

دانش مدیریت  
شماره ۶۲ - پاییز ۱۳۸۲  
صص ۴۹-۱۷

## ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ایران\*

دکتر شمس السادات زاهدی\*\*

### چکیده

مقاله حاضر نتیجه یک پژوهش ملی است که به مسأله حضور اندک زنان در رده‌های مدیریتی پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه شاغلان گروه یازده و بالاتر با بیش از ده سال سابقه کار در سازمان‌های مشمول قانون استخدام کشوری است. متغیر وابسته در این پژوهش، ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی و متغیرهای مستقل، عوامل فردی، سازمانی، و فرهنگی بوده‌اند.

پس از طی فرآیند پژوهش و بر مبنای یافته‌های به دست آمده، پیشنهادهایی چند در باره‌ی عوامل فردی شامل خواست فردی، مهارت‌های فردی، مسؤولیت‌های فردی، مسؤولیت‌های خانوادگی و عوامل سازمانی شامل سیاست‌های منابع انسانی ایجاد ساختارهای آموزشی و پژوهشی خاص زنان، تأکید بر نظام شایسته‌سالاری و... و در حوزه قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها درباره‌ی شرایط احراز مشاغل مدیریتی و در حوزه‌ی عوامل فرهنگی توجه به تغییر در نظام ارزشی و باورها ارایه شده است. همچنین پیشنهادهایی به شکل عام در این باره برای تکمیل بحث مطرح شده است، با این امید که با کاربرست آن‌ها نارسایی‌های موجود در نظام مدیریتی کشور اصلاح شود و از نیروی مدیریتی زنان ایران استفاده مؤثر به عمل آید.

واژه‌های کلیدی: مشارکت زنان<sup>۱</sup>، سطوح مدیریتی<sup>۲</sup>، تبعیض بر مبنای جنسیت<sup>۳</sup>، بخش دولتی ایران<sup>۴</sup>.

---

\* این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی ملی تحت عنوان «ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ایران» است که در سال ۱۳۸۰ با اعتبارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور انجام شده است.  
\*\* استاد دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

1. Women's Participation
2. Managerial levels
3. Gender-based Discrimination
4. Public Sector of Iran

## مقدمه

میزان حضور زنان در رده‌های مدیریتی، اعم از مدیریت کلان و خرد، در کشور ما بسیار ناچیز است. آمار حاکی از عدم استفاده از نیروی عظیم زنان در عرصه‌های مدیریتی است. کشور ما در مقایسه با بسیاری از کشورهای جهان از این نظر در وضع بسیار نامساعدی قرار دارد. زنان ما نه تنها در آغاز استخدام، فرصت مساوی با مردان ندارند، بلکه در طی مراتب صعودی پیشرفت نیز از بخت چندانی برخوردار نیستند. به‌طور کلی تعداد مدیران زن در جامعه ما بسیار اندک است. مشارکت زنان در سطوح مدیریتی در کشور حالت غیرعادی و بیمارگونه‌ای دارد.

این معضل مهم که نشان از تأخر فرهنگی دارد و ناشی از تعمیم نامنصفانه تفاوت‌های زیستی زنان و مردان به حوزه‌های کاری است، تبعات منفی خود را بروز داده و باعث شده است که از توانمندی‌های فکری و تخصصی و قابلیت‌های مدیریتی زنان استفاده‌ی مناسب به عمل نیاید. بدین ترتیب، جامعه در حال توسعه ما از این وضع دچار خسران می‌شود. پیش‌نیاز درمان، معرفت نسبت به وجود بیماری و شناسایی عوامل موجد آن است. در این مورد نیز آگاهی از وجود بیماری در میان دوراندیشان و مصلحان جامعه حاصل شده و چنین باوری به وجود آمده که معضل یادشده اولاً از اولویت‌های جامعه است، ثانیاً متغیرهای آن قابل شناسایی است، و ثالثاً قابل حل است. از این رو، انجام پژوهشی در سطح ملی برای شناسایی موانع ارتقای زنان در سطوح مدیریتی ضرورتی است که این تحقیق از آن سخن می‌گوید.

## ویژگی‌های تحقیق

این تحقیق با استفاده از روش پیمایش انجام شده است. نتایج این تحقیق کاربردی-توصیفی می‌تواند با توصیف موانع ارتقای زنان در رفع این موانع کاربرد پیدا کند. جامعه آماری تحقیق، کلیه شاغلان گروه ۱۱ و بالاتر با بیش از ده سال سابقه کار در سازمان‌های مشمول قانون استخدام کشوری را در بر گرفته است. روش نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای نسبی چند مرحله‌ای بوده و در مجموع، بیش از ۱۴۰۰ پرسش‌نامه در سازمان‌های تحت تحقیق بین کارمندان زن و مرد گروه ۱۱ و بالاتر توزیع شده است. در نهایت، تعداد ۱۳۰۰ پرسش‌نامه تکمیل شده و ۸۹ پرسش‌نامه به دلایل مختلف از جمله ناکافی بودن اطلاعات و درج

مطالب غیرمرتبط با تحقیق، باطل و اطلاعات ۱۲۱۱ پرسش‌نامه در فرآیند داده‌پردازی وارد گردیده است. در این پژوهش جامع و فراگیر که با نگرش سیستمی در سطح کشور انجام شد، داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه با خبرگان، زمینه‌سنجی، و انجام تحقیق پیمایشی در نمونه‌ای از کل کشور گردآوری و نظرات زنان و مردان به‌طور توأمان منعکس شد. داده‌ها در فرآیند تحقیق به کمک نرم‌افزار آماری برای علوم اجتماعی<sup>۱</sup> طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل گردید.

با استفاده از چارچوب نظری و نتایج زمینه‌سنجی و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های زمینه‌ای، پرسش‌نامه اصلی تدوین شد. این پرسش‌نامه علاوه بر مشخصات فردی دارای ۶۴ سؤال بود. برخی از سؤال‌ها نیز دارای زیرمجموعه بودند. روایی و اعتبار تمامی سؤال‌های پرسش‌نامه در معرض قضاوت افراد متخصص در حوزه‌های علمی مدیریت، جامعه‌شناسی، و علوم تربیتی گذارده شد. سؤال‌هایی که روایی لازم را نداشتند حذف شدند و به‌جای آن‌ها سؤال‌های مناسبی که پوشش لازم را برای متغیرهای مربوط فراهم می‌کردند تدوین گردیدند. پایایی یا اعتماد ابزار سنجش (پرسش‌نامه) که در اصل ضریب اعتماد به ابزار را مورد سنجش قرار می‌دهد از طریق روش دو نیمه کردن و به کمک تست کرونباخ با ضریب پایایی ۰/۹۲ که حاکی از سطح بالایی از پایایی است، تأیید گردید.

### متغیرهای تحقیق

متغیر وابسته در این پژوهش، ارتقای مشارکت زنان به سطوح مدیریتی، و متغیرهای مستقل، شامل عوامل فردی، سازمانی، و فرهنگی هستند.

### روش‌های توصیف و تحلیل

برای توصیف داده‌ها از جداول یک بعدی استفاده شد که آماره‌های مد، میانه، میانگین، واریانس و انحراف معیار با توجه به سطوح اندازه‌گیری سؤال‌ها، در توصیف آماری آن‌ها شرکت داشتند. در تحلیل شناخت تعمیم‌پذیری داده‌ها از تست مجذور کای<sup>۲</sup> بهره گرفته

1. Statistical Package for Social Science (SPSS)

2. Chi - square

شد و برای سنجش همبستگی داده‌ها با توجه به سطوح اندازه‌گیری متغیرها، از جداول دوبعدی و ضرایب همبستگی فی<sup>۱</sup>، کرامر<sup>۲</sup>، کندال<sup>۳</sup>، و پیرسون<sup>۴</sup> استفاده شده است.

### تشریح فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های اصلی پژوهش عبارتند از:

۱. عوامل فردی در ارتقای زنان به سطوح مدیریت مؤثرند.
۲. عوامل سازمانی در ارتقای زنان به سطوح مدیریت مؤثرند.
۳. عوامل فرهنگی در ارتقای زنان به سطوح مدیریت مؤثرند.

فرضیه‌های فرعی پژوهش از این قرارند:

۱. عوامل فردی
  - ۱-۱. مشخصات فردی زنان در ارتقای آنان به سطوح مدیریت مؤثر است.
  - ۱-۲. خواست خود زنان در ارتقای آنان به سطوح مدیریت مؤثر است.
  - ۱-۳. مهارت‌های فردی زنان در ارتقای آنان به سطوح مدیریت مؤثر است.
  - ۱-۴. مسؤلیت‌های خانوادگی زنان در ارتقای آنان به سطوح مدیریت مؤثر است.
۲. عوامل سازمانی
  - ۲-۱. نظام‌های منابع انسانی در ارتقای زنان به سطوح مدیریت مؤثر است.
  - ۲-۲. قوانین و مقررات حاکم بر نظام اداری در ارتقای زنان به سطوح مدیریت مؤثر است.
  - ۲-۳. در اقلیت بودن زنان در سازمان‌ها در ارتقای آنان به سطوح مدیریت مؤثر است.
  - ۲-۴. موانع ارتباطی در ارتقای زنان به سطوح مدیریت مؤثر است.
۳. عوامل فرهنگی
  - ۳-۱. نمودهای ظاهری در فرهنگ جامعه در ارتقای زنان به سطوح مدیریت مؤثرند.
  - ۳-۲. هنجارهای جامعه در ارتقای زنان به سطوح مدیریت مؤثرند.
  - ۳-۳. ارزش‌های جامعه در ارتقای زنان به سطوح مدیریت مؤثرند.

