

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در مراتب مدیریتی (مورد مطالعه بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گیلان)

یاسمن رمضان مقدم واجاری<sup>۱</sup>، زهرا نظریان<sup>۲</sup>، عمار باباپور<sup>۳</sup>

### چکیده

مطالعه حاضر با هدف سنجش تأثیر سطوح گوناگون فرهنگ سازمانی (باورهای راهنما و روزمره) بر انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی در بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گیلان سامان یافته است. تحقیق حاضر از نوع هدف پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود و روش و چگونگی به دست آوردن داده‌های موردنیاز از نوع توصیفی پیمایشی است که در آن به منظور استخراج مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر عدم دستیابی به پست‌های مدیریتی از روش مصاحبه استفاده شده است که در این میان از ۸ نفر از کارشناسان مربوط در حوزه‌های مدیریتی و اساتید دانشگاهی مرتبط با موضوع به روش انتخاب غیر تصادفی و هدفمند درخواست گردید تا به سؤالات پاسخ دهند سپس به کمک مؤلفه‌های به دست آمده پرسشنامه‌ای به شیوه لیکرت پنج امتیازی طراحی (با ضریب آلفای کرونباخ ۰٫۷۶) و از ۵۹ نفر از اعضای حجم نمونه درخواست گردید تا به سؤالات پاسخ دهند. یافته‌ها حاکی از آن است که: شاخص‌های حمایت مدیران عالی از زنان، وجود الگوی مدیران موفق زن، در سازمان، آزمون زن‌ها در پست‌های مدیریتی و فرصت اظهار نظر برای زنان در تصمیم‌گیری‌های مهم در سازمان از مهم‌ترین فاکتورهای اثرگذار باور راهنما در انتصاب مدیران زن در پست‌های مدیریتی بوده؛ شاخص‌های حذف فرهنگ بزرگ جلوه دادن اشتباه زنان در سازمان، حذف کلیشه‌های جنسیتی مبتنی بر عدم توانایی زنان برای مدیریت در سازمان، اهمیت دادن به موفقیت زنان در سازمان و تغییر گرایش زنان و ترغیب آنان در پذیرش پست‌هایی با مسئولیت بیشتر و کارهای متنوع و جدید از مهم‌ترین مؤلفه‌های باورهای روزمره فرهنگ سازمانی در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی می‌باشند.

### واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، زنان، مراتب مدیریتی، بنیاد شهید و امور ایثارگران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۵

۱. مدرس دانشگاه آزاد لاهیجان، دانشجوی دکتری، گروه حقوق، دانشگاه لاهیجان، ایران (نویسنده مسئول)  
yasaman.moghadam1368@yahoo.com

۲. مدرس گروه مهندسی صنایع دانشگاه پیام نور لنگرود، کارشناس ارشد مدیریت اجرایی.  
z.nazarian184@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی  
ammar61babapour@gmail.com

## مقدمه

امروزه کشورهای جهان سوم در تلاش‌اند تا با افزایش کمی و کیفی شاخص‌های پیشرفت در راه توسعه کشور خویش گام بردارند. به‌گونه‌ای که بسیاری از این کشورها، مانند ایران، برای پیشبرد توسعه، برنامه‌هایی منظم فراهم آورده‌اند. یکی از مهم‌ترین عواملی که در فرآیند توسعه نقشی تعیین‌کننده دارد، منابع انسانی کشورهاست. بنابر تجربه بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، منابع انسانی اثربخش‌ترین عامل پیشرفت این کشورها شمرده می‌شود (یزدانی، ۱۳۸۳: ۱۵). با توجه به اهمیت نقش منابع انسانی در فرآیند توسعه پایدار و اینکه زنان و مردان با هم منابع انسانی سازمان‌ها را می‌سازند می‌توان گفت که زنان نیز نقشی بنیادی در افزایش بهره‌وری و توسعه اجتماعی و اقتصادی کشورها دارند؛ اما برخلاف آنچه پیش‌بینی می‌شود، کشورهای دنیا، چه در حال توسعه و چه پیشرفته، نتوانسته‌اند در افزایش بهره‌وری و توسعه خود از زنان به‌سان انسان‌های کارآمد، بهره‌ کامل برند. برای رفع این کاستی، چند سالی است که کشورهای پیشرفته تلاش کرده‌اند با گذر از سدهای کنونی، با به‌کارگیری بیشتر توانمندی‌های زنان، گامی مؤثر برای افزایش بهره‌وری خود بردارند که در این زمینه موفقیت‌هایی چشمگیر نیز داشته‌اند. ولی در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، این کاستی هنوز به چشم می‌خورد و جامعه از فرصت به‌کارگیری توانمندی‌های بالقوه نیمی از جمعیت فعال کشور ناتوان است (میرغفوری، ۱۳۸۵: ۱۰۲).

زنان یکی از مهم‌ترین گروه‌های اجتماعی متأثر از کیفیت زندگی و درعین‌حال مؤثر بر آن می‌باشند. این گروه عظیم اجتماعی از آنجاکه ارتباط مؤثری با گروه‌های اجتماعی جامعه دارند، علاوه بر وظایف شخصی و خانوادگی نقش فعالی را در پیشرفت‌های اجتماعی و توسعه پایدار آن ایفا می‌کنند. زنان نقش بسیار حساس و تعیین‌کننده‌ای در فعالیت‌های اجتماعی دارند، آنان برای تسریع روند تغییر و توسعه پایدار جامعه، مسئولیت بسیار جدی و تعیین‌کننده‌ای بر عهده‌دارند. به همین دلیل کشورهایی که در مسیر توسعه سازنده قرار دارند؛ به این امر مهم پی برده‌اند که ضرورت ایجاد جامعه سالم درگرو وجود زنان فعال و مؤثر در جامعه می‌باشد. آموزش زنان و مشارکت آنان نقش مهمی در توسعه کشور داشته به‌گونه‌ای که حدود نیمی از جمعیت شاغلین را زنان تشکیل می‌دهند. لذا زنان در جامعه یک حرکت اساسی و حساسی را ایفا می‌کنند؛ همچنین نقش زنان در توسعه، مستقیماً باهدف توسعه اجتماعی و اقتصادی بستگی داشته و از این‌رو در تحول همه جوامع انسانی، عاملی بنیادی محسوب می‌گردد (علیزاده ۱۳۸۹: ۵۰).

یکی از شاخص‌های مهمی که به‌عنوان معیار توسعه جنسیتی و نیز توانمندسازی زنان موردتوجه قرار می‌گیرد، میزان مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور و همچنین حضور آنان در پست‌های مدیریتی است. علیرغم برنامه‌ریزی‌هایی که در این حوزه انجام شده است حضور زنان در پست‌های مدیریتی هنوز چشم‌گیر نیست و به نظر می‌آید که زنان در مسیر پیشرفت شغلی خود در سطوح مدیریتی با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو هستند که این موضوع نه‌تنها در کشورهای در حال توسعه که در



کشورهای توسعه یافته نیز هنوز در حد یک مسئله باقی مانده است و صاحب نظران نتوانسته اند آن گونه که باید و شاید پاسخی برای آن بیابند (جعفرزاده و اسفیدانی، ۱۳۸۴: ۷۷). یکی از عواملی که منجر می گردد زنان با توجه به داشتن سطوح علمی بالا در جامعه نتوانند پست های مدیریتی در سازمان را اشغال کنند، عنصر فرهنگ سازمانی و کلیشه های موجود در جامعه و سازمان است. این کلیشه ها ممکن است موجب تبعیض جنسیتی در سازمان ها شده و فرصت های ارتقاء برابر را در سازمان از بین ببرد و آرامش خاطر زنان را تحت الشعاع قرار دهد. ادراکات کلیشه ای بر مبنای تئوری هویت اجتماعی و طبقات اجتماعی صورت می گیرد. ادراکات کلیشه ای یا بر اساس تجربه خود فرد یا بر اساس آموزه های فرهنگی است (Billig, 2002). از این روست که ورود بعضی از زنان به مشاغل مدیریتی تصادفی تلقی می شود. همچنین، ادراک از افراد تحت تأثیر کلیشه ها قرار می گیرد. برای مثال کلیشه ها در مورد جنسیت باعث می شود که زنان در مشاغل مدیریتی کمتر حضور داشته باشند. در حالی که توانایی های یک زن ممکن است بسیار بیشتر از کلیشه های موجود باشد. به عنوان مثال سازمان ها در زمان هایی که دنبال افرادی هستند که توانایی هدایت، اتخاذ تصمیم های اساسی را داشته باشند و همچنین میل رسیدن به موفقیت را در افراد ایجاد کنند. یافته ها حاکی از آن است که در این زمان ها بیشتر سازمان ها به دنبال یافتن مردان برای پست های مدیریتی هستند تا زنان و این مطلب برگرفته از این ادراک است که مردان بهتر می توانند مدیریت کنند (Leonardelli & Toh, 2012: 604).

