گردید.

### مقوله اصلی اول: ویژگی‌های فردی زنان مدیر

این مقوله اصلی شامل ۳ مقوله فرعی (ویژگی‌های روان‌شناختی، قابلیت‌های مدیریتی و سبک مدیریتی) و ۱۸ مفهوم است. ویژگی‌های روان‌شناختی و قابلیت‌های زنان مدیر، از منظر پاسخگویان، علت انتخاب آنها به عنوان یک مدیر بوده و به شغل آنها مرتبط می‌باشد.



نمودار ۳- مقوله اصلی اول و مقولات فرعی و مفاهیم آن (منبع: یافته‌های تحقیق)



اکثر پاسخگویان، به ویژگی‌های روان‌شناختی همچون: همدلی، ارتباطات تعاملی و مهارت‌های اجتماعی گسترده، همدلی، تمرکز زیاد، اشتیاق، مهارت‌های کارگروهی اشاره داشتند. ویژگی‌های قابلیت‌ی نیز به دانش مضاعف، مسئولیت‌پذیری، جدیت در کار و ... اشاره دارد که در تصویر زیر آمده است:

#### مقوله فرعی اول: ویژگی‌های روان‌شناختی

"معمولاً سعی می‌کنم استرسم را کنترل، ولی بعد از اینکه آن بحران می‌گذرد، احساس می‌کنم یک تخلیه کامل شدم و انرژی فراوانی از من رفته است" (کد ۱۱).

" فکر می‌کنم پیگیری‌هایی که انجام می‌دهم، فکر می‌کنم صبوری که دارم و آن دقت. این بازخوردی است که از دیگران داشتم (کد ۱۸)

با توجه به اینکه مدیران زن قادر هستند تعامل خوبی را با زیردستان داشته باشند همواره سعی دارند تا کار و رفاقت را با هم یکی نکنند و با بهره‌مندی از دیدگاهی انتقادی، تلاش دارند که همواره رو به بهبود حرکت کنند. آن‌ها صبورند و اگر متقاعد شوند که تغییر در حوزه فعالیتشان لازم است، انعطاف‌پذیر و دارای ادراک قوی هستند.

#### مقوله فرعی دوم: قابلیت‌های مدیریتی

در بحث از قابلیت‌های بانوان مدیر در سازمان‌ها و میزان سازگاری آنها در سمت مدیریتی می‌توان گفت که زنان معمولاً زمان بیشتری برای انطباق و به قول عامیانه جاافتادن در سمت مدیریت نسبت به مردان نیاز دارند تا جایی که در مواردی با انتقادهای نابجا و غیرسازنده روبرو می‌شوند. اما نکته‌ای که می‌تواند مثبت باشد و چنین رویه‌ای را ملغی کند به ویژگی‌های مدیریتی، توانایی و دستاوردهای شخصی بانوان مدیر مرتبط است. بانوان مدیر معمولاً با انتقاد از خود و تکرار و تداوم خود انتقادی، همواره سعی می‌کنند تا دانش و توانمندی‌های حرفه‌ای خود را در سطح استاندارد و حتی بیشتر قرار دهند و به نوعی روندی بازاندیشانه را در عملکرد خود به کار می‌گیرند.

" زمانی که مسئولیت شیفت را قبول کردم، آن زمان من کوچک‌ترین فرد آن مجموعه بودم، علاوه بر اینکه از لحاظ سنی کوچک بودم، از لحاظ سابقه کاری

هم از همکاران دیگر، سابقه‌ام کمتر بود. قبل از آن که بخواهم در آن مجموعه مسئولیت قبول کنم، کلاس‌های مدیریت و آموزش را گذرانده بودم و به زبان انگلیسی هم مسلط بودم. علت اصلی که فکر می‌کنم آن‌ها من را انتخاب کردند این بود که من زبان بلد بودم" (کد ۴).

"همیشه در کارم حواس جمع بودم و تمرکز در کارم خیلی بالا بود. حافظه خوبی هم دارم" (کد ۱۶).

"کارم طوری بود که من حتی شبانه وقتی می‌خوابم، گوشی‌ام روشن است. یک‌دفعه ساعت چهار و نیم صبح موبایل من زنگ زد. بلافاصله به اداره رفتم. چون مسئولیت را پذیرفته بودم (کد ۱۸).

ما وی (۲۰۱۸) تمرکز در کار، مدیریتی کارزماتیک و ادراک قوی را از ویژگی‌های بانوان مدیر می‌داند (Ma Wei, 2018). نیکولینا و همکارانش (۲۰۱۶)، نشان دادند که مدیر زن درحالی که از منظر حرفه‌ای بسیار پیگیر و مترصد گذر از چرخه‌های بحران و اختلاف‌ها است. از این رو، او همیشه دوراندیشانه، سعی در ذخیره دانش دارد و به زمان اهمیت می‌دهد و مدیریت زمان و توجه به نظم و انضباط از ویژگی‌های اوست (Nikulina et al. 2016: 2-3).

"اداره‌ای که رفته بودم، اداره خدمات عمومی بود، یک مقدار نوع کارش، کار مردانه بود. تنها خانمی بودم که در آن اداره بودم و شاید به لحاظ وقت و انرژی که برای اداره می‌گذاشتم و هم‌پای یک مرد در اداره کار می‌کردم" (کد ۱۸).

همچنین زنان مدیر از خطرات و نوآوری‌های جسورانه نمی‌ترسند و دارای مهارت‌های یدی و ویژگی‌های ارتباطی کارآمدی هستند.

"من احترام می‌گذارم به روش‌هایی که نوین باشد اگر کارمندی بخواهد انجام دهد، ولی در نهایت ما یک روش را انجام می‌دهیم، به خاطر اینکه همه روی آن روش اشراف داشته باشیم. مسلط باشیم". (کد ۱۹).

مهارت‌های کلامی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های بانوان مدیر است و تحقیقات نیز نشان می‌دهد که جنسیت توانسته بر این متغیر اثرگذار باشد. به‌طور مثال عبدالله و جیبا (۲۰۲۰)، نشان داده‌اند که بانوان مدیر اغلب در آزمون‌های تعاملی و شفاهی نمره بهتری را

کسب می‌کنند و در ارتباطات غیرکلامی هم بیشتر از مردان از توانایی‌های حسی و بصری برخوردارند. در واقع یکی از ابزار مهم و قابلیت‌های مدیران، تعامل مؤثر و ادراک خوب از شرایط کارکنان است (Abdallah & Jiba, 2020: 5). نامیق (۲۰۱۸)، نیز بیان می‌کند که مدیران باید توانایی درک و استفاده از ویژگی‌های هر یک از کارکنان را داشته باشند تا نقاط ضعف و قوت آن‌ها را به درستی شناسایی کرده و از آن ویژگی‌های خاص به روشی استفاده کنند که برای سازمان مفید باشد (Namiq, 2018: 402).