---

1. Phi  
2. Cramer's V  
3. Kendall  
4. Pearson

۳-۴. باورهای موجود در جامعه در ارتقای زنان به سطوح مدیریت مؤثرند.

## یافته‌ها

ارکان نوع انسان همانند بسیاری از پدیده‌های طبیعی، دوتایی است: زن و مرد. هر یک از این دو، به تنهایی و به‌طور مستقل آفریده شده و توان و بضاعت ادامه حیات خویش را نیز به‌طور مستقل دارا است. لکن در عین استقلال، برای نیل به کمال، هیچ‌یک از دیگری مستغنی نیست و هر دو به هم وابسته‌اند. این وابستگی نیز متقابل است و نیاز هیچ یک به دیگری کمتر و یا بیش‌تر از دیگری نیست. اما متأسفانه این اصل بدیهی، در بلندای تاریخ به گونه‌ای نابرابر تعبیر شده و ثقل این وابستگی به نفع مرد تفسیر گردیده است، حال آن‌که منحنی این وابستگی از نوع متقارن است و مرکز ثقل آن در میان.

نابرابری در تعبیر و تفسیر معمولاً به نابرابری در عمل می‌انجامد. وضعیت زنان در جوامع مختلف، شاهد این مدعا است. دامنه شمول نابرابری در سطح جهان گسترده است و به تمامی ارکان جوامع راه یافته است، لکن گستردگی و عمق نابرابری از عوامل جغرافیایی، تاریخی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و... تأثیر می‌پذیرد؛ در جایی کمتر و در نقطه‌ای جدی‌تر است. کشور ما نیز درگیر این سوء استنباط است و در تمامی ابعاد زندگی فردی و اجتماعی ما آثار آن را می‌توان مشاهده کرد. حتی با آن‌که حضور زنان در سازمان‌ها و وزارتخانه‌های ما مورد تأیید و تأکید کلیه مسؤولان رده بالا قرار گرفته است، لکن ما شاهد نابرابری امکانات زنان و مردان در عرصه‌های کاری هستیم.

پژوهش حاضر به این منظور انجام شد تا وجود این ابتلا را در عرصه‌های مدیریتی کشور مورد شناسایی قراردهد. یافته‌های پژوهش، وجود ابتلا را تأیید و درجات آن را مشخص کرد. پیش‌نیاز درمان، تشخیص، و رفع بیماری منوط به تشخیص عوامل موجد بیماری است. یافته‌های پژوهش تصویری از واقعیت‌ها را انعکاس داده‌اند که بر مبنای این تصویر، برای درمان بیماری موجود درصدد چاره‌جویی برآمدیم. در این مقاله ابتدا یافته‌های تحقیق ارایه و سپس پیشنهادها مطرح گردیده است.

نتایج تحقیق حاضر، به تفکیک فرضیه‌ها و زیرمجموعه‌های آنان تنظیم شده است. فرضیه‌های تحقیق به سه دسته کلی تقسیم شدند: عوامل فردی، عوامل سازمانی، و عوامل فرهنگی. یافته‌های مربوط به هر یک از فرضیه‌ها به ترتیب مطرح می‌گردند.

### فرضیه اول، عوامل فردی

درباره‌ی فرضیه اول (عوامل فردی)، چهار دسته پرسش در پرسش‌نامه مطرح شد: مشخصات فردی، خواست فردی، مهارت‌های فردی، مسئولیت‌های خانوادگی.

#### مشخصات فردی

مشخصات فردی زنان گروه ۱۱ و بالاتر، نشان از کاستی و نارسایی نداشته است و مانع خاصی برای ارتقای آنان به حساب نمی‌آید. به این ترتیب، می‌توان نتیجه گرفت که مشخصات فردی زنان از نظر سن، تحصیلات، تأهل، تجارب و غیره را نمی‌توان مانع ارتقای آنان به سطوح مدیریتی تلقی کرد، زیرا مدیران مرد، با ویژگی‌های مشابه و در موارد زیادی نیز با وضعیتی ضعیف‌تر توانسته‌اند به سطوح مدیریتی ارتقا یابند. در مورد ویژگی‌های فردی، زنان از دو نظر از مردان فاصله گرفته‌اند: اول) در میزان شرکت در دوره‌های آموزشی بدو و ضمن خدمت؛ دوم) در دریافت گروه تشویقی به اعتبار حضور در جبهه و بسیج. نظر به این که موارد مزبور در پیشرفت و ارتقای افراد به سطوح مدیریت مؤثرند، می‌توان نتیجه گرفت که مانعی برای ارتقای زنان به حساب می‌آیند.

#### خواست فردی

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که در اکثر موارد، زنان علاقه‌مند به احراز مشاغل مدیریتی بوده‌اند لکن پست مدیریتی به آنان پیشنهاد نشده است. البته در مواردی نیز زنان از پذیرش مسئولیت امتناع کرده‌اند. فقدان انگیزه پیشرفت و ارتقا به سطوح مدیریتی در بعضی از زنان دارای علل چندگانه است: نبود اعتماد به نفس، ترس از شکست، نگرانی از عدم پذیرش بین همکاران، تسلط بیش مردسالارانه در فرهنگ سازمانی، وعدم حمایت مدیران مافوق برخی از این علل به شمار می‌روند. در مجموع، با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که در اکثر موارد (حدود هفتاد درصد) زنان به احراز مشاغل مدیریتی علاقه‌مند بوده‌اند لکن پیشنهادی در این زمینه دریافت نکرده‌اند.

#### مهارت‌های فردی

درباره یافته‌های منتج از پرسش‌های مربوط به مهارت‌های فردی در زنان، به دو گونه می‌توان قضاوت کرد:

الف) در مورد شاخص‌هایی مانند توان برنامه‌ریزی فعالیت‌های سازمانی، توانایی سازماندهی، توانایی برقراری ارتباط با همکاران، توانایی کنترل فعالیت‌های کارکنان،

توانایی هماهنگ کردن فعالیت‌های دیگران، توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان، و توانایی هدایت کارکنان، جامعه آماری اعتقاد زیادی نسبت به توانمندی‌های زنان دارد. بنابراین، یافته‌های تحقیق تصور وجود ضعف در حوزه مهارت‌های فردی مدیریتی در زنان را رد می‌کند.

ب) در مورد شاخص‌هایی مانند دارا بودن نگرش کلان، دارا بودن تخصص در سطح برتر و در حوزه مدیریت خود، و میزان استفاده از دوره‌های آموزشی تخصصی داده‌های تحقیق زنان را در سطح پایین‌تری از مردان قرار می‌دهد.

در مجموع، با توجه به یافته‌های تحقیق، فرضیه ضعف مهارت‌های فردی مدیریتی در زنان را با هفت شاخص توان برنامه‌ریزی فعالیت‌های سازمانی، توانایی سازماندهی، توانایی برقراری ارتباط با همکاران، توانایی کنترل فعالیت‌های کارکنان، توانایی هماهنگ کردن فعالیت‌های دیگران، توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان، و توانایی هدایت کارکنان، رد و با سه شاخص دارا بودن نگرش کلان، دارا بودن تخصص در سطح برتر، اعزام به دوره‌های آموزشی تخصصی، تأیید کرد. یادآور می‌شود که تلفیق شاخص‌های مزبور نیز فرضیه مربوط را رد کرده است. با وجود رد کلی فرضیه، لازم است برای ترمیم سه شاخص پیش‌گفته اقداماتی صورت گیرد تا کمبودهای موجود مرتفع شوند.

در مورد مهارت‌های فردی مدیریتی زنان، از مردان نیز سؤال شد. هر چند زنان از نظر کمیت، قضاوت مناسب‌تری نسبت به مهارت‌های مدیریتی زنان داشته‌اند اما در مجموع، مردان نیز به سهم خود بر مهارت‌های فردی مدیریتی زنان، مهر تأیید زده‌اند. این موضوع را می‌توان در جداول مقایسه‌ای مرد و زن که مهارت‌های فردی مدیریتی زنان در آن‌ها تأیید شده است، مشاهده کرد.

#### مسئولیت‌های خانوادگی

فرضیه «مسئولیت‌های خانوادگی عامل عدم ارتقای زنان به سطوح مدیریتی است» با شاخص‌هایی چون «ارزش وابستگی به خانواده»، «طرز تفکر همسر»، «رسیدگی به امور فرزندان»، و غیره سنجیده شد که در مجموع به‌عنوان مانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی قلمداد گردیدند و به این ترتیب، فرضیه مزبور، تأیید می‌شود.

### فرضیه دوم، عوامل سازمانی

عوامل سازمانی به دو دسته عوامل ساختاری و عوامل محتوایی تقسیم‌بندی شدند. برای هر یک از دو دسته عوامل مزبور، چهار شاخص عمده مشخص گردید. در بخش عوامل ساختاری شاخص‌ها عبارتند از: سیاست‌های منابع انسانی، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌ها، و شرایط احراز مشاغل مدیریتی. شاخص‌های عوامل محتوایی عبارتند از: در اقلیت بودن زنان، سبک‌ها و ترجیحات مدیریت، موانع ارتباطی، و جو و فضای سازمانی.