سقف شیشه ای نیز مانعی نامرئی و تحمیلی در برابر ارتقای شغلی زنان در سازمان ها است و از آنجا که شرایط کار، بیشتر در اطراف علائق مردانه، به عنوان کارمندان و کارفرمایان، دور میزند اغلب از نقش ها، رفتارها و دیدگاه های زنان حمایت نمی شود؛ افزون بر آنکه زنان با موانعی مثل مسئولیت های خانوادگی، مادری و همسری نیز روبرو اند و نگرش منفی نسبت به توانایی زنان با این مانع افزون تر می شود. بر پایه نظریه انتظارات اجتماعی دوکس بری و هیگینز، این مسئله که زن انتظار است تمایلات و تعهدات کاری را طوری تنظیم و تعدیل کند که کاستن از تقاضای کاری بتواند تقاضای خانواده را برآورده سازد، در نگرش مدیران منفی داشته، از دستیابی به پست های بالاتر برای زنان جلوگیری می کند (رستگار، ۱۳۸۲: ۱۲۲) از سوی دیگر بین مدل خانوادگی که مسئولیت آموزشی بچه ها به عهده مادر است و مدل مدیریتی که خواستار وقف کامل به سازمان است تمایز وجود دارد و باعث ایجاد تنش به ویژه در دوره هایی خاص از چرخه زندگی - کار می شود؛ بر این اساس، مواردی چون دیدگاه های سنتی نسبت به نقش های زنان و مردان، وجود جداسازی حرفه ای، کلیشه های جنسیتی، مشکل زمان بندی در طول زندگی بین کار و خانواده، عدم افزایش آگاهی و آموزش جهت تغییر نگرش، عدم وجود آموزش دوره های زندگی و آموزش شغلی یکسان برای زنان و مردان و وجود تنش بین تقاضاهای خانوادگی و کار در دوره هایی خاص از طول چرخه زندگی (۳۰ تا ۴۰ سالگی) را می توان از موانع ارتقای شغلی زنان شاغل دانست (سیدان و عباس خلیفه لو، ۱۳۸۷: ۹۶). بر پایه پژوهش ها، زنان پس از ورود به سازمان ها هم گام با مردان شروع به

رشد و بالندگی می‌کنند و سطوح گوناگون سازمان را پشت سر می‌گذارند؛ اما هر چه زنان به سطوح بالاتر سازمانی می‌رسند سرعت رشد و ارتقای آن‌ها کاهش می‌یابد تا جایی که عامل‌هایی نادیدنی آن‌ها را از دستیابی به مشاغل سطح بالای سازمان بازمی‌دارد. این عوامل نادیدنی را سقف شیشه‌ای می‌نامند. این اصطلاح، به روشنی جایی که در سازمان نشان می‌دهد که هیچ دلیل روشنی نیست که زنان نتوانند به آنجا دست یابند؛ ولی در واقعیت دستیابی زنان به آنجا ممکن نیست. زنان شایسته و توانمند، با نگاه کردن به سطوح بالای سازمان از میان این سقف شیشه‌ای جایگاه‌هایی را می‌بینند که شایستگی رسیدن به آن‌ها را دارند؛ ولی به خاطر سدهای نادیدنی، توانایی شکستن این سقف شیشه‌ای را ندارند (پزدانی، ۱۳۸۳). کماکان محدودیت‌هایی مانع از آن می‌شود که زنان از فرصت‌های شغلی بهره ببرند. به عنوان نمونه سفرهای کاری داخلی و خارجی برای زنان دارای موانعی است. فقدان دسترسی زنان به بسیاری از پست‌ها به دو صورت متجلی می‌شود. از یک سو به صورت آشکار و غیر آشکار از احراز پست‌ها رده‌بالا از طرف زنان جلوگیری می‌شود و از طرف دیگر بر روحیه زنان تأثیر منفی می‌گذارد. با در نظر گرفتن سن فرهنگی، زنان برای کار خودشان ارزش کمی قائل هستند بسیاری از زنان احتمالاً نقشی برای خود در جامعه‌ای که تحت نفوذ مردان است در نظر نمی‌گیرند و در نتیجه تلاش زیادی برای آشنا شدن با حقوق خود در کار و یا مشارکت در اتحادیه‌های کارگری نمی‌کنند. زنان در مواجهه، با موانع مختلف، انگیزه خود را برای رقابت با مردان از دست می‌دهند و تنها به کسب حقوقی اکتفا می‌کنند (علالدینی و رضوی، ۱۳۸۳: ۱۴۷).

در نگرش جدید نسبت به سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی و مدیریت آن جایگاه ویژه‌ای دارد، در کنار توجه به سازمان به عنوان موجودیتی که دارای ساختار هدف‌گرا، مجموعه وظایف سیستم‌های اطلاعاتی، فرایند تصمیم‌گیری یا گروه‌های عضو می‌باشد؛ فرهنگ سازمانی عدسی‌های متفاوتی را برای مطالعه فراهم می‌کند. فرهنگ را روح سازمان و انرژی اجتماعی تعریف کرده‌اند که می‌تواند سازمان را به جلو براند و یا از حرکت بازدارد و این توان بالقوه به دلیل تأثیری است که فرهنگ بر رفتار کارکنان دارد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۶). مهم‌ترین عامل پیچیده کننده سازمان، محیط سازمان و به خصوص فرهنگ محیطی سازمان است. بر این اساس برای تجزیه و تحلیل و شناخت پیچیدگی‌های سازمان از شناخت محیط و فرهنگ حاکم بر آن گریزی نیست. هر سازمانی در محیطی قرار دارد که فرهنگ خاصی بر آن سایه افکنده است و موجب می‌شود که اجازه رشد و نمو به هر چیزی را در پیرامون و درون خود ندهد. به بیان دیگر حیات و رشد و نمو سازمان‌ها مستلزم شناخت فرهنگ حاکم بر محیط سازمان است، این فرهنگ همان سیستم غیررسمی حاکم در سازمان می‌باشد که به آن فرهنگ سازمانی گفته می‌شود. فرهنگ سازمانی همان شالوده درونی و ساختار غیر مشخص سازمان است که بر اساس اهداف، فناوری،



ساختار، سیاست‌ها و عملکردها و محصولات سازمان تجلی‌یافته و آشکارترین نمودش را می‌توان در رفتار کارکنان مشاهده کرد (رحیم‌نیا و نیکزاد، ۱۳۹۲: ۹۲).