"شاید دلیل انتخابم به عنوان مدیر تعاملی باشد که با همکاران داشتم. سعی کردم تا جایی که بشود مشکلات را درک کنم. خودم را جای همکاران بگذارم و تا آنجا که توانستم آن مشکل را حل کنم (کد ۶)."

"یک مقدار روابطم با همکاران باعث شد، روابط طوری بود درعین حالی که دوستانه بود، یک مقدار تأثیرگذار بودم روی همکاران. یک جوری حساب می‌بردند و حرفم را قبول داشتند." (کد ۷).

#### مقوله فرعی سوم: سبک مدیریتی

نیکولینا و همکارانش (۲۰۱۶)، در تحقیقاتشان از سبک مدیریت جنسیتی سخن گفته‌اند که به ماهیت رابطه بین دو جنس و وجود سلسله‌مراتب پدرسالارانه تأکید دارد، توانسته میزان مدیریت زنان را کاهش دهد (Nikulina et al. 2016: 2-3) و در بخش ادبیات نظری نیز به تفصیل توضیح داده شده است. اما به نظر می‌رسد بانوان مدیر مورد مطالعه در این تحقیق، قادر به سازمان‌دهی و الهام‌بخشی به کارکنان خود فارغ از جنسیت هستند و ذاتاً از رویکردهای نوآورانه در مدیریت بهره می‌گیرند.

"من وقتی در محیط اداره دارم کار می‌کنم، نگاهم به خانم و آقا یکی است. یعنی همه همکار هستند. با همان لحنی که با یک آقا صحبت می‌کنم، با خانم هم صحبت می‌کنم" (کد ۱۸).

در نوع دیگر به زعم لیکرت، دستوردهی به همراه ترحم و دلسوزی نسبت به کارکنان با هم در تلاقی قرار دارد. مصاحبه‌ها نیز نشان می‌دهد که اگرچه در مواردی، بانوان مدیر

اعلام کردند که سعی در حفظ روابط دوستانه دارند اما ماهیت شغلی در این سازمان با توجه به حساسیت آن به گونه‌ای است که نمی‌توان از قوانین و مقررات و دستورات مافوق، تخلف کرده و یا سلیقه‌ای عمل شود. بنابراین می‌تواند گفت سبک مدیریت رفاقتی نیست بلکه همچنان دستوری و استبدادی است.

"سعی می‌کنم رفاقتم سر جای خودش باشد، آن کاری که باید طبق قانون انجام شود سر جای خودش. نمی‌شود یک قانونی اجرا شود، یک کاری باید انجام شود، ولی مثلاً شخصی که دوست من است بگویم نه این نباشد" (کد ۲).

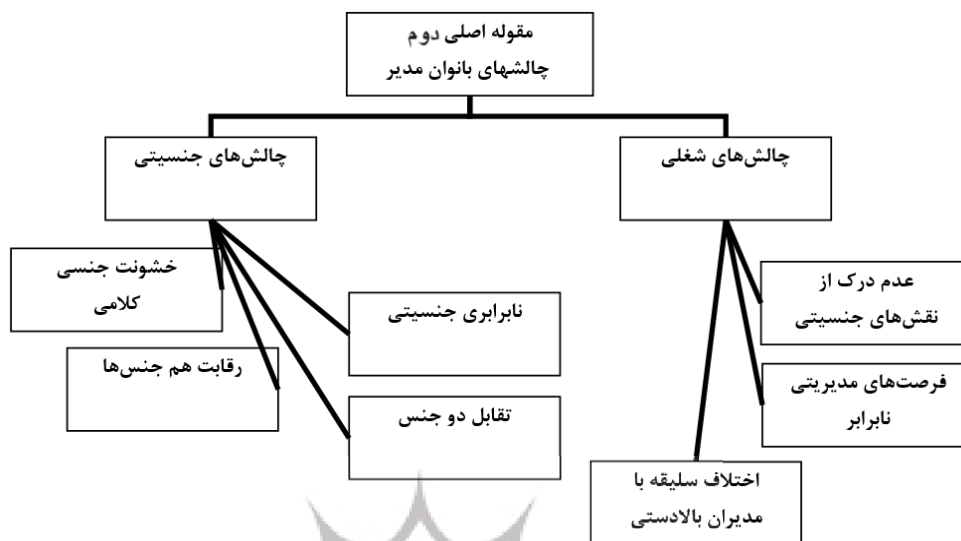
این نوع از روابط را می‌توان در دسته مدیریت استبدادی خیرخواهانه/دلسوزانه جای داد که علی‌رغم اعتماد مدیر به کارکنان، فقط بخش کمی از تصمیمات در سطوح پایین و بیشتر تصمیمات در سطوح بالا اتخاذ می‌شود. همچنین اگرچه تعامل مافوق و مادون همراه با ترحم و دلسوزی است اما به علت وجود سیستم پاداش و تنبیه از سوی مدیران، کارکنان از آنها حساب می‌برند.

"یک وقت‌هایی نظرسنجی در یکسری چیزها جواب می‌دهد، اما خیلی مواقع مجبور هستی نظرت را به همکاران القا کنی، یعنی به صورت دستورالعمل است و باید اجرا شود" (کد ۳)

بر اساس نظریه رهبری هرسی و بلانچارد، یکی از سبک‌های رهبری در سازمان‌ها، رهبری به شیوه دستوردهی است که مبنای آن، توجه زیاد به کار و در مقابل توجه کم به روابط مدنظر رهبر است. بخشی از نظرات و تجارب بانوان مدیر به این مهم اشاره داشت که آنها خود تعیین‌کننده فرایندها و شیوه اجرا و تقسیم وظایف هستند و در سلسله مراتبی از بالا به پایین عمل می‌کنند و فاصله خود را با کارکنان حفظ می‌نمایند.

### مقوله اصلی دوم: چالش‌های زنان مدیر در محیط کار

این بخش به شناسایی ماهیت چالش‌های زنان مدیر در محیط کار اختصاص دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که می‌توان چالش‌های زنان مدیر در محیط کار را می‌توان در دو مقوله فرعی چالش‌های جنسیتی و چالش‌های شغلی و ۷ مفهوم خلاصه کرد.