#### عوامل ساختاری سازمانی

##### الف. سیاست‌های منابع انسانی

یافته‌های تحقیق، نشان از تأیید فرضیه سیاست‌های منابع انسانی به‌عنوان یک مانع مهم در ارتقای زنان به سطوح مدیریتی دارد. به‌علاوه، جدول مقایسه‌ای سیاست‌های منابع انسانی بین زن و مرد نیز نتیجه فوق را تأیید می‌کند.

##### ب. قوانین و مقررات

از نظر جامعه آماری، قوانین و مقررات سازمانی موجود مانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی تلقی می‌شوند.

##### ج. روش‌ها و رویه‌ها

جامعه آماری پژوهش، روش‌ها و رویه‌ها را در زمره‌ی آن دسته از عوامل ساختاری سازمانی می‌داند که مانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی هستند. به‌علاوه، مقایسه‌ی روش‌ها و رویه‌های مربوط به پاسخگویان زن و مرد نیز نتیجه‌ی مذکور را مورد تأیید قرار می‌دهد.

##### د. شرایط احراز مشاغل مدیریتی

یافته‌های حاصل از دو پرسش که اولی آزمون مطابقت ویژگی‌های مدیر مطلوب در فرهنگ ایرانی است و دومی به شرایط احراز مشاغل مدیریتی برای زنان اشاره می‌نماید، فرضیه مربوط را مبنی بر این که «شرایط احراز مشاغل مدیریتی عاملی در عدم ارتقای زنان به سطوح مدیریتی است» تأیید می‌کند. لازم به ذکر است که مسأله‌ی عدم تطبیق شرایط احراز مشاغل مدیریتی با شرایط زنان، بیش از آن که بار قانونی و تخصصی داشته باشد بار فرهنگی دارد و نامکتوب و نامدون است.



## عوامل محتوایی سازمانی

## الف. در اقلیت بودن زنان

بر پایه‌ی داده‌های این پژوهش، در اقلیت بودن زنان نمی‌تواند عامل مؤثری در بازدارندگی آنان از ارتقا به سطوح مدیریتی باشد. چنانچه زنان به الگوی مدیر مطلوب نزدیک شوند، در اقلیت بودن آنان نمی‌تواند سد راه آنان به سطوح مدیریتی شود.

## ب. سبک‌ها و ترجیحات مدیریتی

پاسخ‌دهندگان به پرسش‌های مربوط به فرضیه سبک‌ها و ترجیحات مدیریتی، نوع تصمیم‌گیری زنان را متناسب با اقتضای موقعیت دانسته‌اند. احساسی عمل کردن زنان نسبت به مردان در تصمیم‌گیری را منتفی اعلام کرده و میزان استفاده مدیران زن از مشورت دیگران را با مدیران مرد همانند دانسته‌اند. به این ترتیب، کارکرد و خروجی عمل مدیریتی مدیران زن، با ویژگی‌های مدیر مطلوب منطبق دانسته شده و یا بسیار نزدیک به آن اعلام شده است. در نتیجه، هیچ‌یک از موارد برشمرده شده، در عدم ارتقای زنان به سطوح مدیریتی دخیل نیستند و فرضیه مزبور، از این جهات رد می‌شود.

پاسخ به پرسش‌های مربوط به ویژگی‌های «دل‌رحمی و گذشت»، «محتاط بودن و خطرپذیری کمتر زنان»، و «قدردان و حق‌شناس بودن نسبت به زیردستان»، بالاتر بودن سه ویژگی مزبور در زنان نسبت به مردان را مورد تأیید قرار داده است. از این نظر، شاید بتوان گفت سه شاخص اخیر مربوط به فرضیه‌ی سبک‌ها و ترجیحات مدیریتی، از نظر الگوی مطلوب مدیر در فرهنگ ما در زمره‌ی موانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی محسوب می‌شوند.

## ج. موانع ارتباطی

برقراری ارتباط، همانند نوع تصمیم‌گیری مدیران زن و مهارت‌های فردی مدیریتی مدیران زن عواملی هستند که موانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی را کم‌رنگ ساخته‌اند و به آنان کمک کرده‌اند تا موانع ارتقا را کنار زنند و به مدیریت دست یابند. ضمناً آمارهای جدول مربوط نیز نمایان‌گر رد فرضیه‌ی ارتباط به‌عنوان مانع ارتقا قلمداد می‌شوند. قابل ذکر است که داده‌های جدول مقایسه‌ای زن و مرد نیز همانند جدول یک بعدی، فرضیه موانع ارتباطی را رد کرده است.

**د. جو و فضای سازمانی**

شاخص‌های فرضیه جو و فضای سازمانی که در قسمت عوامل محتوایی سازمانی قرار دارند عبارتند از: ترجیح مدیر زن یا مرد در شرایط مساوی، انتخاب مدیر زن یا مرد از جانب مقام تصمیم‌گیرنده، میزان پذیرش مدیران زن از سوی مدیران مافوق، هم‌ردیفان و زیردستان، عضویت زنان در شوراها و کمیته‌های سازمانی، واگذاری مسئولیت اجرای طرح‌ها به زنان. نتایج داده‌های این شاخص‌ها همگی بر ضعف پذیرش مدیریت زنان اذعان داشته و گویای این واقعیت است که جو و فضای سازمانی، سازگاری چندانی با مدیران زن ندارد و به این ترتیب، فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود. البته نتایج به‌دست‌آمده در اصل از این باور نشأت گرفته است که مدیریت زنان در سازمان مقبولیت ندارد و با ارزش‌هایی چون عدم اعتماد به مدیریت زنان که در نهایت منجر به ضعف پذیرش مدیران زن در مظاهر سازمان شده، هماهنگ است.

**فرضیه سوم، عوامل فرهنگی**

در ارتباط با فرضیه سوم، چهار فرضیه فرعی در نظر گرفته شد و پرسش‌هایی درباره آنان مطرح گردید. فرضیه‌های فرعی درباره نمودهای ظاهری، هنجارها، ارزش‌ها، و باورها تنظیم شدند.

**الف. نمودهای ظاهری**

شاخص‌های فرضیه نمودهای ظاهری از این قرارند: عضویت زنان در شوراها و کمیته‌ها، واگذاری مسئولیت اجرای طرح‌ها، نوع پوشش زنان مدیر و نوع پوشش به‌عنوان تسهیل‌کننده یا بازدارنده ارتقای زنان به سطوح مدیریتی. نتایج حاصله از شاخص‌های نمودهای ظاهری به دو گونه قابل تفسیر است:

اول. عضویت زنان در شوراها و کمیته‌های سازمانی و نیز واگذاری مسئولیت اجرای طرح‌ها به آنان با آمار مناسبی روبه‌رو نیست و فرضیه از طریق این شاخص‌ها تأیید می‌شود. به این ترتیب، دو شاخص مزبور را می‌توان به‌عنوان مانع ارتقا به حساب آورد.

دوم. نوع پوشش زنان می‌تواند تسهیل‌کننده ارتقا به سطوح مدیریتی باشد اما برای انتخاب شدن کافی نیست. توانایی‌های مدیریتی، سبک‌های تصمیم‌گیری، برقراری ارتباطات و... عواملی هستند که در انتخاب مدیران زن مؤثرند و نوع پوشش، تأثیر کمتری نسبت به عوامل مذکور دارد. عامل پوشش در زمره‌ی مظاهر و نمودهای صوری محسوب

می‌شود اما نمی‌تواند عامل تعیین‌کننده‌ی قطعی در این مورد باشد. به این ترتیب، عامل پوشش را می‌توان عامل تأثیرگذار بر ارتقای زنان به حساب آورد. در نگاره‌ی تلفیقی نیز مشخص شد که زنان و مردان جامعه آماری در مورد نمودهای ظاهری، قضاوت همانندی داشته‌اند و نتایج ارایه‌شده را تأیید می‌نمایند.

#### ب. هنجارها

شاخص‌های فرضیه‌ی هنجارهای فرهنگی عبارتند از: عضویت زنان در شوراها و کمیته‌های سازمانی، واگذاری مسؤلیت اجرای طرح‌ها، اسناد مسؤلیت اقتصادی خانواده به مردان، و ترغیب زنان در خانواده‌های ایرانی به مدیر شدن. نتایج داده‌های مربوط، شاخص‌های فرضیه‌ی هنجارهای فرهنگی را به‌عنوان مانع ارتقای زنان در سطح مدیریتی مورد تأیید قرار داد. این هنجارها سایه‌ی خود را بر مظاهر سازمان‌ها گسترانیده‌اند و اجازه نمی‌دهند زنان به‌راحتی جایگاه مناسب خود را در سطوح مدیریتی احراز کنند.

#### ج. ارزش‌ها

شاخص‌های این فرضیه فرعی عبارتند از: ارزش وابستگی به خانواده، مبنای عمل قرار گرفتن نظرات مدیران زن در تصمیمات اساسی، واگذاری مسؤلیت به زنان در اداره جلسات، واگذاری مشاغل مدیریتی پرمسؤلیت به زنان، ارزش تلقی شدن مدیریت زنان، محتاط بودن زنان، توجه زنان به مسائل ریز و حاشیه‌ای.