افرادی که در یک سازمان با هم کار می‌کنند، دارای اعتقادات، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترکی هستند که در مجموع فرهنگ آن سازمان را شکل می‌دهند. فرهنگ در تعامل با سازمان، بینش‌ها، کارمایه‌ها و سرزندگی‌هایی را پدید می‌آورد که گهگاه جای خود را درون نظم و ترتیب سازمان باز می‌کنند. به‌طور کلی «فرهنگ» و «سازمان» از ترکیب دو واژه یا مفهوم اندیشه تازه‌ای پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه (فرهنگ و سازمان) به‌تنهایی این اندیشه را در بر ندارند. فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمانی مؤثر است و امروزه اهمیت آن به حدی است که دانشمندان مدیریت وظیفه اساسی رهبران سازمان را تغییر و تحول وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب می‌دانند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۵). فرهنگ واقعی تأثیرگذار بر همه جنبه‌های عملکرد سازمان است. امروزه کاربرد فرهنگ در سازمان‌ها رو به گسترش است، زیرا فرهنگ بر توانایی سازمان در میان برنامه‌ها، اهداف و دستیابی به این اهداف تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی مکمل عملکرد سازمان است. غنای این فرهنگ سبب ایجاد همدلی میان تک‌تک اعضای سازمان می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند تا همگی خود را در یک صف ببینند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸: ۱۵۲). در این میان بعضی باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آن‌ها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان یا جامعه به‌طور کلی اهمیت زیادی دارد. باورهای راهنمای عالی، زمینه ایجاد باورهای عملی و واقعی زندگی روزمره را تعیین می‌کنند. باورهای راهنما به دودسته تقسیم می‌شوند. باورهای برونی مربوط به نحوه رقابت و نحوه هدایت کردن کسب‌وکار و باورهای درونی که در خصوص نحوه مدیریت و هدایت سازمان است. ترکیب هر دو این‌ها شالوده‌ای است که شرکت بر اساس آن‌ها شکل می‌گیرد، به عبارت دیگر آمیزه‌ای از باورهای راهنما، زیربنای فلسفی سازمان را تشکیل می‌دهد. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به‌ندرت تغییر می‌کنند، جزء حقایق کلی به شمار می‌روند و گستردگی آن‌ها به حدی است که با شرایط گوناگون تطبیق می‌یابند. از سوی دیگر باورهای روزمره از گونه دیگری هستند، ضمن آن‌ها نیز بخشی از فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهند، نباید آن‌ها را با باورهای راهنما اشتباه گرفت. باورهای روزمره، قانونمندی و احساس‌هایی است که به رفتار روزانه مربوط می‌شوند؛ بستگی به موقعیت دارند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند. شگرد دانستن و نادیده انگاشتن را به کارکنان می‌آموزند. باورهای روزمره ابزار کار ماندگاری فرد در سازمان است (دیویس، ۱۳۷۶).

توجه به فرهنگ در سطح سازمان و جامعه موضوع تازه‌ای نیست، اما ارزش و اهمیت آن چند دهه‌ای است که بیشتر مورد توجه قرار گرفته و اندیشمندان بسیاری به تحقیق و پژوهش در این زمینه پرداخته‌اند. فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرامی‌گیرد، به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر مثبت اش معتبر دانسته می‌شود

و از این جهت به‌مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص آن مشکلات، به اعضای جدید گروه آموزش و یاد داده می‌شود (شاین، ۱۳۸۳: ۳۰). جوامع به‌عنوان مجموعه‌های انسانی دارای فرهنگ‌هایی می‌باشند که راهنمای عمل گروهی آن‌ها می‌باشد. یکی از این مجموعه‌های انسانی، سازمان می‌باشد که به‌طور خلاصه این‌چنین تعریف می‌شود: «محل اجتماع مردمی که با هم طبق یک سازماندهی هماهنگ و مصوب کار می‌کنند تا هدف‌های سازمانی را تحقق بخشند» (افجه، ۱۳۸۰: ۱۶). بر اساس تعریف گوهری پور (۱۳۸۸) فرهنگ مجموعه‌ای از صفات ممکن انسان یا گروهی از انسان‌هاست، نه صفات ذاتی یا ضروری انسان یا گروهی از انسان‌ها. لاوسن (۱۳۸۱) بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر می‌گذارد و از این رو درک درست از این ساختار برای اداره سازمان و کار مؤثر حائز اهمیت است. استانلی دیویس بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر کلیه فرایندهای سازمانی است و زمینه را برای استفاده از سرمایه‌ی انسانی در سازمان‌ها بدون توجه به نوع جنسیت فراهم می‌کند. دیویس بیان می‌کند که فرهنگ هر سازمان پدیده‌ای مبهم است و از مجموعه ارزش‌ها و باورهای مشترک بین افراد آن سازمان تشکیل شده است. از دیدگاه دیویس، در هر سازمان دو نوع باور وجود دارد: نوع نخست باورهای روزمره و عملیاتی موجود در سازمان‌هاست که در بین کارکنان آن به‌صورت مشترک وجود دارد؛ این باورها به نکات جزئی روزمره‌ای که در سازمان وجود دارد، مربوط می‌شود. باورهای روزمره قانونمندی و احساس‌هایی است که به رفتار روزانه مربوط می‌شود، بستگی به موقعیت دارد و متناسب با شرایط تغییر می‌کند. این باورها ابزار کار ماندگاری فرد در سازمان بشمار می‌روند و دیگری باورهای راهبردی و راهنماست که جزء باورهای استراتژیک و عالی هر سازمان بشمار می‌رود. باورهای راهنما زمینه ایجاد باورهای عملی و واقعی زندگی را فراهم می‌آورند، که به دودسته باورهای بیرونی و باورهای درونی تقسیم می‌شوند. باورهای بیرونی به نحوه‌ی رقابت و هدایت کسب‌وکار مربوط می‌شود و باورهای درونی در خصوص مدیریت و هدایت سازمان است (دیویس، ۱۳۷۶). یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهند که نیروهای قدرتمند و زیرکی مانع از پیشرفت زنان در محیط کار می‌شوند. این یافته‌های می‌تواند به این دلیل باشد که هنوز هم عده‌ای از مردان و حتی زنان بر این باورند که مردان رهبران و مدیران بهتری هستند و یا به نظر می‌رسد زنان در مورد مسیر شغلی خود انتظارات کمتری از مردان دارند (بهرام‌زاده، ۱۳۸۴: ۴۲). نگاهی به وضعیت موجود زنان در جامعه ایرانی، ما را به این حقیقت رهنمون می‌سازد، که هر چند گام‌های بلندی در جهت رساندن زنان به حقوق انسانی پیموده شده است، اما تا رسیدن به وضع مطلوب راه‌های نرفته بسیاری نیز پیش رو وجود دارد. وضعیتی که در آن انسان بودن و زن بودن فدای یکدیگر نشود و حق زن به‌عنوان یک انسان مورد شناسایی قرار گیرد. حل مسئله زن نه به‌خودی‌خود، بلکه به جهت ارتباط آن با سایر مسائل بشر در عرصه پژوهش، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جایگاهی ویژه دارد.



تحقیقات عبداللهی (۱۳۸۱) و فاطمی صدر (۱۳۸۰) به این مطلب می‌پردازند که بسیاری از مردان تمایل ندارند مدیران بالادستی زن داشته باشند. بیشتر تحقیقات در ارتباط با موانع اشتغال زنان در کسب مراتب مدیریتی به بیان سقف شیشه‌ای می‌پردازند. به‌عنوان نمونه، تحقیق پورعزت و همکاران (۱۳۸۸) می‌باشد که به بررسی تأثیر سقف شیشه‌ای بر کاهش توانمندی زنان می‌پردازد و مطرح می‌کند که چهار بعد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و روانی از جمله عوامل تأثیرگذار بر ناتوانی زنان در کسب مراتب مدیریتی سازمان‌ها است. پور عزت و همکاران همچنین بیان می‌کنند که یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار، فرهنگ مردسالاری است که مانع از این می‌گردد زنان در سازمان‌ها ارتقا پیدا کنند.

رفعت‌جاه و خیرخواه (۱۳۹۲) در تحقیقی به بررسی مسائل و چالش‌های اشتغال زنان در کشور از دیدگاه شاعلان پست‌های مدیریتی پرداختند بر اساس یافته‌ها همه مدیران به اهمیت اقتصادی، اجتماعی و روان‌شناختی اشتغال زنان باور داشتند؛ اما زنان بر ضرورت اقتصادی و مردان بر ضرورت اجتماعی اشتغال زن تأکید بیشتری داشتند. همچنین نظر قالب مدیران اعم از زن و مرد این بود که اشتغال زنان هم خود آنان و هم جامعه را منتفع می‌سازد، از این رو شایسته است موانع ساختاری و فرهنگی اشتغال آنان رفع و شرایط مناسب برای اشتغال بهینه آنان فراهم شود.

احمدی کهنعلی و همکاران (۱۳۹۲) موانع سازمانی، موانع اجتماعی و موانع سیاسی را از جمله مهم‌ترین چالش‌های دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی می‌دانند. گودرزوند چگینی و حقی (۱۳۸۹)، به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از متغیرهای اثرگذار بر جذب زنان به‌عنوان بیمی از جمعیت فعال جامعه در پست‌های مدیریتی در سطح سازمان‌های دولتی استان گیلان پرداختند. نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی ساده و به‌وسیله پرسشنامه از حدود ۶۰ مدیر و ۵۴۰ کارمند از میان سازمان‌های دولتی شهر رشت انجام گرفته است، نتایج این پژوهش حاکی از آن است که باورهای راهنما و باورهای روزمره به‌عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در جذب زنان در پست‌های مدیریتی نقش بسزایی دارند.