نمودار ۴- نمایی از مقوله اصلی دوم، چالش‌های زنان مدیر در محیط کار

#### مقوله فرعی اول: چالش‌های جنسیتی در محیط کار

چالش‌های جنسیتی در محیط کار به هرگونه موانع بر سر راه ارتقای شغلی زنان مدیر اشاره دارد که به ماهیت شغل و مسائل حرفه‌ای بلکه دقیقاً به جنسیت آنها مربوط است. یکی از چالش‌های عنوان‌شده نابرابری جنسیتی است که با تفکیک امور به واسطه جنسیت نمود می‌یابد. به بیان دیگر سقف شیشه‌ای که ناشی از ماهیت کسب و کار و شغل نیست، بلکه یک نابرابری جنسیتی است.

"اوایل کار، چالش‌هایی که داشتم به خاطر جنسیت بود، تفکیک جنسیتی اینجا خیلی شایع بود. اما کارم را که دیدند الآن با ما اوکی شدند و مشکلی نداریم. الآن چالشی ندارم" (کد ۱۰).

اما نه فقط تفکیک امور و ارزیابی زنان مدیر نه به عنوان یک مدیر بلکه به عنوان یک زن در سیستم، حکایت از چالش‌های جنسیتی دارد، برخی از رفتار و واکنش‌ها و جو حاکم بر سازمان نیز می‌تواند برآمده از جنسیت و جنس باشد و زنان مدیر را مورد آزار و آسیب قرار دهد.

"بعضی از همکاران ناراحت میشن که چرا انتخاب نشدن به عنوان مدیر و چرا با

اونها این‌طور رفتار نشده. برای همین یکسری چالش‌ها را ایجاد می‌شود" (کد ۲).

نقل قول‌های فوق را می‌توان نشانه‌ای از تداوم الگوهای جنسیتی در محیط کار دانست. به بیان دیگر، نقش‌ها، انتظارات، و تبعیض‌های جنسیتی میان دو جنس، در محیط کار به‌طور پیوسته و پایدار تکرار می‌شوند و به شکل‌های مختلف در سازمان‌ها ظاهر می‌گردند و خود اثر زیادی بر پویایی و فرهنگ سازمانی دارند.

تکرار و تداوم نقش‌ها و انتظارات جنسیتی در محیط کار را می‌توان به تفاوت‌های قدرت و منابع در اختیار زنان و مردان در سازمان نسبت داد. برخی از این انتظارات می‌توانند به‌طور ضمنی یا آشکار تبلیغ شوند و در انتخاب و ارتقاء سازمانی مؤثر باشند.

"با اولین حضور خانم‌ها در مجموعه مدیریت به جرأت اکثریت آقایان نسبت

به ما یک جبهه‌گیری منفی داشتند و اصلاً فکر می‌کردند خانم‌ها در این زمینه

کاری نمی‌توانند موفق باشند. همکاران آقا جبهه گرفتند. بی‌نظمی در رفت و

آمدشان داشتند یا کم‌کاری‌شان یا حتی صبوری خاصشان در نحوه برخورد با

مسائل و مشکلات. من آن‌ها را دیدم و سعی کردم روی آن‌ها کار کنم" (کد ۱۱).

این تفاوت‌های جنسیتی در محیط کار را می‌توان در تفاوت حقوق و مزایا بر اساس جنسیت یا محدودیت در دسترسی به فرصت‌های شغلی مشاهده کرد. الگوهای جنسیتی حتی ممکن است بر تعاملات اجتماعی در محیط کار داشته باشند.

"من الآن در انتهای مسیر کارم قرار دارم. اول از اینکه نزدیک بازنشستگی

هستم. اما تجربه من نشان داده که در جامعه ما کلاً مدیر خانم جایگاه زیادی

ندارد، یعنی بیشتر آقایان هستند که در پست‌های مهم و ریاستی قرار می‌گیرند.

ممکن است شما با یک آقا هم‌سطح باشید از هر نظر، اگر بخواهند انتخاب کنند

به عنوان مسئول یک قسمت، ترجیح می‌دهند آقا را انتخاب کنند، نه شما را و این

یک واقعیت است" (کد ۱).

همچنین بنا بر نقل قول‌های زنان مورد مصاحبه می‌توان مصادیقی از خشونت جنسی در محیط کار را در تجربه آنها شناسایی کرد. منظور از خشونت جنسی در محیط کار، هرگونه

رفتار، اظهارنظر، یا اقدامی است که به دلیل جنسیت باشد و طیف وسیعی از اظهار نظرات نادرست و توهین آمیز تا تحریک جنسی، تجاوز و سوءاستفاده جنسی را در برمی‌گیرد.

"بعضی وقت‌ها شوخی‌های خیلی ناجوری می‌شود. یک‌جوری شرایط پیش می‌آید هم خانم و هم آقا نشستند و به قول معروف بعضی آقایان رعایت نمی‌کنند. شوخی‌هایی می‌کنند که ممکن است یک مدیر خانم خجالت بکشد و احساس ناراحتی کند" (کد ۱۶).

"باید با آقایان یک پرده‌ای باشد در روابط، آقایان یک مقدار راحت که باشید، فکرهای منفی می‌کنند" (کد ۵).

اقداماتی مانند آموزش‌های ضد خشونت، ایجاد سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی ارتقاء دهنده احترام به جنسیت، و ایجاد مکانیزم‌های گزارش‌دهی می‌توانند به پیشگیری از خشونت جنسی در محیط کار کمک کنند. پیامد تداوم الگوهای جنسیتی به نسبت کمتر زنان در سطوح مدیریتی منجر می‌گردد و باعث حفظ تفاوت‌ها و تبعیض جنسیتی شود و به چالش کشیدن این الگوها نیازمند تدابیر سازمانی و فرهنگی می‌باشد.