یافته‌های حاصل از داده‌های مرتبط با شاخص‌های ارایه‌شده، علاوه بر آن که نشان‌گر تأثیر باور مردسالاری در ارزش‌های سازمانی است، مؤید ممانعت ارزش‌های فرهنگی از ارتقای زنان به سطوح مدیریتی نیز هست. به این ترتیب، ارزش‌های فرهنگی در زمره‌ی موانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی اعلام می‌شود.

#### د. باورها

این فرضیه‌ی فرعی به باورهای حاکم بر محیط اشاره دارد و شاخص‌های آن عبارتند از: باور به برتر بودن جنس مذکر نسبت به مؤنث از جهت قدرت مدیریتی، گرایش به مردسالاری در انتصاب مدیران، باور به این که زنان در موضع تصمیم‌گیری محتاطانه‌تر عمل می‌کنند، باور به عاطفی‌تر و احساساتی‌تر بودن زنان، باور به صرفه‌جوتر بودن زنان، باور به درست‌کارتر بودن زنان، باور به اختصاص وقت بیشتر از سوی زنان برای کار،

بردباری بیش‌تر در زنان، توجه بیش‌تر زنان به آرمان‌ها و ذهنیت‌ها، باور به عدم جسارت و شجاعت زنان، باور به این که زنان از عهده مشاغل مدیریتی پرمسئولیت برنمی‌آیند، باور به وابستگی زنان به خانواده، و باور به فارغ‌البال نبودن زنان برای تصدی پست مدیریتی.

کلیه شاخص‌های فوق، به جز «باور به عدم توانایی زنان در مشاغل پرمسئولیت» مورد تأیید قرار گرفتند. به عبارت دیگر، شاخص‌های مورد بحث جملگی مانع ارتقای زنان به سطوح مدیریت قلمداد می‌شوند.

داده‌های مربوط به «این باور که زنان از عهده‌ی مشاغل مدیریتی پرمسئولیت برنمی‌آیند»، حالت بینابینی دارند؛ یعنی زنان و مردان را در وضعیت مشابهی قرار می‌دهند. به این ترتیب، می‌توان نتیجه گرفت که این پرسش نیز همانند پرسش‌های مربوط به مهارت‌های فردی مدیریتی، حاکی از توان مدیریتی زنان است و بر صلاحیت زنان برای احراز مشاغل مدیریتی صحنه می‌گذارد. لازم به ذکر است که تلفیق پرسش‌های مزبور نیز نتایج ارایه‌شده را تأیید می‌نماید. هم‌چنین در داده‌های مقایسه‌ای زن و مرد نیز، زنان و مردان باورهای حاکم بر سازمان را مانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی دانسته‌اند.

### پیشنهادها

سازمان‌ها و مؤسسات دولتی را نمی‌توان از محیطی که در آن محاط شده‌اند منتزع کرد و جداگانه اصلاح نمود، چه آن‌ها نیز همانند سایر نظام‌های موجود، تحت تأثیر عوامل محیطی هستند و از جهان‌بینی‌ها، نظام‌های ارزشی، و قانونمندی‌های ابرنظام محیطی خویش تأثیر می‌پذیرند و نیز بر محیط خویش اثر می‌گذارند. بنابراین، ایجاد تغییر در نظام اداری و جامعه سازمانی کشور، نیازمند به مجموعه‌ای از عوامل تأثیرگذار است که بعضی از بیرون و برخی از درون، نظام سازمانی ما را به‌طور متقابل تحت تأثیر قرار دهند و پویایی و تحرک و در نتیجه پایایی آن را باعث شوند. بدین لحاظ در این بخش، دو دسته پیشنهاد ارایه می‌شود. پیشنهادهایی که در ارتباط مستقیم با فرضیه‌های پژوهش هستند و پیشنهادهایی که جنبه عام داشته و بیش‌تر به ابرنظام محیطی یعنی محیط‌برین که سازمان‌ها و وزارتخانه‌های ما را محاط کرده است مربوط می‌شوند. ما معتقدیم به دلیل ارتباط و تعامل بین نظام سازمانی و ابرنظام محیطی، تغییر و تحول در هر یک، تغییر و تحول در دیگری را تسهیل خواهد کرد. چنان‌چه این تغییرات با برنامه‌ریزی صحیح و به‌گونه‌ای هماهنگ

صورت پذیرند، در روند تغییر نیز تسریع به وجود خواهد آمد و بیماری سریع تر بهبود خواهد یافت.

### پیشنهاد های مرتبط با فرضیه ها

#### فرضیه اول: عوامل فردی

در ارتباط با فرضیه ی اول، چهار دسته پرسش در پرسش نامه مطرح شدند. این پرسش ها در زمینه های مشخصات فردی، خواست فردی، مهارت های فردی، و مسؤولیت های خانوادگی بودند. در این جا پیشنهاد های مرتبط با هر یک از زیر مجموعه ها ارایه می شود.

#### الف. مشخصات فردی

در مورد مشخصات فردی، به جز عامل جنسیت که مانعی برای ارتقای زنان قلمداد می شود، سایر ویژگی های فردی از قبیل سن، مدرک تحصیلی، وضعیت تأهل، تعداد فرزندان، دریافت تقدیرنامه و... را نمی توان مانع به حساب آورد. البته میزان حضور زنان در دوره های آموزشی در بدو و ضمن خدمت می تواند در ارتقای آنان تأثیر گذارد. بدیهی است که این شاخص نیز تا حدود زیادی تحت تأثیر عامل جنسیت است. لذا پیشنهاد می شود سازمان ها تمهیداتی اتخاذ کنند تا انگیزه ی شرکت در دوره های آموزشی را در زنان به وجود آورند (برای نمونه، بین طی دوره های آموزشی مزبور و ترفیع و ارتقا ارتباط مستقیم برقرار سازند) و درباره ضرورت شرکت زنان در این دوره ها مکرراً تبلیغ نمایند تا از این طریق کاستی های احتمالی زنان جبران شود.

تفاوت دیگری که در مشخصات فردی زنان و مردان وجود دارد، اعطای گروه تشویقی به مردان به اعتبار شرکت در جبهه و بسیج است. در این مورد پیشنهاد می شود که از طرف سازمان مدیریت و برنامه ریزی، با همکاری واحد بسیج خواهران، در نیروی مقاومت بسیج دستورالعمل یا بخش نامه ی ویژه ای تنظیم شود و به سازمان های اداری ایران ابلاغ گردد مبنی بر این که زنان نیز در صورت برخوردار بودن از شرط خدمت در فعالیت های خاص و در مدت معین در بسیج خواهران (که در آیین نامه اجرایی، جزئیات آن تعیین خواهد شد)، گروه تشویقی دریافت خواهند کرد. باید توجه داشت که مردان به اعتبار شرکت در جبهه و بسیج از امتیازاتی برخوردار شده اند که این امتیازات به زنان داده نشده است و لذا بایستی تمهیداتی اتخاذ شود که زنان از امتیازات مزبور محروم نمانند. البته این امتیاز نباید جنبه ی بازدارنده داشته باشد، یعنی زنانی که در بسیج فعالیت نداشته اند نباید از احراز مشاغل مدیریتی محروم شوند.

**ب. خواست فردی**

بسیاری از زنان گروه ۱۱ و بالاتر، با وجود تمایل به احراز پست مدیریتی، هنوز پیشنهادی در این مورد دریافت نکرده‌اند. تعداد معدودی از زنان نیز پیشنهاد تصدی پست مدیریتی را نپذیرفته‌اند. در این جا لازم است اشاره شود که به تأیید داده‌های پژوهش، زنان از توانمندی‌های مدیریتی برخوردارند و تفاوتی بین آنان و مدیران از این نظر وجود ندارد. آنچه می‌ماند اعتماد به نفس، خودباوری، و اعتقاد به توانمندی‌های مدیریتی است که در این مورد نیز زنان «حداقل» به اندازه‌ی مردان توانا، مستعد، و قابل اتکا هستند و باید از این ظرفیت و توانایی خویش جهت تکامل بیش‌تر بهره‌جویند. برای ایجاد تغییر در نگرش‌های نادرست نسبت به زنان، ابتدا بایستی در نگرش‌های خود زنان تغییر به‌وجود آید. آنان باید نسبت به توانایی‌ها و ظرفیت‌های خویش آگاه شوند و با اعتماد به نفس و اتکای به خود، در جهت شکوفایی استعدادهای ذاتی خویش بکوشند و برای افزایش مهارت‌ها و بضاعت‌های علمی و عملی مدیریتی خود مجدداً تلاش ورزند و بر محیط خویش مسلط شوند و ثابت کنند که استحقاق مشارکت در کلیه‌ی عرصه‌های مدیریت، تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، کنترل، و نیز اجرا را دارا هستند. این امر در پژوهش حاضر به تأیید رسیده است. از این رو، آنان باید نسبت به این توانایی‌ها شناخت پیدا کنند و جامعه را از استعدادهای مدیریتی خود بهره‌مند سازند.

برای ایجاد تغییر در نگرش‌های زنان نسبت به خود، لازم است که سازمان‌ها دوره‌های خاصی را برای تقویت خودباوری، اتکای به نفس، استقلال رأی، و ... برای زنان اجرا کنند و آن‌ها را به شرکت در این دوره‌ها ترغیب نمایند. از سوی دیگر، سازمان‌ها می‌توانند از طریق انتشار پیک‌های داخلی، بولتن‌ها و خبرنامه‌ها، موفقیت‌های زنان را به اطلاع همگان برسانند و از این راه در تقویت خودباوری زنان، مؤثر واقع شوند.