نتایج پژوهش کجباف و همکاران (۱۳۸۷) نشان می‌دهد که مردان به مدیریت زنان نگرش منفی دارند و عوامل فردی و شخصیتی را از موانع مدیریت آن‌ها می‌دانند؛ درحالی‌که زنانی که نگرش مثبت داشتند، عوامل اجتماعی و فرهنگی را به‌منزله موانع ارتقای زنان به جایگاه‌های مدیریتی بیان می‌کنند. درزمینه تأثیر فرهنگ سازمانی بر ارتقا زنان در سازمان‌ها پژوهش‌های مختلفی انجام شده است مانند پژوهش لئوناردو و توه (۲۰۱۲) و چگینی و حقی (۱۳۸۹) ولی تاکنون پژوهشی در مورد بررسی چالش‌های فرهنگ سازمانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران که دارای ساختار بزرگ و بروکراسی است، انجام نشده است. محقق در این پژوهش قصد دارد با استفاده از ابعاد فرهنگ سازمانی که توسط دیویس مطرح شده است چالش‌های فرهنگ سازمانی را در این سازمان مورد کنکاش قرار دهد و راهکارهای عملی در رابطه با رفع این موانع در سازمان‌ها ارائه کند و به همین منظور این پژوهش کاربردی و دارای نوآوری است که در آن چالش‌های فرهنگی که در سازمان‌ها برای اشتغال زنان در کسب مراتب مدیریتی را

موردبررسی قرار می‌دهد، لذا پرسش اصلی این پژوهش این است که سطوح مختلف فرهنگ‌سازمانی چه تأثیری بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی دارد؟ در این راستا سؤالات فرعی مطالعه به‌صورت زیر می‌باشد:

۱. مهم‌ترین مؤلفه‌های باورهای راهنما فرهنگ‌سازمانی در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران کدام است؟
۲. مهم‌ترین مؤلفه‌های باورهای روزمره فرهنگ‌سازمانی در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران کدام است؟
۳. میزان تأثیر مؤلفه‌های باورهای راهنما در فرهنگ‌سازمانی بر انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران چگونه است؟
۴. میزان تأثیر مؤلفه‌های باورهای روزمره در فرهنگ‌سازمانی بر انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران چگونه است؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر مطالعه‌ای اکتشافی است که به طریق میدانی با ماهیت توصیفی- پیمایشی (زمینه‌یابی) انجام گرفته و از نظر هدف کاربردی می‌باشد که در آن برای گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی در کنار هم استفاده شده است. مطالعات میدانی تحقیق مشتمل بر ۲ مرحله است: مرحله اول: از آنجایی که موضوع مطالعه حاضر موضوعی است غیر ساختمند و پیچیده؛ به‌منظور استخراج مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر عدم دستیابی به پست‌های مدیریتی از روش مصاحبه استفاده شده است که سؤالات آن از نوع نیمه ساختمند و محقق ساخته می‌باشند. در این میان از ۸ نفر از کارشناسان مربوطه در حوزه‌های مدیریتی و اساتید دانشگاهی مرتبط با موضوع، به روش غیر تصادفی و هدفمند انتخاب و از آنان درخواست گردید تا به سؤالات پاسخ دهند. در زمان مصاحبه نخست در خصوص هدف کلی تحقیق و سؤالات اصلی و فرعی آن، توضیحات لازم داده و پس از آن سؤالات مربوطه مطرح گردید. با وجود محدودیت و وسعت کم جامعه، از طریق مصاحبه‌های عمیق، اعماق و زوایای موضوع موردبررسی قرار گرفته و شاخص‌های مؤثر در باورهای راهنما (استراتژیک) و باورهای روزمره (عملیاتی) استخراج شد.

مرحله دوم: به کمک مؤلفه‌های به‌دست‌آمده پرسشنامه‌ای به شیوه لیکرت ۵ امتیازی و ضریب آلفای کرونباخ ۰,۷۶، طراحی و از اعضای حجم نمونه درخواست می‌گردد تا به سؤالات پاسخ دهند. پس از اجرای پرسشنامه‌ها، داده‌های خام پژوهش، از پرسشنامه‌ها استخراج و در جدول اطلاعات کلی تنظیم می‌گردد، سپس کلیه اطلاعات از طریق نرم‌افزار آماری Spss و Lisrel مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و هر مؤلفه با توجه به اهمیت و شدت تأثیر اولویت‌بندی گردید. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه





کارکنان شرق استان می‌باشد. با توجه به اینکه تعداد کل پرسنل (مدیران و کارکنان) که حدود ۷۰ نفر می‌باشند؛ بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۵۹ نفر به‌عنوان حجم نمونه آماری جهت پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه انتخاب گردید.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته اول: آمار توصیفی

از ۵۹ فرد مشارکت‌کننده در پژوهش ۶۱/۶ درصد مرد و ۳۸/۴ درصد زن بوده‌اند. در این میان شاخص‌های گرایش به مرکز نظیر میانگین، میانه و شاخص‌های پراکندگی نظیر انحراف معیار، مینیمم، ماکزیمم برای متغیرهای پنهان شامل باورهای راهنما و باورهای عامیانه محاسبه شده است، شاخص باورهای راهنما دارای میانگین ۳/۲۶، میانه ۳/۲۱، مد برابر ۳/۶۴، انحراف معیار ۰/۶۶، واریانس ۰/۴۴، مینیمم مقدار ۱/۲۹ و بیشینه مقدار ۴/۷۹ می‌باشد همچنین متغیر باورهای عامیانه دارای میانگین ۲/۹۳، میانه ۳، مد ۳، انحراف معیار ۰/۵۲، واریانس ۰/۲۷، مینیمم مقدار ۱/۵ و بیشینه مقدار ۴/۴۲ می‌باشد.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پنهان تحقیق

باورهای عامیانه	باورهای راهنما	
۲/۹۳	۳/۲۶	میانگین
۳	۳/۲۱	میانه
۳	۳/۶۴	مد
۰/۵۲	۰/۶۶	انحراف معیار
۰/۲۷	۰/۴۴	واریانس
۱/۵۸	۱/۲۹	مینیمم
۴/۴۲	۴/۷۹	ماکزیمم

یافته دوم: پاسخ به سؤال مهم‌ترین مؤلفه‌های باورهای راهنما فرهنگ‌سازمانی در

انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران کدام است؟

با توجه به مصاحبه‌های عمیق و کیفی صورت گرفته و کدبندی مؤلفه‌های مطرح‌شده مهم‌ترین شاخص‌های باورهای راهنما استخراج گردید. لازم به توضیح است سؤالات پرسشنامه نیز بر اساس همین مؤلفه‌ها سامان‌یافته است. فاکتورهای اثرگذار باور راهنما در انتصاب مدیران زن در پست‌های مدیریتی عبارت‌اند از:

برخورد و رفتار عادلانه مدیران ارشد سازمان با زنان، فرصت اظهارنظر برای زنان در تصمیم‌گیری‌های مهم در سازمان، تغییر دیدگاه و تفکر تصمیم‌گیرندگان در خصوص امکان پیشرفت زن‌ها در سازمان، عدم وجود فرهنگ و حاکمیت ایدئولوژی مردسالار در سازمان، یکسان نمودن مسائل گزینشی و حراستی برای زنان و مردان در سازمان، حمایت مدیران عالی از زنان، تغییر ساختار سازمان به‌گونه‌ای که مدیریت زن‌ها را بپذیرد، وجود الگوی مدیران موفق زن، در سازمان، حذف سدهای ارتباطی در ارتباط زنان و مردان در سازمان، یکسان‌سازی فرصت‌های آموزش و مهارت و تخصص برای مردان و زنان در سازمان، ایجاد فرصت‌های برابر استخدام برای مردان و زنان در سازمان، همکاری و مشارکت با زنان در سطوح عالی تصمیم‌گیری و باورداشتن آن‌ها، آزمودن زن‌ها در پست‌های مدیریتی، فراهم نمودن بستر مساعد برای اعمال قوانین حمایتی.