#### مقوله فرعی دوم: چالش‌های شغلی

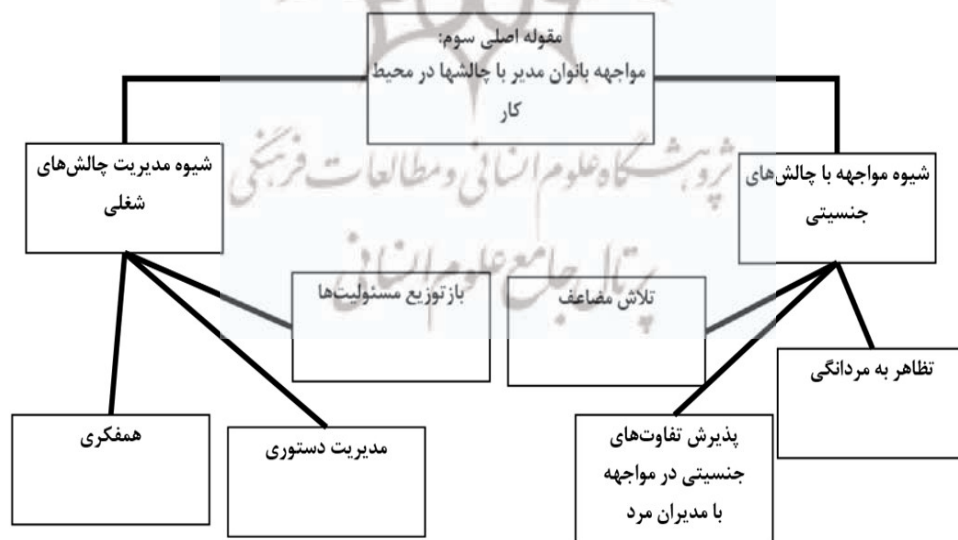
در تحلیل مشکلات و چالش‌های زنان مدیر در محیط کار و مروری بر تجارب آنها و نقل‌قول‌هایشان، آن‌ها همواره از عدم دسترسی بودن فرصت‌های انتخاب شدن برابر، یا عدم ارتقای شغلی علی‌رغم تجربه خدمت زیاد، و حتی ورود مدیران رده‌بالایی از خارج از سازمان، حکایت دارند که بیانگر ادراک آنها از سیستم ارتقای شغلی است. سیستمی که نشان می‌دهد دلیل ارتقا بیشتر از آنکه معیارها و ضوابط باشد، داشتن روابط و شبکه حمایتی یا به قول معروف داشتن پارتی است. در ادبیات مربوط به "سقف شیشه‌ای" یا دیوارهای شیشه‌ای به زعم رایان و هاسلم (۲۰۰۵)، مدیران زن کمتر با فرصت‌های پیشرفت صعودی و دستمزد بالاتر مواجه می‌شوند (Ryan & Haslam, 2005: 81).

به دست آوردن موقعیت‌ها و پست‌های مدیریتی برای زنان همواره با مشکلات زیادی همراه است. زنان به دلیل موانعی که مردان تعیین می‌کنند، موانع ناشی از مدیران زن و

موانعی که توسط خود شخص ایجاد می‌شود، نمی‌توانند پست‌های مدیریتی ارشد را بدست آورند. عواملی که مانع از دستیابی مدیران زن به پست‌های ارشد می‌شود، مبتنی بر تفاوت‌های جنسیتی است و بر اساس سه دسته علل تقسیم‌بندی می‌شود. عوامل فردی (ایفای نقش‌های چندگانه، انتخاب‌ها و ادراک شخصی)، عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، خط‌مشی سازمان، جو سازمان، عدم وجود مربی، کمبود فرصت‌های برابر، ناتوانی در پیوستن به شبکه‌های ارتباطی، موانع ایجادشده توسط مدیران مرد. موانع ایجاد شده توسط مدیران زن، تصورات از زنان شاغل) و عوامل اجتماعی (تبعیض حرفه‌ای، تعصب اجتماعی) (Karadag, 2018: 75).

#### مقاله اصلی سوم: مواجهه زنان مدیر با چالش‌ها در محیط کار

در این بخش، شیوه‌های مواجهه با چالش‌های شغلی و جنسیتی از زنان مدیر، تحقیق شد و مشخص گردید که می‌توان از ۲ مقوله فرعی و ۶ (مفهوم) شیوه مواجهه یا تکنیک که زنان مدیر در محیط کار استفاده می‌کنند، سخن گفت. در نمودار زیر مقولات فرعی و مفاهیم ارائه شده است:



نمودار ۵- نمایی از مقوله اصلی دوم، شیوه‌های زنان مدیر در مواجهه با چالش‌ها



مقوله فرعی اول: مواجهه با چالش‌های شغلی در محیط کار یکی از شیوه‌های مواجهه با چالش‌ها و مشکلات در محیط کار توسط زنان مدیر، بازتوزیع مجدد مسئولیت‌هاست. به این معنا که در شرایط بحرانی، آن‌ها با ارزیابی مجدد شرایط و به منظور مدیریت بهتر، بار دیگر قابلیت‌های افراد تحت مسئولیت را بازبینی کرده و بنا بر مهارت‌ها و ویژگی‌های آن‌ها در صورت لزوم جابجایی‌های مسئولیتی به آنها تفویض می‌کنند تا کار در کمترین زمان و با کیفیت بهتری انجام شود.

"الآن که سنم بالا رفته، یک وقت‌هایی که حجم کار باعث می‌شود دچار استرس بشوم. مجبورم آن را کنترل کنم. البته از دیگران کمک می‌گیرم، کار را تقسیم می‌کنم با بچه‌ها که کار را به پایان برسانیم" (کد ۱).

در برخی موارد زنان مدیر، علاقه‌ای به شنیدن بازخوردها و نظرات کارکنان ندارند و در شرایط اضطراری و بحرانی، دست به اقدام فوری زده و چنین رویکردی را دلیل موفقیت خود می‌دانند.

"اوایل سعی می‌کردم مشورت بگیرم، اما الآن نه، سعی می‌کنم خودم تصمیم بگیرم و در مدیریت تصمیم‌گیری آنی خیلی مهم است. آنی و درست خیلی مهم است" (کد ۱۵).

همان‌طور که در بخش سبک مدیریتی نشان داده شد، انواعی از سبک‌های مدیریتی وجود دارد که شایع‌ترین آنها همفکری در یک سر طیف و دستوری در سر دیگر طیف است. بنابراین بخشی از زنان مدیر بجای شیوه مدیریت دستوری از همفکری در مواجهه با چالش‌ها بهره می‌برند.

"من سعی می‌کنم در مواقع مشکل و بحران طوفان فکری ایجاد کنم. به بچه‌های زیردستم می‌گفتم بچه‌ها می‌خواهیم چنین کاری انجام دهیم، نظراتتان را بگویید. اتفاقاً نظرات جالبی هم می‌دادند. چون فکر چند نفر خیلی بهتر از فکر یک نفر بود" (کد ۱۷).