**ج. مهارت‌های فردی**

برای افزایش مهارت فردی زنان لازم است که هم خود زنان به کسب آموزش‌ها و آگاهی‌های مدیریتی رغبت نشان دهند و هم سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها در این باره اقدام کنند. ارایه‌ی دوره‌های آموزش مدیریت برای زنان و تجهیز آنان به مهارت‌های خاص مدیریتی و همچنین بازآموزی آنان در فواصل معقول زمانی به‌منظور به‌هنگام کردن دانایی‌ها و آگاهی‌های زنان، باید در اولویت قرار گیرد.

یکی از یافته‌های جالب این پژوهش این است که در ۷۱ درصد از سازمان‌های تحت پوشش تحقیق، در رده‌هایی از سازمان مدیر زن وجود داشته است و این واقعیت از یک سو، تأییدی بر مهارت‌های مدیریتی زنان و از سوی دیگر، نشان‌گر وجود فضای تقریباً مناسبی برای حضور مدیران زن در آن دسته از سازمان‌ها است. پیشنهاد می‌شود در این گروه از سازمان‌ها، کمیت این ارتقا افزایش یابد و مسؤولان امر تعداد بیش‌تری از زنان شایسته و ذی‌صلاح را برای احراز پست‌های مدیریتی دعوت نمایند. البته در ۲۶ درصد از سازمان‌های تحت تحقیق، مدیر زن وجود نداشته است. در این مورد اولاً بایستی مشخص شود که چه سازمان‌هایی در کدام استان‌های کشور دچار این کمبود هستند و دلایل آن چیست. برای کشف علل، لازم است پژوهش‌هایی درباره‌ی فرهنگ آن مناطق صورت گیرد و براساس یافته‌های پژوهش‌های مزبور، راهکارهایی متناسب با فرهنگ بومی آن مناطق کشف و اعمال شود. ثانیاً از طریق رسانه‌های جمعی (صدا و سیما، مطبوعات، تریبون‌های عمومی) در جهت فضا سازی برای پذیرش زنان در مشاغل مدیریتی اقدام گردد؛ زیرا این امر یک اقدام فرهنگی محسوب می‌شود. انجام هماهنگی بین سازمان‌های چندی از جمله سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان صدا و سیما، جمهوری اسلامی و مطبوعات محلی امری ضروری است. بدیهی است نباید انتظار تغییر سریع در نگرش‌ها و باورهای افراد بومی منطقه را در کوتاه‌مدت داشت ولی می‌توان با اقدامات همه‌جانبه و با نگرش سیستمی، در روند تغییرتسریع ایجاد کرد. در این مورد، دولت می‌تواند زمینه حضور و ابراز وجود زنان مدیر را فراهم آورد و به گونه‌ای مدبرانه و سنجیده، در سطوح مختلف واحدهای دولتی موجود در مناطق مزبور، زنان را به مشاغل مدیریتی منصوب کند.

#### د. مسؤولیت‌های خانوادگی

شاخص‌های مرتبط با مسؤولیت‌های خانوادگی که همگی در زمره‌ی موانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی قلمداد شده‌اند، در قلمرو فرهنگ سنتی خانواده قرار می‌گیرند. به نظر می‌رسد که در سیر تحولات فرهنگی، فرهنگ سنتی خانوادگی چندان تحولی نیافته است. از این رو ضروری است که در این برهه‌ی زمانی جهت استفاده مناسب از خدمات با ارزش زنان در سطوح مدیریتی، تمهیداتی جهت ایجاد تغییرات فرهنگی در این مورد اتخاذ شود.

در این مورد لازم است که نسبت به ترمیم تأخر فرهنگی و اصلاح تصویر ذهنی غیر واقعی مبنی بر وجود تعارض حتمی بین نقش‌های خانوادگی زنان و نقش‌های اجتماعی، سیاسی، و مدیریتی آنان اقدام شود. بسیاری از زنان گروه ۱۱ و بالاتر، علاوه بر فعالیت‌های سازمانی خود نقش تربیت فرزندان و گرداندن امور خانواده را نیز بر عهده دارند. شایسته است به نقش‌های دوگانه‌ای که زنان در توسعه‌ی کشور ایفا می‌کنند ارج گذارده شود و خدمات ویژه‌ای به آنان ارایه گردد تا با خاطر آسوده‌تری بتوانند وظایف دوگانه خود را انجام دهند. چنانچه از طریق قانون تسهیلاتی برای زنان فراهم شود آن‌ها نیز از دانش و تجربه‌ی خود برای گرداندن چرخ سازمان‌های ما با انگیزه‌ی قوی‌تری استفاده خواهند کرد. ایجاد امکاناتی برای نگهداری فرزندان (از قبیل مهدکودک، کلاس‌های آموزشی، پرورشی، ورزشی، و هنری) از جمله مواردی است که جنبه انگیزشی قوی داشته و تلاش صمیمانه‌تر زنان را در پی خواهد داشت. به‌علاوه، سازمان‌ها می‌توانند مساعدت‌هایی را برای زنان مدیر رده‌ی بالا که مسئولیت بیش‌تری دارند در نظر بگیرند و تحت عنوان خدمات ویژه برای زنان مدیر، برخی از مسئولیت‌های سنگین خانه‌داری را برای آنان آسان سازند. در این مورد لازم است که آیین‌نامه مخصوصی تنظیم گردد و بر مبنای آن کمک‌هایی در اختیار زنان مدیر (رده‌های میانی و بالاتر) قرار گیرد (مانند استفاده از خدمات بخش خصوصی برای نظیف محل اقامت، امکان استفاده از غذای آماده و ارزان و ...).

### فرضیه دوم: عوامل سازمانی

عوامل سازمانی به دو دسته عوامل ساختاری و عوامل محتوایی تقسیم شدند :

#### عوامل ساختاری

عوامل ساختاری سازمانی عبارتند از: سیاست‌های منابع انسانی، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌ها، و شرایط احراز مشاغل مدیریتی.

#### اول. سیاست‌های منابع انسانی

##### الف. ایجاد ساختارهای آموزشی و پژوهشی خاص زنان

سیاست‌های منابع انسانی باید از دو جهت مورد توجه قرار گیرند: از بعد ساختاری و از بعد رفتاری. در بعد ساختاری لازم است که ساختارها و ساز و کارهایی پیش‌بینی شوند که مشخصاً به توسعه و پرورش زنان پردازند. پیشنهاد می‌شود که یک مرکز آموزشی خاص به‌منظور آموزش مدیریت به زنان، و یک مرکز پژوهشی خاص که درباره مسائل زنان به



تحقیق و تتبع پردازد ایجاد شوند. این دو مرکز باید زیر نظر مستقیم رئیس جمهوری و یا سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی قرار گیرند تا بتوانند اقدامات مؤثری را انجام دهند. در بعد رفتاری باید نسبت به طراحی و اجرای دوره‌های خاص آموزشی برای زنان به‌طور گسترده و در نقاط مختلف کشور اقدام شود. در این دوره‌ها علاوه بر مهارت‌های مدیریتی باید از نظر پرورش شخصیتی نیز تمهیداتی اتخاذ گردد و به تقویت اعتماد به‌نفس، اتکای به خود، تفکر تحلیلی و انتقادی، ذهنیت فلسفی، نگرش کلان، جاه‌طلبی شغلی، استقلال رأی، قاطعیت و ... عنایت شود.

#### ب. تأکید بر نظام شایسته‌سالاری

مهم‌ترین پیشنهادی که در باره‌ی سیاست‌های منابع انسانی می‌توان ارایه نمود تأکید بر نظام شایسته‌سالاری است به‌گونه‌ای که در استخدام، انتصاب، ترفیع، ارتقا و اعطای امتیازات شغلی، صرفاً لیاقت و شایستگی افراد ملاک قرار گیرد و افراد لایق و کاردان انتخاب شوند و جنسیت به‌عنوان عامل حذف‌کننده عمل نکند. از این جهت لازم است که مجموعه‌ی ضوابط و دستورالعمل‌های مربوط به جذب، گزینش، استخدام، ترفیع و ارتقا، ارزشیابی عملکرد کارکنان و به‌ویژه ارزیابی عملکرد مدیریت‌ها، حقوق و دستمزد، صیانت و نگهداری، آموزش و بهسازی، بیمه و بازنشستگی، حقوق عائله‌مندی (همسر و فرزندان) و ... خلاصه کلیه ابعاد نظام مدیریت منابع انسانی مورد بازننگری جدی قرار گیرد و چنانچه رگه‌هایی از تبعیض و برتری جنس مذکر نسبت به مؤنث مشاهده شود، اصلاح گردد. البته این پیشنهاد، به نوبه خود می‌تواند موضوع پژوهش دیگری باشد و مشکل را از کلیه جهات و از تمام زوایا مورد تدقیق قرار دهد و به راهکارهای مشخص و دقیق منجر گردد.