### **یافته سوم: پاسخ به سؤال مهم‌ترین مؤلفه‌های باورهای روزمره فرهنگ‌سازمانی در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران کدام است؟**

با توجه به مصاحبه‌های عمیق و کیفی صورت گرفته و کدبندی مؤلفه‌های مطرح‌شده مهم‌ترین شاخص‌های باورهای روزمره استخراج گردید که بر این اساس فاکتورهای اثرگذار باور روزمره در انتصاب مدیران زن در پست‌های مدیریتی عبارت‌اند از:

حذف کلیشه‌های جنسیتی مبتنی بر عدم توانایی زنان برای مدیریت در سازمان، خودباوری زنان و اعتمادبه‌نفس در سازمان، نادیده گرفتن احساسات از سوی زنان در اجرای امور سازمان، تغییر گرایش زنان و ترغیب آنان در پذیرش پست‌هایی با مسئولیت بیشتر و کارهای متنوع و جدید، تمایل و تشویق زنان به دستیابی به پیروزی، عدم مقایسه توانایی بدنی زنان در تحمل فشارهای ناشی از پست مدیریت، تشویق زنان به مشارکت در امور و کمرنگ شدن تمایلات آن‌ها به دستورپذیری، نپنداشتن مدیریت زنان به‌عنوان تهدیدی برای فرصت پیشرفت مردان، حذف فرهنگ بزرگ جلوه دادن اشتباه زنان در سازمان، اهمیت دادن به موفقیت زنان در سازمان، نقش دوگانه زنان نقش در خانه و بیرون از خانه و عدم وابستگی زنان در انجام کارها به مردان.

### **یافته چهارم: پاسخ به سؤال میزان تأثیر مؤلفه‌های باورهای راهنما در فرهنگ‌سازمانی بر انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران چگونه است؟**

برای پاسخ‌گویی به این سؤال از آزمون فریدمن استفاده می‌نماییم. این آزمون یکی دیگر از آزمون‌های غیر پارامتری است. این آزمون برای مقایسه یک عامل بین سه گروه یا بیشتر از سه گروه همبسته به کار می‌رود. این آزمون درصدد است که بداند آیا مجموع رتبه‌های هر گروه با چیزی که مورد



انتظار می‌باشد بسیار متفاوت است یا خیر؟ اگر تفاوت زیادی بین شرایط مورد مطالعه وجود نداشته باشد در این صورت مجموع رتبه‌ها کم‌وبیش مثل هم خواهند بود. خروجی این آزمون در SPSS به صورت زیر است:

در سنجش اولویت و اهمیت مؤلفه‌های باورهای راهنما فرهنگ‌سازمانی در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران مقدار آماره  $\chi^2$  با درجه آزادی ۱۳ برابر ۳۵۹/۰۹ شده و سطح معناداری آزمون برابر ۰ می‌باشد؛ به عبارتی داریم:

$$sig = 0 < \alpha = \%5$$

بنابراین فرض صفر مبنی بر یکسان بودن اولویت اثرگذاری فاکتورهای باور راهنما در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی رد می‌شود و تفاوت معنادار در اهمیت فاکتورها مشاهده می‌شود؛ فاکتورهای اثرگذار در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی به ترتیب اولویت و اهمیت با روند نزولی در جدول زیر قابل ملاحظه می‌باشد:



جدول ۲. نتایج اولویت‌ها در شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های باورهای راهنما در انتصاب زنان

در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران

ردیف	فاکتورهای اثرگذار باور راهنما در انتصاب مدیران زن در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران	متغیر	میانگین رتبه
۱	حمایت مدیران عالی از زنان	x6	۸/۹۵
۲	وجود الگوی مدیران موفق زن، در سازمان	x8	۸/۸۶
۳	آزمودن زن‌ها در پست‌های مدیریتی	x13	۸/۵۸
۴	فرصت اظهارنظر برای زنان در تصمیم‌گیری‌های مهم در سازمان	x2	۸/۳۴
۵	عدم وجود فرهنگ و حاکمیت ایدئولوژی مردسالار در سازمان	x4	۸/۲۵
۶	تغییر دیدگاه و تفکر تصمیم‌گیرندگان در خصوص امکان پیشرفت زن‌ها در سازمان	x3	۸/۲۱
۷	تغییر ساختار سازمان به گونه‌ای که مدیریت زن‌ها را بپذیرد.	x7	۷/۹۳
۸	همکاری و مشارکت با زنان در سطوح عالی تصمیم‌گیری و باورداشتن آن‌ها	x12	۷/۶
۹	ایجاد فرصت‌های برابر استخدام برای مردان و زنان در سازمان	x11	۶/۷۶
۱۰	فراهم نمودن بستر مساعد برای اعمال قوانین حمایتی	x14	۶/۵۸
۱۱	برخورد و رفتار عادلانه مدیران ارشد سازمان با زنان	x1	۶/۵۷
۱۲	یکسان‌سازی فرصت‌های آموزش و مهارت و تخصص برای مردان و زنان در سازمان	x10	۶,۳۹
۱۳	یکسان نمودن مسائل گزینشی و حراستی برای زنان و مردان در سازمان	x5	۶/۳۱
۱۴	حذف سدهای ارتباطی در ارتباط زنان و مردان در سازمان	x9	۵/۶۷

همان‌طور که ملاحظه می‌شود بااهمیت‌ترین فاکتورها در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران، حمایت مدیران عالی از زنان و سپس وجود الگوی مدیران موفق زن، در سازمان، آزمودن زن‌ها در پست‌های مدیریتی، فرصت اظهارنظر برای زنان در تصمیم‌گیری‌های مهم در سازمان، عدم وجود فرهنگ و حاکمیت ایدئولوژی مردسالار در سازمان، تغییر دیدگاه و تفکر تصمیم‌گیرندگان در خصوص امکان پیشرفت زن‌ها در سازمان می‌باشد و کم‌اهمیت‌ترین فاکتور سدهای ارتباطی در ارتباط زنان و مردان در سازمان می‌باشد.



نیز برای سنجش میزان تأثیر مؤلفه‌های باورهای راهنما از روش تحلیل عاملی تأییدی و محاسبه بارهای عاملی با کمک نرم‌افزار spss و لیزرل؛ استفاده خواهیم نمود.

### جدول ۳. نتایج آزمون بارتلت

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.804
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1800.666
	df	91
	Sig.	.000

با توجه به جدول ۳ ملاحظه می‌شود که مقدار آماره kmo برابر ۰٫۸ است، لذا داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب‌اند، زیرا مقادیر کوچک KMO بیانگر آن است که همبستگی بین زوج متغیرها نمی‌تواند توسط متغیرهای دیگر تبیین شود و کاربرد تحلیل عاملی متغیرها ممکن است قابل توجه نباشد. همچنین برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از آزمون کرویت بارتلت استفاده خواهیم نمود، نتایج آزمون کرویت بارتلت نیز معنی‌دار است، به این مفهوم که فرض صفر مبنی بر ناهمبسته بودن متغیرها رد و فرض مخالف (فرض همبسته بودن متغیرها) تأیید می‌شود، یعنی بین متغیرها همبستگی معنی‌دار وجود دارد و امکان استفاده از بارهای عاملی وجود دارد.