### مقوله فرعی دوم: مواجهه با چالش‌های جنسیتی در محیط کار

این بخش به بیان شیوه‌ها و راهبردهایی اختصاص دارد که زنان مدیر در راستای مواجهه با چالش‌های جنسیتی در محیط کار از آنها بهره می‌برند. علی‌رغم وجود راهکارهایی که بر کمک گرفتن از مربیان یا شرکت در برنامه‌های توان‌افزایی و توسعه شغلی اشاره دارد؛ یکی دیگر از شیوه مقابله با چالش‌های جنسیتی در محیط کار، نشان دادن توانمندی‌های خود و بیش عرضه آنهاست. در واقع میدان رقابت برای آنها به گونه‌ای در سازمان‌ها تنظیم شده گویی فاقد پیش‌فرض توانمندی بانوان است.

"باید قدرت بیشتری از خودت نشان دهی. در حرف زدنت، در ارائه اطلاعاتت. باید نشان دهی که من هم به اندازه شما می‌دانم. این خیلی مهم است. حتماً باید خودتان را ثابت کنید. اگر خودتان را ثابت نکنید، روی شما حساب نمی‌کنند" (کد ۱).

نکته جالب دیگر آن است که زنان مدیر، ادراک از مبارزه کردن در چنین موقعیت‌های رقابتی در محیط کار را نه فقط مختص به سازمان، بلکه گسترده در جامعه می‌دانند و آن را به مثابه مبارزه جنسیتی در نظر می‌گیرند. زنان مدیر بدون آنکه درکی از چرایی این شرایط نابرابر داشته یا اصل و مبنای آن را به زیر سؤال ببرند فقط شیوه مواجهه خود را تغییر داده و در تلاش برای غلبه بر شرایط نابرابر هستند.

بر اساس دیدگاه جنسیت-محور در سازمان‌ها همان‌طور که در بخش ادبیات نظری نیز مرور شده، خصلت‌ها و رفتار زنان برای سمت‌های مدیریتی مناسب نیست. طبق این دیدگاه، زنان طوری اجتماعی شده‌اند و دارای ویژگی‌هایی هستند که در تضاد با مطالبات نقش مدیریت است و در نتیجه با ترفیع آن‌ها به رده‌های بالاتر سازمانی مغایرت دارد. تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد زنان مدیر نیز تا حدی این دیدگاه را پذیرفته‌اند و شاید دلیل اینکه به جای انتظارشان از سازمان برای تسهیل فرایند ارتقای شغلی، از خودشان انتظار بیشتری دارند، همین باشد. در واقع آنها پذیرفته‌اند که زنان و مردان تفاوت‌های جنسیتی از منظر اخلاقی و شیوه‌های مواجهه دارند. اما نکته جالب اینکه به جای آنکه انتظار داشته

باشند سازمان‌ها بایستی ماهیت و شرایط نیروی انسانی‌اش را در نظر گرفته و خود را با آنها وفق دهد، سازمان را به‌مثابه وجودی فراتر و غیرقابل تغییر پذیرفته‌اند و خود را با انتظارات سازمان‌ها هماهنگ می‌کنند.

"جنسیت‌ها وقتی فرق بکند، خصوصیات اخلاقی هم فرق می‌کند. آقایان یک مقدار خشن‌تر برخورد می‌کنند، بی‌احساس‌تر شاید حتی در قبال مسافر برخورد بکنند. ولی مدیرهای خانم، یک مقدار احساسی‌تر ممکن است جلو بروند و ممکن است در مورد یک مسافری که از پرواز جامانده بخواهند کمکش کنند، خیلی احساساتی برخورد کنند و به‌طور خیلی شخصی کمکش کنند. چون کلاً خصوصیت اخلاقی مردها با زنها فرق می‌کند. روی این حساب، بله کلاً خانم‌ها سیستم‌شان یک مقدار در مدیریت به نظرم با آقایان فرق می‌کند. قاعدتاً ما در جلسات آن‌طور که هستیم خودمان را نشان می‌دهیم، چیزی نه کمتر و نه بیشتر" (کد ۵).

برخی از زنان مدیر نیز برای مواجهه با مشکلات و چالش‌ها در محیط کار ترجیح می‌دهند تا روش و شیوه خود را تغییر داده و به شیوه‌های مدیریت مدیران مرد نزدیک کنند. این امر در تحقیقات و نظریات نیز نشان داده شده و در این باره برویس و لینستد (۲۰۰۴)، نشان داده‌اند که در واقع زنان مدیر با نمایش حالت‌های ضد زنانه سعی دارند که می‌توانند بهتر عمل کنند و با مدیران مرد مقایسه نشوند (Brewis & Linstead, 2004: 89).

"زن بودنم نمی‌تواند عامل باشد، و من به جنسیت اهمیت نمی‌دهم. چون رفتار خودم هم بیشتر مردانه است. ولی همه آدم‌ها دوست دارند خودشان را نشان دهند به رئیس بالادست‌شان برای اینکه خودشان را ثابت کنند، بعضی‌ها برای اینکه پوزیشن بهتری به دست بیاورند، بعضی برای اینکه در آن پوزیشنی که هستند خودشان را تثبیت کنند" (کد ۸).

هرچند که زنان مدیر و آن دسته که این شیوه را به کار می‌گیرند، آن را دلیلی بر انکار جنسیت و در راستای رفتاری مساوات طلبانه از منظر جنسیتی می‌بینند. اما به نظر

می‌رسد این شیوه در راستای کاهش مورد قضاوت قرار گرفتن و کمتر مقایسه شدن با سایر مدیران به ویژه مردان است.

در فاز دوم تحقیق، برای رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارهای نهایی از تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شده است.

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از فاز کیفی، در مرحله دوم با به‌کارگیری شیوه تحلیل سلسله‌مراتبی، مقولات اصلی و فرعی به عنوان معیارها و زیرمعیارها، اولویت‌بندی شدند. روند تحلیل بر اساس سه مرحله پیش رفت: مقایسه زوجی معیارهای اصلی بر اساس هدف و تعیین وزن معیارهای اصلی؛ مقایسه زوجی زیرمعیارهای هر معیار و تعیین وزن زیرمعیارهای هر خوشه؛ ضرب وزن زیرمعیارها در وزن معیار مربوط و تعیین وزن نهایی زیرمعیارها. در اولویت‌بندی چالش‌های زنان مدیر بر اساس زیرمعیارهای: نابرابری جنسیتی، خشونت جنسی کلامی، رقابت هم‌جنس‌ها، تقابل دو جنس، عدم درک نقش‌های جنسیتی زنان مدیر در خانواده، فرصت‌های مدیریتی نابرابر و اختلاف سلیقه با مدیران بالادستی، مورد مقایسه زوجی قرار گرفت و یافته‌های آن در جدول زیر آمده است:

جدول ۴- اولویت‌بندی زیرمعیارهای چالش‌های شغلی و جنسیتی

| رتبه | وزن   | شاخص / زیرمعیار                  |
|------|-------|----------------------------------|
| ۱    | ۰,۲۴۲ | فرصت‌های مدیریتی نابرابر         |
| ۲    | ۰,۱۵۷ | اختلاف سلیقه با مدیران بالادستی  |
| ۳    | ۰,۱۵۴ | تقابل دو جنس                     |
| ۴    | ۰,۱۴۰ | رقابت هم‌جنس‌ها                  |
| ۵    | ۰,۱۰۸ | تعارض نقش‌های جنسیتی با خانوادگی |
| ۶    | ۰,۱۰۷ | نابرابری جنسیتی                  |
| ۷    | ۰,۰۸۸ | خشونت جنسی کلامی                 |

نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰/۰۶۵ بدست آمده که کوچک‌تر از ۰/۱ می‌باشد و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

جدول ۵- اولویت‌بندی زیرمعیارهای مدیریت چالش‌ها

| رتبه | وزن   | شاخص / زیرمعیار        |
|------|-------|------------------------|
| ۱    | ۰,۳۰۴ | تظاهر به مردانگی       |
| ۲    | ۰,۲۳۷ | پذیرش تفاوت‌های جنسیتی |
| ۳    | ۰,۱۶۵ | تلاش مضاعف             |
| ۴    | ۰,۱۵۶ | همفکری                 |
| ۵    | ۰,۱۳۵ | بازتوزیع مسئولیت‌ها    |
| ۶    | ۰,۱۰۳ | مدیریت دستوری          |

### بحث و نتیجه‌گیری

مقاله حاضر با مسئله چگونگی وضعیت زنان مدیر در یک سازمان و مشکلات و چالش‌های آن‌ها در محیط کار مبتنی بر رویکرد ترکیبی و کاربرد دو فاز تحقیقاتی کیفی و کمی انجام پذیرفت. در مرحله اول و در قالب ۲۰ مصاحبه عمیق و نیمه ساختمند، مهم‌ترین چالش‌های زنان مدیر در سطح ارشد و میانی شناسایی شد و در مرحله دوم به کمک روش تحلیل سلسله مراتبی AHP، چالش‌های شناسایی شده توسط خود زنان مدیر اولویت‌بندی و رتبه‌بندی گردید. یافته‌های بخش کیفی تحقیق که با کاربرد روش تحلیل تماتیک استخراج گردید در قالب ۳ مقوله اصلی، ۱۰ مقوله فرعی، ۳۷ مفهوم و ۲۳۸ کد استخراج شد.

مقوله اصلی اول به ویژگی‌های زنان مدیر مرتبط بود و یافته‌ها، نشان داد که زنان مدیر از منظر روان‌شناختی، دارای ویژگی‌هایی همچون همدلی، ارتباطات تعاملی، مهارت‌های اجتماعی گسترده، تمرکز زیاد، اشتیاق، و مهارت‌های کارگروهی هستند و این ویژگی‌ها

در انتخاب آنها بی‌تأثیر نبوده است. همچنین از قابلیت‌های مدیریتی مانند دانش مضاعف، مسئولیت‌پذیری، جدیت در کار، تمرکز در کار، مدیریت کارزماتیک، و ادراک قوی برخوردارند و با انعطاف‌پذیری و توانایی پذیرش مسئولیت‌های بالا، به عنوان مدیران موفق شناخته می‌شوند.

در مقوله اصلی دوم، یافته‌ها حاکی از دو دسته چالش پیش روی زنان مدیر و در مقوله اصلی سوم، نشانگر شش شیوه یا تکنیک مواجهه زنان مدیر با چالش‌ها بود. زنان مدیر به کار بازتوزیع مسئولیت‌ها می‌پردازند تا در شرایط بحرانی، بر اساس مهارت‌ها و ویژگی‌های افراد، بار کاری را بهینه‌تر توزیع کنند. برخی از زنان مدیر در شرایط بحرانی به جای مشورت گرفتن، تصمیم‌گیری آنی را ترجیح می‌دهند و اعتقاد دارند که در مدیریت تصمیم‌گیری آنی اهمیت زیادی دارد. حال آنکه برخی دیگر، از سبک مدیریت همفکری استفاده می‌کنند و در شرایط بحرانی، با جمع‌آوری نظرات افراد زیردست، به تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع می‌پردازند.

زنان مدیر برای مواجهه با چالش‌های جنسیتی ترجیح می‌دهند تا توانمندی‌های خود را به نمایش بگذارند و قابلیت‌های خود را بیش از هم‌تایان مرد با روش مبتنی بر بیش‌عرضه به سازمان ارائه دهند. تحقیقات پیشین نیز، تأیید می‌کنند که زنان مجبورند از استانداردهای بالاتری نسبت به هم‌تایان مرد خود در فرصت‌های انتخاب شدن، برخوردار باشند. آن‌ها مجبورند با کلیشه‌های جنسیتی مداوم مواجه شوند و این مردان هستند که در اغلب موارد، قواعد بازی در سازمان را ایجاد کرده و تغییر می‌دهند. البته همه زنان مدیر مورد مطالعه از یک شیوه استفاده نکرده و برخی دیگر با هم‌رنگ شدن و اتخاذ عملکرد و رویه مشابه با هم‌تایان مرد، از این رقابت جنسیتی خارج شده و تلاش می‌کنند تا همدستان سازمانی برای تسهیل امور بیابند. بنابراین شیوه مدیریت خود را به سمت مدیریت مردانه نزدیک می‌کنند تا در محیط کار بهتر جا بیفتند. یافته‌های این مقاله با تحقیقات پیشین مانند یافته‌های موالی و گوراو (۲۰۲۱) نیز، به چالش‌های اجتماعی و جنسیتی پیرامون کلیشه‌های مرتبط با زنان،

تفکیک شغلی، شکاف دستمزد جنسیتی، و تبعیض زنان مدیر در محیط کار اشاره داشتند، همراستا.

اولویت‌بندی چالش‌ها و شیوه‌های مواجهه توسط زنان مدیر نیز در فاز کمی تحقیق، نشان داد که مهم‌ترین چالش زنان مدیر، نداشتن دسترسی به فرصت‌های برابر به منظور ارتقای شغلی و مدیریتی است که می‌توان آن را با مفهوم سقف شیشه‌ای در این مقاله مرتبط دانست. مفهوم "سقف شیشه‌ای" به نابرابری در صعود زنان به سمت‌های مدیریتی و لایه‌های بالای سازمانی اشاره دارد.