#### ج. تشکیل کمیته مشورتی شایسته‌گزینی

در هر وزارتخانه و سازمان، کمیته‌ای از افراد مجرب و پایبند به نظام شایسته‌سالاری تشکیل شود و با توجه به بانک اطلاعاتی موجود درباره‌ی کارکنان سازمان‌ها برای احراز مشاغل مدیریتی، از بین زنان و مردان به‌تعداد مساوی افراد شایسته و ذی‌صلاح را پیشنهاد کند تا مقام انتخاب‌کننده از میان زنان و مردان شایسته (و نه فقط مردان شایسته)، مناسب‌ترین افراد را بدون در نظر گرفتن جنسیت برگزیند.

#### د. کنکور سراسری مدیریت

یک کنکور سراسری برای کلیه‌ی زنان و مردان جامعه که استعداد و علائق مدیریتی دارند برگزار شود و مدیران بالقوه تشخیص داده شوند و پس از قبولی در این کنکور، دوره‌های

آموزش مدیریت را طی کنند تا با مفاهیم و الزامات مدیریتی آشنا شوند و از آن پس، مدیران کشور صرفاً از میان قبول‌شدگان در کنکور که دوره آموزش مدیریت را گذرانده‌اند انتخاب شوند. این کنکور را می‌توان در فواصل معقول زمانی (سالانه، دوسالانه، سه‌سالانه) و برای کلیه رده‌های مدیریت (عملیاتی، میانی، و عالی) برگزار کرد. به این ترتیب، انتصابات قانون‌مند و ضابطه‌مند خواهند شد و نظام شایسته‌سالاری به تدریج عمومیت خواهد یافت. از سوی دیگر، برای کارشناسان گروه ۱۱ و بالاتر و مدیران فعلی نیز دوره‌های آموزش مدیریت ارایه شود و اطلاعات و مهارت‌های مدیریتی آنان به‌طور مستمر تکمیل و روزآمد گردد.

#### ه. حضور حتمی زنان در کلیه شوراهای

در هر شورایی که در سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها تشکیل می‌شود حداقل ۳۰ درصد اعضا را زنان واجد شرایط تشکیل دهند و به تدریج سعی شود با افزایش تعداد زنان شایسته، نمایندگی زنان نیز در شوراهای و کمیته‌ها افزایش یابد (البته چنانچه در سازمانی کلیه کارکنان، مذکر باشند این پیشنهاد عملی نخواهد بود). به این ترتیب، با تلفیق سبک‌های متفاوت و نگرش‌های متنوع، تصمیمات مناسب‌تری اتخاذ خواهد شد و نظرات نیمه‌ی نهفته جامعه‌ی کارکنان نیز لحاظ خواهد شد.

#### و. اجرای سیاست‌های مثبت حمایتی

برای تعدیل ستم‌های تاریخی‌ای که بر زنان روا داشته شده، شایسته است که برای دوره پنج ساله چهارم توسعه، امتیازات خاصی برای زنان در نظر گرفته شود تا به تدریج میزان حضور زنان در عرصه‌های عملی مدیریت افزایش یابد و میزان مشارکت آنان در مدیریت کشور ارتقا پیدا کند. بخشی از این امتیازات پیشنهادی از این قرارند:

- در نظر گرفتن سهمیه‌ی خاص برای زنان در دوره‌های تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکتری) در داخل و خارج از کشور.
- در نظر گرفتن ضریب خاص برای انتصاب زنان به مدیریت در نظام‌های گزینشی.
- اعطای امتیاز ویژه در ارزیابی سالیانه مدیرانی که حداقل برای ۳۰ درصد از واحدهای زیر مجموعه‌ی خود از مدیران زن استفاده کنند.

#### دوم. قوانین و مقررات

براساس یافته‌های تحقیق، قوانین و مقررات سازمانی نقش مانع را در ارتقای زنان به سطوح مدیریتی ایفا می‌کنند. از این رو، پیشنهاد می‌شود مجموعه‌ی قوانین و مقررات مربوط به منابع انسانی و همچنین قوانین و مقررات دیگری که سازمان‌ها و وزارتخانه‌های ما را تحت

پوشش قرار می‌دهند و به‌نحوی، تصریحاً یا تلویحاً، بر ارتقای زنان اثر می‌گذارند مورد بررسی دقیق قرار گیرند و اصلاح شوند. لازم به تذکر است که قوانین مختلف نه به‌صورت تجربیدی بلکه به‌صورت منظومه‌ای بر وضعیت زنان اثر می‌گذارند و از این باب، نگاه سیستمی بر مجموعه قوانین کشور و بررسی آثار آن بر مدیریت زنان ضرورت دارد. قوانین و مقرراتی که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفتند به این پیشنهادها منجر شدند:

الف. ایجاد کمیسیون زنان در مجلس شورای اسلامی

هدف از ارایه این پیشنهاد، به وجود آمدن کمیسیون خاص زنان در مجلس شورای اسلامی است تا کلیه قوانین را از نظر تساوی منافع زنان و مردان مورد بررسی قرار دهد و از همان آغاز کار، موارد تبعیض آمیز را حذف نماید (طاعتی، ۱۳۷۸: ۲۸).

ب. ایجاد مدیریت امور زنان در تشکیلات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

واحدی برای مدیریت امور زنان در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ایجاد شود و کلیه‌ی اطلاعات مربوط به سطح دسترسی زنان و مردان به سطوح مختلف فعالیت‌ها (آموزشی، بهداشتی، مالی، اشتغال و...) را مورد بررسی قرار دهد و عملیات و اعتبارات لازم را جهت افزایش سطح دسترسی زنان پیش‌بینی کرده و در بودجه‌های کل کشور در سطح «فصل»، «برنامه»، «فعالیت»، و «طرح» بگنجانند. ایجاد این مدیریت، سطح عملیات مربوط به ارتقای جایگاه زنان را از سطح فعلی (فعالیت مرکز امور مشارکت زنان)، به سطح عملیاتی‌یک «بخش» که یک یا چند وزیر مسؤول اجرای برنامه‌های مربوط به آن هستند ارتقا می‌دهد (طاعتی، ۱۳۷۸: ۲۸).

ج. افزایش ارزش اشتغال زن برای خانواده

چنان‌چه افراد خانواده احساس کنند که به‌ازای اشتغال زن و مدیریت وی، از امتیازاتی برخوردار می‌شوند، میزان همکاری و همیاری آنان با زنان مدیر افزایش می‌یابد و این امر علاوه بر این که از بار مسؤولیت‌های خانوادگی، که خود یکی از موانع ارتقا شناسایی گردید می‌کاهد، باعث ایجاد امنیت خاطر بیشتر هم برای مدیران زن و هم برای خانواده آنان خواهد شد. از این‌رو پیشنهاد می‌شود که اولاً، در کلیه قوانین مربوط به استخدام، حقوق و دستمزد، و... که به‌اعتبار وجود افراد تحت تکفل، امتیازاتی به کارکنان تعلق می‌گیرد، عبارت «افراد خانواده» جایگزین «افراد تحت تکفل» شود تا زنان و مردان شاغل و بازنشسته به‌طور مساوی از امتیازات آن بهره‌مند گردند و ثانیاً، حقوق، وظیفه، و مستمری زنان شاغل فوت‌شده به فرزندان و همسر آنان (حتی با وجود اشتغال همسر) تعمیم یابد زیرا حذف درآمد زن از خانواده و حذف خرید خدمات خانگی که وی معمولاً بدون دریافت

مزد انجام می‌داده است، بار مضاعفی است که در غیاب زن بر خانواده تحمیل می‌شود (طاعتی، ۱۳۷۸:۲۸).. تغییر ماده ۸۶ قانون بازنشستگی کشوری و حذف ماده ۶ آیین‌نامه اجرایی قانون اصلاح تبصره ۲ ماده واحده قانون اجازه پرداخت وظیفه و مستمری وراثت کارمندان مصوب ۱۳۶۴ هیأت وزیران، ارزش حفظ شغل زنان را برای خانواده افزایش می‌دهد<sup>۱</sup>.

د. تشکیل کمیته تطبیق قوانین و سیاست‌ها با مفاد قانون اساسی

کمیته‌ای متشکل از متخصصان مختلف در رشته‌های حقوق، علوم سیاسی، مدیریت، اقتصاد، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، علوم دینی، و سایر علوم مرتبط زیر نظر نهاد ریاست جمهوری و مرتبط با دفتر نظارت بر قانون اساسی تشکیل شود و موظف به بررسی و تنقیح قوانین فعلی، تطبیق آن با قانون اساسی، بررسی سیاست‌ها و خط‌مشی‌های نهادهای سیاست‌گذاری شود و طی این فرآیند، تبعیض‌ها و محرومیت‌های ایجادشده برای زنان را مشخص نماید (یکی از راه‌هایی که به شناخت بهتر عملکرد قوانین و سیاست‌های فعلی منجر خواهد شد، بررسی پرونده‌های گزینش و تخلفات اداری زنان گروه ۱۱ و بالاتر و همچنین پرونده‌های شکایات این گروه از زنان به دیوان عدالت اداری است که اجحافات احتمالی در مورد برخی از زنان واجد شرط احراز مشاغل مدیریت، مشخص گردد. این اقدام برای پیش‌گیری از اجحافات آتی بسیار مؤثر خواهد بود).