## جدول ۴. درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل‌های مختلف

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.048	36.054	36.054	5.048	36.054	36.054	3.037	21.691	21.691
2	1.720	12.288	48.342	1.720	12.288	48.342	2.805	20.035	41.727
3	1.204	8.600	56.942	1.204	8.600	56.942	1.602	11.441	53.168
4	1.054	7.529	64.471	1.054	7.529	64.471	1.582	11.303	64.471
5	.858	6.128	70.599						
6	.841	6.010	76.609						
7	.737	5.261	81.870						
8	.574	4.102	85.972						
9	.485	3.466	89.438						
10	.381	2.720	92.158						
11	.366	2.617	94.775						
12	.282	2.016	96.792						
13	.250	1.784	98.576						
14	.199	1.424	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول ۴، مقدار ویژه و واریانس متناظر با عامل‌ها را نشان می‌دهد. در ستون Initial Eigenvalues مقادیر ویژه اولیه برای هر یک از عامل‌ها در قالب مجموع واریانس تبیین شده برآورد می‌شود. واریانس تبیین شده بر حسب درصدی از کل واریانس و درصد تجمعی است. مقدار ویژه هر مؤلفه، نسبتی از واریانس فاکتور باورهای راهنما است که توسط آن مؤلفه تبیین می‌شود. در ستون Extraction Sums of Squared Loadings مقادیر ویژه آن‌ها بزرگتر از عدد یک می‌باشد. ستون Rotation Sums of Squared Loadings مجموعه مقادیر عامل‌های استخراج شده بعد از چرخش را نشان می‌دهد. همچنان که در جدول مشاهده می‌شود چهار عامل (مؤلفه‌های اول، دوم، سوم، چهارم) قابلیت بیشتری برای تبیین واریانس باورهای راهنما در فرهنگ‌سازمانی بر انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران را دارند. در جدول بالا کاملاً مشهود است که عامل اول ۲۱،۶۹ درصد، عامل دوم ۲۰،۰۳ درصد، عامل سوم ۱۱،۴۴ درصد، عامل چهارم ۱۱،۰۳ درصد از واریانس را در بردارد، به عبارتی در مجموع ۶۴،۴۷ درصد از تغییرات باورهای راهنما در فرهنگ‌سازمانی بر انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران توسط چهار مؤلفه اول یعنی برخورد و رفتار عادلانه مدیران ارشد سازمان با زنان، فرصت اظهارنظر برای زنان در تصمیم‌گیری‌های مهم در سازمان، تغییر دیدگاه و تفکر تصمیم‌گیرندگان در خصوص امکان پیشرفت زن‌ها در سازمان، عدم وجود فرهنگ و حاکمیت ایدئولوژی مردسالار در سازمان توجیه می‌شود.



یافته پنجم: پاسخ به سؤال مهم‌ترین مؤلفه‌های باورهای روزمره فرهنگ‌سازمانی در

انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران کدام است؟

برای پاسخ‌گویی به این سؤال تحقیق نیز، از آزمون ناپارمتریک فریدمن استفاده می‌نماییم. خروجی این آزمون در SPSS به صورت زیر است:

در سنجش اولویت و اهمیت مؤلفه‌های باورهای روزمره فرهنگ‌سازمانی در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران مقدار آماره  $\chi^2$  با درجه آزادی ۱۱ برابر ۵۴-۱۳۹ شده و سطح معناداری آزمون برابر ۰ می‌باشد، به عبارتی داریم:

$$sig = 0 < \alpha = \%5$$

بنابراین فرض صفر مبنی بر یکسان بودن اولویت اثرگذاری مؤلفه‌های باورهای راهنما فرهنگ‌سازمانی در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران رد می‌شود و تفاوت معنادار در اهمیت فاکتورها مشاهده می‌شود؛ فاکتورهای اثرگذار در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران به ترتیب اولویت و اهمیت با روند نزولی در جدول زیر قابل ملاحظه می‌باشد:



جدول ۵. نتایج اولویت‌ها در شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های باورهای روزمره در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران

میانگین رتبه	متغیر	مؤلفه‌های باورهای روزمره فرهنگ‌سازمانی در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران	
۷/۶۳	x23	حذف فرهنگ بزرگ جلوه دادن اشتباه زنان در سازمان	۱
۷/۳	x15	حذف کلیشه‌های جنسیتی مبتنی بر عدم توانایی زنان برای مدیریت در سازمان	۲
۷/۲۶	x24	اهمیت دادن به موفقیت زنان در سازمان	۳
۶/۸۵	x18	تغییر گرایش زنان و ترغیب آنان در پذیرش پست‌هایی با مسئولیت بیشتر و کارهای متنوع و جدید	۴
۶/۶۳	x22	نپنداشتن مدیریت زنان به‌عنوان تهدیدی برای فرصت پیشرفت مردان	۵
۶/۴	x25	نقش دوگانه زنان نقش در خانه و بیرون از خانه	۶
۶/۲۹	x26	عدم وابستگی زنان در انجام کارها به مردان	۷
۶/۲	x17	نادیده گرفتن احساسات از سوی زنان در اجرای امور سازمان	۸
۵/۹۹	x20	عدم مقایسه توانایی بدنی زنان در تحمل فشارهای ناشی از پست مدیریت	۹
۵/۸۶	x16	خودباوری زنان و اعتمادبه‌نفس در سازمان	۱۰
۵/۸	x19	تمایل و تشویق زنان به دستیابی به پیروزی	۱۱
۵/۷۹	x21	تشویق زنان به مشارکت در امور و کم‌رنگ شدن تمایلات آن‌ها به دستورپذیری	۱۲

همان‌طور که ملاحظه می‌شود بااهمیت‌ترین مؤلفه‌های باورهای روزمره فرهنگ‌سازمانی در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران حذف فرهنگ بزرگ جلوه دادن اشتباه زنان در سازمان حذف کلیشه‌های جنسیتی مبتنی بر عدم توانایی زنان برای مدیریت در سازمان می‌باشد. نیز برای سنجش میزان تأثیر مؤلفه‌های باورهای روزمره از روش تحلیل عاملی تأییدی و محاسبه بارهای عاملی با کمک نرم‌افزار spss و لیززل؛ استفاده خواهیم نمود.





جدول ۶ نتایج آزمون بارتلت

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1576.590
	df	66
	Sig.	.000

با توجه به جدول ۶ ملاحظه می‌شود که مقدار آماره kmo برابر ۰,۷ است، لذا داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسباند، زیرا مقادیر کوچک KMO بیانگر آن است که همبستگی بین زوج متغیرها نمی‌تواند توسط متغیرهای دیگر تبیین شود و کاربرد تحلیل عاملی متغیرها ممکن است قابل توجیه نباشد. همچنین برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از آزمون کرویت بارتلت استفاده خواهیم نمود، نتایج آزمون کرویت بارتلت نیز معنی‌دار است، به این مفهوم که فرض صفر مبنی بر ناهمبسته بودن متغیرها رد و فرض مخالف (فرض همبسته بودن متغیرها) تأیید می‌شود، یعنی بین متغیرها همبستگی معنی‌دار وجود دارد و امکان استفاده از بارهای عاملی وجود دارد.

جدول ۷ مقدار ویژه و واریانس متناظر با عامل‌ها را نشان می‌دهد. در ستون Initial Eigenvalues مقادیر ویژه اولیه برای هر یک از عامل‌ها در قالب مجموع واریانس تبیین شده برآورد می‌شود. واریانس تبیین شده برحسب درصدی از کل واریانس و درصد تجمعی است. مقدار ویژه هر مؤلفه، نسبتی از واریانس فاکتور باورهای روزمره فرهنگ‌سازمانی است که توسط آن مؤلفه تبیین می‌شود. در ستون Extraction Sums of Squared Loadings واریانس تبیین شده مؤلفه‌هایی ارائه شده که مقادیر ویژه آن‌ها بزرگتر از عدد یک می‌باشد. ستون Rotation Sums of Squared Loadings مجموع مقادیر عامل‌های استخراج شده بعد از چرخش را نشان می‌دهد. همچنان که در جدول مشاهده می‌شود سه عامل (مؤلفه‌های پانزدهم، شانزدهم، هفدهم) قابلیت بیشتری برای تبیین واریانس باورهای روزمره در فرهنگ‌سازمانی برای انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی را دارند. در جدول بالا کاملاً مشهود است که عامل پانزدهم ۳۳,۶۹ درصد، عامل شانزدهم ۱۶,۵۵ درصد، عامل هفدهم ۱۲,۴۵ درصد، از واریانس را در بردارد، به عبارتی در مجموع ۶۲,۷ درصد از تغییرات باورهای روزمره در فرهنگ‌سازمانی بر انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی سه مؤلفه پانزدهم، شانزدهم و هفدهم یعنی حذف کلیشه‌های جنسیتی مبتنی بر عدم توانایی زنان برای مدیریت در سازمان، خودباوری زنان و اعتمادبه‌نفس در سازمان، نادیده گرفتن احساسات از سوی زنان در اجرای امور سازمان توجیه می‌شود.