همین طور رتبه‌بندی شیوه‌های مواجهه با چالش‌ها نشان داد که مهم‌ترین شیوه که اغلب زنان مدیر آن را در سازمان مورد مطالعه به کار گرفته‌اند، تظاهر به مردانگی است. این یافته نیز در ارتباط با مفهوم "سیستم غیررسمی مردانه" قابل تحلیل است. سیستم غیررسمی مردانه به مجموعه‌ای از نقش‌ها، تصاویر، و رفتارهای مردانه در محیط کار اشاره دارد که ممکن است به عنوان معیارهای فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شود. این شاخص را می‌توان تعبیری از تلاش زنان مدیر برای تطابق با الگوهای مدیریتی مردانه و پشتیبانی از تصاویر مرسوم مردانه در محیط کار نیز دانست که ناخواسته می‌تواند به بازتولید فضای مردانه حاکم بر سمت‌های مدیریتی بینجامد.

به بیان دیگر، زنان مدیر برای آنکه خود را به استانداردهای نانوشته فرهنگ سازمانی نزدیک کنند، شیوه رهبری مردان را در پیش می‌گیرند. شیوه رایج دوم در مواجهه با چالش‌ها توسط زنان مدیر، "پذیرش تفاوت‌های جنسیتی در مواجهه با مدیران مرد" است که این یافته نیز، می‌تواند نشانگر تلاش برای ایجاد فرهنگ سازمانی‌ای باشد که در آن، تفاوت‌های جنسیتی مورد قبول است و به افراد اجازه داده می‌شود که با توجه به توانمندی‌ها و تجربیات مختلف به مدیریت و همکاری در سازمان بپردازند. هرچند که این شیوه کمتر از تکنیک اول به کار گرفته می‌شود. با توجه به مشکلات و چالش‌های مطرح شده در وضعیت زنان مدیر در سازمان و به منظور بهبود شرایط و ایجاد فضایی مناسب‌تر برای زنان مدیر، اقدامات و پیشنهادهای سازمانی در ادامه، پیشنهاد می‌شود:

- توسعه برنامه‌های آموزشی با هدف ارتقاء مهارت‌های رهبری و مدیریتی زنان مدیر و تشویق زنان مدیر به شرکت فعال در دوره‌ها و کارگاه‌های توسعه حرفه‌ای.  
- ارائه و اعلام مسیرهای شفاف برای ارتقاء به سمت‌های مدیریتی بر اساس شایستگی‌ها و توانمندی‌ها هم‌زمان با حذف موانعی که ممکن است در مسیر ارتقاء زنان مدیر قرار گیرند.  
- ارتقاء فرهنگ سازمانی که تنوع و تفاوت‌ها را تحت تأثیر قرار دهد و به هر دو جنس فرصت برابری بدهد.

- ایجاد برنامه‌ها و سیاست‌های حمایتی برای تسهیل ترکیب کار و زندگی خانوادگی زنان مدیر و فراهم کردن امکاناتی مانند مراقبت از کودکان یا انعطاف در ساعات کاری.  
- تشویق زنان مدیر به ایجاد شبکه‌های حمایتی فی‌مابینی به منظور به اشتراک‌گذاری تجربیات و مشورت در امور مشابه و ایجاد فضاهای مناسب برای تبادل نظر و ایجاد ارتباطات حرفه‌ای و شغلی.

تشکر و سپاسگزاری:

از تمامی زنانی که در این تحقیق شرکت داشتند، سپاسگزاریم.


تعارض منافع:

تعارض منافع نداریم.


مشارکت نویسندگان: تمامی نویسندگان در نگارش این مقاله مشارکت داشته‌اند.

## ORCID

Hamideh Dabbaghi

 <https://orcid.org/0000-0002-7044-9992>

Fereshte Esmaili

 <https://orcid.org/0009-0004-1247-6556>



## منابع

- بابایی زکلیکی، محمدعلی. (۱۳۸۵). چالش‌های زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی. *مدرس علوم انسانی، دوره، (پیاپی ۴۶) ویژه‌نامه مدیریت*: ۴۵-۸۱.
- ربانی خوراسگانی، علی؛ الهی دوست، سعیده و قیصریه نجف آبادی، فرشته. (۱۳۹۲). مطالعه‌ای پدیدارشناسانه درباره تجربه زیسته مدیران زن در اصفهان، *جامعه‌شناسی کاربردی، دوره ۲۴، شماره ۴ (پیاپی ۵۲)*: ۱۹-۴۱.
- روزنامه شرق. (۱۴۰۱). *سهم اندک زنان ایرانی در مدیریت، قابل دسترس در: <https://www.sharghdaily.com>*
- ساتن، فیلیپ. (۱۳۹۵). *جامعه‌شناسی آنتونی گیدنز، ترجمه هوشنگ نایی، تهران: نشر نی.*
- سلیمانپور عمران، محبوبه. شیرازی، زهره. (۱۳۹۶). *شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای شغلی زنان در پست‌های مدیریتی سازمانی. روان‌شناسی فرهنگی زن (زن و فرهنگ سابق). دوره ۹، شماره ۳۳: ۱۰۹-۱۲۴.*
- شاه طالبی، سمیه. یارمحمدیان، محمدحسین. عجمی، سیما. (۱۳۸۸). *تجارب زنان مدیر از رهبری در آموزش عالی؛ یک مطالعه کیفی، پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، دوره ۶، شماره ۲۲، شماره پیاپی ۲۲: ۲۱-۴۰.*
- غلام‌زاده، داریوش؛ حق‌شناس کاشانی، فریده؛ محمدخانی، فاطمه. (۱۳۹۴). *تأثیر سبک رهبری بر باورهای سقف شیشه‌ای زنان، مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان (مطالعات زنان سابق) سال ۱۳، شماره ۳، پیاپی ۴۴: ۱۹۷-۲۷۵.*
- مرکز آمار ایران، گزارش‌های مربوط به نیروی کار. (۱۳۹۴) قابل دسترس در: [https://www.amar.org.ir/Portals/0/Files/yearbook1394/yearboo94\\_4-2.pdf](https://www.amar.org.ir/Portals/0/Files/yearbook1394/yearboo94_4-2.pdf)
- مرکز آمار ایران. (۱۳۹۷). *بیکاران ۱۰ ساله و بیشتر قبلاً شاغل در ۵ سال گذشته بر حسب جنس به تفکیک گروه‌های عمده شغلی، قابل دسترس در: <https://www.amar.org.ir/niru#5585731>*
- نظری-لیلا. (۱۴۰۰). *رهبری زنان: رویکردی به سوی شکستن سقف شیشه‌ای، زن و جامعه، سال ۱۲، شماره ۳، پیاپی ۴۷: ۳۳-۴۴.*