ه. تلقی خانواده به‌عنوان یک واحد مدنی

برای رفع موانع رشد اجتماعی زنان و به‌منظور تقویت اعتماد به‌نفس و خودباوری در آنان، پیشنهاد می‌شود خانواده نه یک واحد سلسله‌مراتبی، بلکه یک واحد مدنی تلقی شود که کلیه اعضای آن دارای حقوق مدنی برابرند و حقوق فردی آنان تضمین می‌شود. برخی از

۱. در ماده ۸۶ قانون بازنشستگی کشوری چنین آمده است: وراثت قانونی عبارتند از فرزندان، زوج یا زوجه دایمی و پدر و مادری که در کفالت متوفی بوده‌اند، همچنین نوادگانی که پدرشان فوت شده و ... در ماده ۶ آیین‌نامه اجرایی نیز چنین درج شده است: سهم حقوق و وظیفه مستمری هر یک از وراثت وظیفه یا مستمری‌بگیر مستخدمین وزارتخانه‌ها و مؤسسات و شرکت‌های دولتی و شهرداری‌ها و همچنین سازمان‌های دولتی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است، مشمولین قانون استخدام ارتش جمهوری اسلامی ایران و قانون تأمین اجتماعی (در خصوص کارکنان دولت) در صورتی که برای امرار معاش مناسب دارای تمکن مالی باشند و یا افراد دیگر نفقه آنان را تأمین نمایند و همچنین دانشجویانی که برای ادامه تحصیل تمکن مالی داشته باشند قابل پرداخت نخواهد بود (قوانین و مقررات ویژه زنان، ۱۶۸).

مواردی که در این مورد قابل مذاقه و بررسی مجددند عبارتند از مواد ۱۱۰۵، ۱۱۱۷، ۱۱۱۴ قانون مدنی و ماده ۱۸ قانون گذرنامه<sup>۱</sup> (طاعتی، ۱۳۷۸: ۲۸).

#### سوم. روش‌ها و رویه‌ها

باید روش‌ها و رویه‌های مکتوب و مدون و همچنین رویه‌های نامکتوب اما موجود و مجری، مورد بررسی و تدقیق قرار گیرند. به کمک روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نظام‌ها و روش‌ها، با استفاده از شیوه‌هایی مانند ترسیم نمودار جریان کار می‌توان تصویری مبتنی بر واقعیت از وضع موجود به دست آورد و با تجزیه و تحلیل آن مشکلات، نارسایی‌ها، و انحرافات را شناسایی کرد و سپس برای رفع آن‌ها اقدام نمود. برای انجام این امر مهم می‌توان از واحدهای بررسی روش‌ها، تجزیه و تحلیل نظام‌ها، پژوهش و توسعه و کلاً واحدهایی که در هر وزارتخانه متولی این امر هستند خواست که برنامه زمانبندی شده‌ای در این مورد ارائه دهند و روش‌ها و رویه‌های موجود را به ترتیب اولویت و اهمیت مورد بررسی قرار دهند.

#### چهارم. شرایط احراز مشاغل مدیریتی

برای این که زنان، شرایط احراز مشاغل مدیریتی را کسب نمایند لازم است که آموزش‌های لازم به آنان داده شود و نسبت به توانمندسازی آنان اقدام گردد. در این مورد نیز تحصیلات تکمیلی در حوزه‌های مختلف فعالیتی و همچنین دوره‌های آموزشی مدیریت و تأکید بر مهارت‌های عام و خاص مدیریتی، مؤثر واقع خواهد شد.

#### عوامل محتوایی

عوامل محتوایی سازمانی عبارتند از: در اقلیت بودن زنان، سبک‌ها و ترجیحات مدیریت، موانع ارتباطی، جو و فضای سازمانی.

#### اول. در اقلیت بودن

اگرچه یافته‌های تحقیق حاکی از این است که در اقلیت بودن زنان عامل عدم ارتقای آنان به سطوح مدیریتی نبوده است، لکن تأثیر کمیت را نمی‌توان انکار کرد. در اقلیت بودن،

۱. متن مواد مزبور از این قرار است:

ماده ۱۱۰۵ قانون مدنی: در روابط زوجین ریاست خانواده از خصایص شوهر است.

ماده ۱۱۱۷: شوهر می‌تواند زن خود را از حرفه و یا صنعتی که منافی مصالح خانواده یا حیثیات خود یا زن باشد منع کند.

ماده ۱۱۱۴: زن باید در منزلی که شوهر تعیین می‌کند سکنی نماید مگر آن که اختیار تعیین منزل به زن داده شده باشد. ماده ۱۸ قانون گذرنامه: زنان شوهردار باید با موافقت کتبی شوهر خود و در موارد اضطراری با اجازه دادستان از کشور خارج شوند.

معمولاً به آسیب‌پذیرتر بودن می‌انجامد. از این رو، چنانچه نظام شایسته‌سالاری بر سازمان‌ها حاکم شود و دستورالعمل‌های نانوشته و تلویحی، مانعی برای استخدام زنان در سازمان‌ها نباشد، امکان حضور زنان در رده‌های مدیریتی نیز افزایش خواهد یافت. هرچه تعداد زنان ماهر، آگاه، و متخصص بیشتر شود، بالطبع زنان بیشتر تر مطرح خواهند شد و نقش‌های مؤثرتری را در اداره امور جامعه ایفا خواهند کرد.

#### دوم. سبک‌ها و ترجیحات مدیریت

بر اساس نتایج تحقیق، زنان مدیر سبک مدیریت و نوع تصمیم‌گیری خود را متناسب با اقتضای موقعیت انتخاب می‌کنند. به نظر ما در دوره‌های آموزش مدیریت که برای زنان ارایه می‌شود باید این بینش‌های واقع‌گرایانه در مدیران زن آینده تقویت شود و از طریق آموزش‌های تخصصی، رفتار حرفه‌ای در زنان تقویت گردد.

در مورد دل‌رحمی، گذشت، احتیاط‌کاری، قدرشناسی نسبت به زیردستان، رفتار مشارکت‌جویانه و مشورتی که در زنان مدیر بیش از مردان مدیر یافت می‌شود و بر اساس یافته‌های تحقیق، مانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی است، باید تأکید شود که اتفاقاً چنانچه این ویژگی‌ها در کنار ویژگی‌های مردانه قرار گیرد مدیریت کشور را منعطف می‌سازد و خشکی سستی آن را تعدیل می‌نماید. از این رو، پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی‌های کلان کشور به‌نوعی انجام شوند که هر دو مدیریت مردانه و زنانه در کنار هم بتوانند بازده مدیریتی کشور را در سطوح خرد و کلان بهینه نمایند. از نظر مبانی نظری نیز باید تأکید شود که بر اساس آخرین دیدگاه‌های علمی مدیریت، رفتارهای آمرانه، غیرمنعطف و خشک، حساب‌گرانه، غیرمشارکت‌جو، بی‌توجهی به قدردانی از زیردستان، و... رفتارهای مورد قبول و مطلوب مدیران و سازمان‌های موفق و پیشرفته جهان نیست. برعکس، مدیران سازمان‌های موفق رفتارهای مشارکت‌جویانه، حمایتی، تشویقی، منعطف و... از خود بروز می‌دهند. به عبارت دیگر، مدیران چنین سازمان‌هایی خود را خدمت‌گزار، مربی، معلم، همیار، و همکار دیگران می‌پندارند. از این رو، پیشنهاد می‌شود در جهت تغییر الگوی رفتاری مطلوب مدیران که در ذهنیت مشترک جامعه ایران رسوب کرده است، اقدامات زیر صورت گیرد:

#### الف. تشویق رفتارهای مشارکتی

از طرف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌هایی تنظیم شود و در آن‌ها رفتارهای آمرانه، حساب‌گرانه و غیرمشارکت‌جویانه، ناپسند و در مقابل، رفتارهای

مشارکت جویانه، حمایتی، تشویقی و تفویضی پسندیده اعلام گردد. برای عینی ساختن این رفتارها در عملکرد کارکنان و مدیران، مدیرانی که از رفتارهای پسندیده استفاده می‌کنند هر سال مورد تشویق قرار گیرند و به جامعه معرفی شوند. پیشنهاد مزبور به این جهت ارایه شده است که از این طریق بتوان در خرده فرهنگ انتخاب مدیر، شاخص‌های مناسب‌تری را جای داد و فرهنگ سازمانی را متحول کرد.

ب. ارزشیابی عملکرد مدیران و انتخاب مدیران شایسته

یکی از معیارهای ارزش‌یابی عملکرد مدیران رفتارهای مشارکت جویانه، حمایتی، پرورنده و... باشد. براساس این معیارها می‌توان افراد شایسته را برگزید و آن‌ها را به جشنواره‌هایی مانند جشنواره شهید رجایی معرفی کرد. بدیهی است کاربست این پیشنهاد نیز مستلزم پیش‌نیازهایی است که مهم‌ترین آن‌ها انجام کار مطالعاتی و کارشناسی است.