جدول ۷. درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل‌های مختلف

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.043	33.691	33.691	4.043	33.691	33.691
2	1.987	16.558	50.249	1.987	16.558	50.249
3	1.494	12.453	62.702	1.494	12.453	62.702
4	.967	8.056	70.759			
5	.734	6.114	76.873			
6	.649	5.404	82.278			
7	.534	4.447	86.724			
8	.525	4.375	91.100			
9	.406	3.386	94.485			
10	.251	2.089	96.574			
11	.222	1.848	98.422			
12	.189	1.578	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حاکی از آن است که در بررسی میانگین رتبه متغیرهای موردبررسی در فرهنگ راهنما شاخص‌های حمایت مدیران عالی از زنان، وجود الگوی مدیران موفق زن در سازمان، آزمون زن‌ها در پست‌های مدیریتی و فرصت اظهارنظر برای زنان در تصمیم‌گیری‌های مهم در سازمان از مهم‌ترین فاکتورهای اثرگذار باور راهنما در انتصاب مدیران زن در پست‌های مدیریتی بوده و عواملی چون یکسان‌سازی فرصت‌های آموزش و مهارت و تخصص برای مردان و زنان در سازمان، یکسان نمودن مسائل گزینشی و حراستی برای زنان و مردان در سازمان و حذف سدهای ارتباطی در ارتباط زنان و مردان در سازمان پایین‌ترین اولویت را دارند. همچنین در مجموع ۶۴/۴۷ درصد از تغییرات باورهای راهنما در فرهنگ‌سازمانی بر انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی توسط چهار مؤلفه برخورد و رفتار عادلانه مدیران ارشد سازمان با زنان، فرصت اظهارنظر برای زنان در تصمیم‌گیری‌های مهم در سازمان، تغییر دیدگاه و تفکر تصمیم‌گیرندگان در خصوص امکان پیشرفت زن‌ها در سازمان، عدم وجود فرهنگ و حاکمیت ایدئولوژی مردسالار در سازمان توجیه می‌شود؛ بنابراین می‌توان این چهار عامل را به‌عنوان عواملی که بیشترین تأثیرگذاری به عبارتی بیشترین نقش در تبیین واریانس را دارند در نظر گرفت.

در بررسی میانگین رتبه متغیرهای موردبررسی در فرهنگ روزمره می‌توان نتیجه گرفت که شاخص‌های حذف فرهنگ بزرگ جلوه دادن اشتباه زنان در سازمان، حذف کلیشه‌های جنسیتی مبتنی بر عدم توانایی زنان برای مدیریت در سازمان، اهمیت دادن به موفقیت زنان در سازمان و تغییر گرایش زنان



و ترغیب آنان در پذیرش پست‌هایی با مسئولیت بیشتر و کارهای متنوع و جدید از مهم‌ترین مؤلفه‌های باورهای روزمره فرهنگ سازمانی در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی می‌باشند؛ و در مقابل تمایل و تشویق زنان به دستیابی به پیروزی و تشویق زنان به مشارکت در امور و کم‌رنگ شدن تمایلات آن‌ها به دستور پذیری از پایین‌ترین درجه اهمیت برخوردارند. نیز در مجموع ۶۲/۷ درصد از تغییرات باورهای روزمره در فرهنگ سازمانی بر انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی توسط سه مؤلفه حذف کلیشه‌های جنسیتی مبتنی بر عدم توانایی زنان برای مدیریت در سازمان، خودباوری زنان و اعتمادبه‌نفس در سازمان، نادیده گرفتن احساسات از سوی زنان در اجرای امور سازمان توجیه می‌شود. بنابراین می‌توان این سه عامل را به‌عنوان عواملی که بیشترین تأثیرگذاری به عبارتی بیشترین نقش در تبیین واریانس را دارند در نظر گرفت.

نتایج این پژوهش با نظریه‌های ارائه شده در زمینه مدیریت زنان همخوانی و وجود موانع و معضلات باعث شده است که حتی خود زنان گاهی به توانایی‌های خود اطمینان نداشته باشند که با نظریه سقف شیشه‌ای همخوانی دارد که مجموعه باورها و پندارهای نادرستی است که در خصوص زنان جامعه وجود دارد؛ به‌نحوی که نه تنها تحمیل‌کنندگان آن، بلکه زنان نیز آن‌ها را پذیرفته‌اند. از سویی با توجه به نتایج یافته‌های پژوهش به نظر می‌رسد در جامعه نگاه سنتی به کارکردهای زن و فرهنگ مردسالاری در خانواده برقرار است و با اینکه هم مردان و هم زنان، خارج از خانه کار می‌کنند، بار اصلی کارهای خانه را زنان به دوش می‌کشند. وجود این چالش‌ها باعث شده زنان اعتمادبه‌نفس پایین‌تری داشته باشند و حتی گاهی خودشان نیز توانایی‌هایشان را باور نکنند.

در انتها برای کاهش یا برای رفع چالش‌های موجود می‌توان راهکارهای زیر را پیشنهاد نمود:

- نتایج نشان می‌دهد که بیشترین دشواری زنان در دستیابی به پست‌های مدیریتی و حضور در هسته‌های بالای تصمیم‌گیری دستگاه‌های اجرایی از جمله جامعه پژوهشی این تحقیق، در عامل‌های فرهنگی است. حل این دشواری‌ها و در نتیجه آسان‌سازی فرآیند ارتقای زنان نیازمند برنامه‌های درازمدت دگرگونی فرهنگ چیره بر مدیران است؛ اما برای حل تدریجی این دشواری پیشنهاد می‌شود تا دستگاه‌های دست‌اندرکار، با پیاده‌سازی برنامه‌ها هماهنگ آموزشی و فرهنگی، زمینه دگرگونی دیدگاه‌های مدیران و تقویت پایگاه فرهنگی را در این زمینه فراهم سازند. امر توسعه بدون مشارکت همه اعضای یک جامعه امکان‌پذیر نخواهد بود. از آنجایی که در حال حاضر نیمی از جمعیت فعال کشور را زنان تشکیل می‌دهند، استفاده نکردن از این بخش از جامعه به معنی نادیده گرفتن نیمی از ظرفیت و قابلیت امکانات بالقوه جامعه است. هیچ جامعه‌ای نمی‌تواند به توسعه دست یابد مگر اینکه از همه ظرفیت‌های آن به‌خوبی استفاده نماید. اصلاح فرهنگ سازمان‌ها از مهم‌ترین راه‌های حضور زنان توانمند در پست‌های مدیریتی در جامعه است. ایجاد بستری مناسب و به‌دوراز