- Abdallah, Jaber. JIBAI, Siham. (2020). *women in leadership: gender personality traits and skills*. business excellence and management. Vol. 10. issue 1.
- Auerbach, Judith D. (1990). *Employer-supported child care as a women-responsive policy*. Journal of Family Issues. Vol. 11. issue 4. 384-400. doi:10.1177/019251390011004003
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3. Issue 2. pp. 77-101. ISSN 1478-0887 Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>
- Brewis, Jo & Linstead, Stephen Andrew. (2004). *Gender and management*. In S. Linstead, L. Fulop, & S. Lilley (Eds.), *Management and Organisation: A Critical Text*.
- Christman, Dana & McClellan, Rhonda. (2008). "Living on Barbed Wire": *Resilient Women Administrators in Educational Leadership Programs*. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 44. Issue 1. PP: 3-29. Available in: <https://doi.org/10.1177/0013161X07309744>
- Fagenson, E. and Horowitz, SJ. (1985). "Moving Up: A Test of the Person Organizationcentered and Interactionist Perspectives", *Academy of Management Best Paper Proceedings* pp. 345-9.
- Hailu, Rahel. (2013). *Opportunities and Challenges of Women Managers in Selected Organizations*. ST. Mary's University College School of Graduate TE Studies. Available in: <http://repository.smuc.edu.et/bitstream/123456789/222/1/Rahel%20Hailu.pdf>
- Hejase, Hussin Jose. Haddad, Ziad. Charif Hamdar, Bassam. Masha Massoud, Rasha. Farha, George. (2013). *Female Leadership: An Exploratory Research from Lebanon*. Available in: <https://execed.kelley.iu.edu/5-challenges-that-female-leaders-face-in-the-workplace/>
- <https://www.statista.com/statistics/1259478/women-in-managerial-positions-worldwide/>
- <https://www.statista.com/statistics/1366526/female-managers-world/>
- ILO (International Labor Organization), (2010). *Women in labour markets: Measuring progress and identifying challenges*. Geneva: International Labour Office.
- Lahiri, Moon Moon. Sarkar, Sankersan. Bhargava, Monu. (2022). A Brief History of 'Glass Ceiling': The Past, Present & The Future. *Academy of Marketing Studies Journal*. Volume 26, Issue 6.
- Jing, Zhucui, Qiaozhen Hou, Yi Zhang, and Yingsi Zhao. 2022. "The Relationship between Female Leadership Traits and Employee Innovation

- Performance—The Mediating Role of Knowledge Sharing" Sustainability* 14, no. 11: 6739. <https://doi.org/10.3390/su14116739>
- Karadag, Nazife. (2018). *Determining the Difficulties Female Managers Experience in Higher Education and the Factors Supporting Them*. Volume 13, Issue 3. Available in: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1192629.pdf>
  - Mamun, Md Abdullah Al. Hoque, Md Mahmudul (2006). Empowering whom? Garment workers in Bangladesh. *Empowerment: A Journal of Women for Women*, 13, 23–38.
  - Metcalfe, Beverly Dawn. (2008). Women, management and globalization in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 83, 85-100.
  - Mowaliev, Litton Prosad . Gurav, Annasaheb Maruti. (2021). *The Social Challenges of Women Managers in The 21ST Century: An Empirical Study*. In book: *Employment, Entrepreneurship and Extension* (pp.1-13). Publisher: Ruby Book Publications. Available in: In book: *Employment, Entrepreneurship and Extension* (pp.1-13).
  - Namiq, Frya. (2018). Most effective management style for modern workplace. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 3. (2018). No. 3 DOI: 10.21791/IJEMS.2018.3.33. 402 F.
  - Nikulina, Irina. Khomenko, Igor. Sediakina, Anna. Kanov, Viktor. (2016). *A feminine style of management in the contemporary business world*. Web of Conferences, SHS 28 shsconf/20162801.
  - Ryan, Michelle K. Haslam, S. Alexander. (2005). *The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions*. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. doi:10.1111/j.1467- 8551.2005.00433.
  - Standing, Guy. (1989). Global feminization through flexible labor. *World Development*, 17(7), 1077–95.
  - Tlaiss, Hayfaa. auseK, Saleema. (2011). The impact of gender, family, and work on the career advancement of Lebanese women managers. *Gender in Management An International Journal* 26(1):8-36.
  - Tan, B. U. (2019). *Women in Organizations: Challenges for Management*. In *Handbook of Research on Contemporary Approaches in Management and Organizational Strategy*. Çağlar Doğru Ufuk University, Published in the United States of America by IGI Global. pp. 207-225.
  - Whaitker, Rozann. (1987). *The Analytic Hierarchy Process – What It Is and How It Is Used*. *Mathematical Modelling* 9(3-5):161-176. Available in: [https://www.researchgate.net/publication/247759937\\_The\\_Analytic\\_Hierarchy\\_Process\\_-\\_What\\_It\\_Is\\_and\\_How\\_It\\_Is\\_Used](https://www.researchgate.net/publication/247759937_The_Analytic_Hierarchy_Process_-_What_It_Is_and_How_It_Is_Used)

- World Bank, (2003). *Gender equality and the millennium development goals*. Washington: Gender and Development Group.
- World Economic Forum, (2012). *The global gender gap report*. Available at: <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2010>
- WorldBank. (2023). *Female share of employment in senior and middle management(%)*. Iran, Islamic Rep. Available in: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.EMP.SMGT.FE.ZS?contextual=max&end=2021&locations=IR&start=2009&view=chart>
- Yukongdi, Vimolwan. (2005). *Women in Management in Thailand: Advancement and Prospects*. Asia Pacific Business Review. Vol.11. Issue,2. PP: 267–281.



استناد به این مقاله: دباغی، حمیده و اسمعیلی، فرشته. (۱۴۰۲). زنان و مدیریت: روایتی از چالش‌های زنان در محیط کار، فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۵۹ (۱۵)، ۱۹۶-۱۵۳.



Social Development and Welfare Planning Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.