- نگرش‌های جنسیتی می‌تواند راهگشای بسیاری از مشکلات کنونی جامعه‌ی ایران باشد.
- این امر یک بسیج همگانی از جانب مسئولان سطح بالا را می‌طلبد.
- عامل اجتماعی نیز از عامل‌های مهم تأثیرگذار برگماشته نشدن زنان به پست‌های مدیریتی است. پیشنهاد می‌شود صداوسیما و دیگر سازمان‌ها تأثیرگذار کشوری، برنامه‌هایی برای دگرگونی دیدگاه‌های مردم در این باره و در زمینه‌ی کار زنان فراهم آورند.
- برای کاهش یا کم‌رنگ ساختن عامل‌های شخصی زنان در راه رسیدن به پست‌های مدیریتی نیز، پیشنهاد می‌شود برای زنان، دوره‌های آموزشی ویژه‌ای برای توانمندتر ساختن آنان آموزش مهارت‌های مدیریتی و در نتیجه آماده ساختن برای پذیرش پست‌های مدیریتی برگزار شود.
- با توجه به یافته‌های پژوهش، بالا بردن حس خودباوری و اعتمادبه‌نفس در زنان از طریق معرفی مدیران موفق زن و یادگیری و الگوبرداری از آن‌ها پیشنهاد می‌گردد.
- برای از میان برداشتن عامل‌های بازدارنده سازمانی، باید به گردآوری و اجرای برنامه‌هایی پرداخت که بتواند زمینه حضور زنان را در پست‌های مدیریتی و هسته‌های ارشد تصمیم‌گیری فراهم سازد از آنجاکه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور سرپرستی بیشتر دستگاه‌های دولتی را دارا است. این وظیفه مهم نیز بر دوش این سازمان محوری کشور خواهد بود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استان‌ها، بخشی برای پشتیبانی از فرصت‌های کاری زنان بنیان گذارده شود که هدف آن از میان برداشتن سدهای فرهنگی و سازمانی در دستگاه‌های دولتی باشد. از راهکارهای اجرایی برای از میان برداشتن عوامل سازمانی، می‌توان تخصیص دادن درصدی از پست‌های مدیریتی استان و کشور را به‌صورت همیشگی به مدیران زن نام برد.
- اشتغال ثمربخش زنان مستلزم کار فرهنگی در جهت رفع نگرش‌های جنسیتی در خانواده و در اجتماع است. اقدامات حمایتی دولت در این زمینه برای تسهیل و شتاب مشارکت زنان و از میان برداشتن موانع جنسیتی در کسب شغل و ارتقای شغلی ضروری است.
- توجه به زنان در سازمان و انتخاب آنان در پست‌های مدیریتی، محک زدن و سپس قضاوت کردن درباره آن‌ها.
- آموزش مدیران ارشد و برگزاری دوره‌های مختلف برای آن‌ها جهت اطمینان به بانوان به‌منظور دریافت پست‌های کلیدی و آشنایی همه کارکنان سازمان با مباحث مربوطه.
- یکی از عوامل مهم برای نیل به رسالت تعریف‌شده در اخذ پست‌های مدیریتی توسط زنان، رعایت اصول اخلاقی می‌باشد. با توجه به این مهم، پیشنهاد می‌گردد زمینه رعایت اصول اخلاقی در محیط کار افراد فراهم آید تا زمینه برای ظهور توانایی‌های زنان مهیا شود. اصول اخلاقی به‌عنوان سرمایه اجتماعی از مفاهیمی است که موجب بهره‌وری بالاتر نیروی انسانی می‌گردد.



- با اینکه در برنامه‌های توسعه کشور به مقوله زنان و توانمندسازی آنان توجه شده است ولی باید به این نکته عنایت شود که در برنامه‌ها به زنان کمتر از دید مدیریتی نگریسته شده است. لذا پیشنهاد می‌گردد که در برنامه‌های توسعه کشور به مقوله توسعه مدیریت با رویکرد جنسیتی نیز نگریسته شود تا ظرفیت‌های لازم در زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی پدید آید.
- کمک به حل مشکل تضاد نقش‌ها با آموزش افراد خانواده در تغییر توقعات و کارایی خود، توزیع مناسب مسئولیت‌ها میان اعضا خانواده، انجام هماهنگی‌های لازم در کارهای خانه و نگهداری از فرزندان.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع و مأخذ

- احمدی کهنعلی، رضا، بهبودی، محمدرضا و طاهره جام جور (۱۳۹۲). موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی از دیدگاه مدیران زن (مطالعه کیفی در شهر بندرعباس)، زن در توسعه و سیاست، ۱۱(۳)، ۳۳۳-۳۴۹.
- اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۸۳). موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریت، زن در توسعه و سیاست، ۱(۴)، ۱-۱۳.
- افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۰). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
- الوانی، سید مهدی، محمدی، سمیه و مهدی میرزایی (۱۳۹۱). تأثیر فرهنگ‌سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی، پژوهشگر، فصلنامه مدیریت، ۹(۲۸)، ۲۵-۳۸.
- بهرام‌زاده، حسینعلی (۱۳۸۴). جایگاه زن در عرصه مدیریت و تصمیم‌گیری، مجله خانواده و زنان، شماره ۱۸.
- پورعزت، علی اصغر، طالقانی، غلامرضا و بهاره فرجی (۱۳۸۸). بررسی تأثیر سقف شیشه‌ای بر کاهش توانمندی زنان در سازمان توسعه برق ایران، نشریه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۸۹-۱۰۲.
- جعفر زاده، احمد و محمدرحیم اسفیدانی (۱۳۸۴). وضعیت زنان در اشتغال و مدیریت؛ مطالعه موردی ایران، مطالعات زنان، ۳(۷)، ۷۷-۱۰۳.
- حسینی، سید احمد؛ بیگی نیا، علیرضا و کیامرث فدایی (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین فرهنگ‌سازمانی و نظام پیشنهادها (مطالعه موردی: آموزش و پرورش شیراز)، فصلنامه پارس مدیر، شماره ۱، ۱۳۷-۱۲۳.
- دیویس، استانی (۱۳۷۶). مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میرسپاسی، تهران، انتشارات مروارید.
- رابینز، استیفن (۱۳۹۱). تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و حسین رایانی فر، چاپ سی و پنجم، تهران، نشر صفار.
- رحیم نیا، فریبرز و نسرین نیکزاد (۱۳۹۲). بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ‌سازمانی بر استانداردهای سیستم مدیریت زیست‌محیطی (ایزو ۱۴۰۰۱) مطالعه موردی: صنایع کوچک و متوسط مستقر در شهرک صنعتی توس مشهد، علوم و تکنولوژی محیط‌زیست، ۱۵(۳)، ۹۱-۱۰۵.
- رحیم نیا، فریبرز و مسعود علیزاده (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ‌سازمانی بر اساس مدل دنیسون، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۰(۱)، ۱۴۷-۱۷۰.
- رستگار، خالد (۱۳۸۲). تضاد بین نقش‌های خانوادگی و کاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- رفعت‌جاه، مریم و فاطمه خیرخواه (۱۳۹۲). مسائل و چالش‌های اشتغال زنان در ایران از دیدگاه شاعلان پست‌های مدیریتی، فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی، ۱(۲)، ۱۳۰-۱۵۶.
- سیدان، فریبا و سربه عباس خلیفه لو (۱۳۸۷). خانواده و ارتقای شغلی زنان: بررسی عوامل مؤثر بر میزان ارتقای شغلی زنان شاغل در اداره‌های دولتی شهرستان اسکو با تأکید بر خانواده، مطالعات زنان، ۶(۲)، ۸۹-۱۱۰.



- شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، چاپ اول، تهران، سیمای جوان.
- عبداللهی، مژگان (۱۳۸۱). سقف شیشه‌ای: مانع ارتقای شغلی زنان، مطالعات مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶، ۲۰۰-۱۸۷.
- علیزاده، مرجان (۱۳۸۹). نقش اشتغال زنان در توسعه، زن و فرهنگ، سال دوم، شماره ۵۹-۴۹.
- کجباف، محمدباقر و ملیحه سادات کاظمی (۱۳۸۷). بررسی نگرش کارکنان آموزش و پرورش شهر اصفهان به مدیریت زنان و موانع ارتقای زنان به جایگاه‌های مدیریتی، مطالعات زنان، ۶(۳)، ۱۳۳-۱۴۷.
- گودرزوند چگینی، مهرداد، حقی، معصومه (۱۳۸۹). تأثیر فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی، فصلنامه علمی پژوهشی زن و جامعه، ۱(۴)، ۹۵-۱۱۰.
- گوهری پور، مرتضی (۱۳۸۸). معنا و مفهوم فرهنگ عمومی در پرتو مفهوم جهان‌های ممکن، نامه پژوهش فرهنگی، شماره ۷، ۱۷۱-۱۳۶.
- میرغفوری، سید حبیب‌الله (۱۳۸۵). شناسایی و رتبه‌بندی عامل‌های مؤثر در گماشته نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد، مطالعات زنان، ۴(۱)، ۱۰۱-۱۲۲.
- یزدانی، جواد (۱۳۸۳). آموزش توانمندسازی و اشتغال زنان، تهران، موسسه فرهنگی منادی تربیت.
- Billig, M. (2002). Violent Racist Jokes: An Analysis of Extreme Racist Humour, Unpublished Manuscript, Department of Social Sciences, Loughborough University.
- Falkenberg, L. (1990). Improving the Accuracy of Stereotypes in the Workplace”, Journal of Management, 16(1), 107-118.
- Leonardelli, G.J. & Toh, S.M. (2012). Cultural constraints on the emergence of women as leaders, Journal of World Business 47, 604-611.
- Robinson, S., (2001). An Examination of Entrepreneurial motives and their influence on the way rural women small business owners manage their employees, Journal of development entrepreneurship, 6(2), 151-167.