سوم. موانع ارتباطی

اگرچه تحقیق ما نشان داد که زنان مدیر در برقراری ارتباط کاری با مردان، مشکلی ندارند اما پیشنهاد ما در مورد فرضیه ارتباط، تقویت آن است؛ بدین معنی که ارتباطات کاری مردان و زنان باید با در نظر داشتن ارزش‌های اسلامی تقویت شود. برای رسیدن به این هدف، می‌توان وضعیتی ایجاد کرد که زنان و مردان در کارهای صنفی و ستادی، به‌طور توأمان مشارکت داده شوند و در تصمیم‌گیری‌ها، مشاوره‌ها و اجرای امور از نظرات یکدیگر بهره‌مند گردند. چنین مشارکت‌هایی می‌تواند بسیاری از باورها و ارزش‌های تضادبرانگیز بین دو جنس را حل کند و تفاهم مناسبی را در محیط کار به وجود آورد. به این ترتیب، با تفاهم و احترام متقابل امکان بهره‌گیری از توانایی‌های فکری، ذهنی، و عملی هر دو قشر بیش‌تر فراهم می‌شود و اثربخشی سازمانی اعتلا می‌یابد.

چهارم. جو و فضای سازمانی

با توجه به یافته‌ی تحقیق مبنی بر این که جو و فضای سازمانی مانعی بر سر راه ارتقای زنان به سطوح مدیریتی به حساب می‌آید، پیشنهاد می‌شود برای تغییر جو و فضای سازمان‌های اداری ایران اقداماتی به این شرح صورت گیرد:

الف) موفقیت‌های موردی زنان مدیر برجسته شود و از طریق تابلوهای اعلان عمومی به اطلاع سایرین رسانده شود.

ب) به طور ضمنی در دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های سازمان‌ها این مطلب القا شود که مسؤولان دستگاه‌ها از مشاورت و معاونت زنان بهره‌گیری نمایند و توصیه شود که هر مدیری حداقل یک معاون یا مشاور از جنس مخالف خود داشته باشد.

ج) خدمات ذی‌قیمت ولی ناشناخته زنان در فرآیند پیشرفت‌ها و تحولات سازمانی از ابعاد مختلف مورد توجه قرار گیرد و به منظور آگاه‌سازی جامعه، تبیین و اعلام شده و درباره آن‌ها تبلیغ شود. زنان به طور مستقیم و غیرمستقیم سهم عظیمی در چرخش اداره امور اقتصادی، اجتماعی، علمی، فرهنگی، و سیاسی کشور برعهده دارند اما متأسفانه شناخت واقعی از عملکرد آن‌ها وجود ندارد. این نقش‌ها باید مرئی شود و درباره اهمیت آنان به جامعه آگاهی داده شود.

د) از فناوری‌های نوین ارتباطی مانند اینترنت، اینترنت، اکسترانت، و پست الکترونیک استفاده شود و از طریق آن‌ها موفقیت‌های زنان در حل مشکلات سازمان‌ها و جامعه به اطلاع همگان رسانده شود. یکی از مواردی که قابل طرح است راه‌حلیابی برای مشکلات خاصی است که به طور موردی پیش آمده و زنان مدیر توانسته‌اند آگاهانه و مدبرانه نسبت به رفع‌شان اقدام کنند.

ه) از فنون مؤثر مدیریتی، جامعه‌شناختی، و روان‌شناختی از قبیل پویایی گروهی و متقاعدسازی استفاده شود و نسبت به تغییر جو و فضای سازمانی اقدام گردد.

و) در جشنواره‌های ملی نسبت به معرفی زنان شایسته و موفق اقدام شود، برای مثال می‌توان در هفته زن، یک روز را به معرفی زنان مدیر و موفق و زنانی که ضمن عهده‌داری مشاغل پرمسئولیت، فرزندان صالح و موفق را به جامعه تحویل داده‌اند اختصاص داد.

### فرضیه سوم: عوامل فرهنگی

برای عوامل فرهنگی چهار شاخص در نظر گرفته شد: نمودهای ظاهری، هنجارها، ارزش‌ها، و باورها.

#### الف. نمودهای ظاهری

حضور زنان در شوراها و کمیته‌های سازمانی بسیار اندک است و به‌ندرت مسؤولیت اجرای طرح‌ها و پروژه‌های سازمانی به زنان واگذار می‌شود. حضور بیش‌تر زنان در این قبیل موارد می‌تواند در تغییر فضای فرهنگی سازمان‌ها تأثیر گذارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود با استفاده از بانک‌های اطلاعاتی زنان، نام و نشان زنان شایسته و ذی‌صلاح به دست آورده شود و از



آنان برای عضویت در کمیته‌ها و شوراها در رده‌های مختلف سازمانی و برای اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها استفاده شود.

طبق یافته‌های تحقیق، نوع پوشش زنان مانعی برای انتخاب آنان نبوده است. در هر حال، شایسته است زنان با وقار ایرانی، با پوششی هماهنگ با معیارهای فرهنگی جامعه آمادگی خود را برای احراز مشاغل مدیریتی نمایان ساخته و میزان پذیرش خود را در محیط‌های سازمانی ارتقا بخشند.

#### ب. هنجارها

نتایج داده‌های تحقیق، فرضیه هنجارهای فرهنگی را به‌عنوان مانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی مورد تأیید قرار داد. این هنجارها چونان چتری بر فضای سازمان‌های ما سایه افکنده‌اند و مانع ارتقای زنان به جایگاهی متناسب با توانمندی‌ها و شایستگی‌هایشان می‌شوند. در این مورد لزوم ایجاد تغییر در هنجارهای سازمانی به‌شدت احساس می‌شود. تغییر در هنجارها باید از نتایج تحقیقات ریشه‌ای و بنیادی الهام گیرد و آگاهانه و مدبرانه صورت پذیرد. در این مورد، ایجاد پژوهشکده‌ی مربوط به زنان که در بخش عوامل ساختاری سازمانی مطرح شد، زمینه مساعدی برای انجام تحقیقات ریشه‌ای و بنیادی و هم‌چنین پژوهش‌های کاربردی برای یافتن راهکارهای عملی برای تغییر هنجارها، فراهم می‌آورد. تغییر در هنجارها یک امر میان‌رشته‌ای و چندجهته است و با بسیاری از رشته‌های علمی از قبیل حوزه‌های جامعه‌شناختی، روان‌شناختی، حقوق، مدیریت، ارتباطات، تبلیغات و... ارتباط پیدا می‌کند. پیشنهاد می‌شود گروه تحقیقی ویژه‌ای که اعضای آن ترکیبی از متخصصان در حوزه‌های مزبور باشند تشکیل گردد و موضوع تغییر در هنجارها را با روشی علمی مورد کاوش قرار دهد.

#### ج. ارزش‌ها

ارزش‌های فرهنگی در زمره‌ی موانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی اعلام شده‌اند. در واقع، بر مبنای یافته‌های این تحقیق بین سیمای ویژگی زنان با ویژگی مدیر مطلوب در سازمان‌های ما فاصله وجود دارد. در الگوی مدیر مطلوب، مدیر خوب کسی است که فردگرا باشد نه جمع‌گرا، بیش‌تر عقلانی عمل کند تا احساسی، در اداره امور و اتخاذ تصمیمات، قاطع و اقتدارگرا باشد و... در کشورهای توسعه‌یافته، سازمان‌هایی موفق بوده‌اند که بیش‌تر جمع‌گرا و مشارکت‌جو و منعطف بوده‌اند. به‌علاوه، روحیه جمع‌گرایی

و مشارکت‌جویی با مبانی اعتقادی دین مبین اسلام هماهنگی بیش‌تری دارد. لذا پیشنهاد می‌شود در جهت تغییر ارزش‌های فوق، برنامه‌ریزی فرهنگی به‌عمل آید. به‌عبارت دیگر، برای تغییر ارزش‌ها برنامه‌ریزی اساسی شود و در جهت تغییر دانش، نگرش، و بینش حاکم در جامعه و نیز در سازمان‌ها اقدام گردد. برای انجام این مهم باید اقداماتی همه‌جانبه با نگرشی سیستمی و با همکاری سازمان‌هایی که متولی امر فرهنگ کشورند (مانند وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان صدا و سیما، جمهوری اسلامی، مطبوعات، دانشگاه‌ها و غیره)، همکاری‌های دوجانبه و چندجانبه‌ای صورت پذیرد (مانند ساختن فیلم‌های اجتماعی با جهت‌گیری‌های مدیریتی که به‌جای مردسالاری، شایسته‌سالاری را ترویج دهد، نقش واقعی زنان را در اداره امور جامعه پررنگ کرده و مرئی سازد، موفقیت‌های زنان را موضوع اصلی فیلم‌ها قرار دهد و...). این فعالیت‌ها می‌توانند به تغییر نگرش‌ها، ارزش‌ها، و باورهای عمومی جامعه کمک کنند.

برای ایجاد تغییر در نگرش‌های کارکنان و مدیران کشور می‌توان از طریق ارایه آموزش‌های طولی و عرضی، و برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی اقدام کرد و شرایط اصلاح نگرش را در آن‌ها فراهم آورد. شاید لازم باشد برای ایجاد تغییر ابتدا تغییر در طرز تفکر را آغاز کرد. وقتی درباره لزوم ایجاد تغییر معرفت حاصل شود، در طرز تفکر و در نگرش افراد نیز تغییر به وجود می‌آید و به‌تدریج رفتارها و کردارهای افراد با پندارها و معرفت‌های جدید همساز می‌شود. برای ایجاد تغییر نیز می‌توان علاوه بر آموزش‌های طولی و عرضی، از تربیون‌های عمومی، نهادهای مذهبی، مردمی و ملی و... استفاده کرد. البته تغییر زمان‌بر است اما با افزایش آگاهی نسبت به لزوم آن، می‌توان زمان مورد نیاز را کاهش داد.

#### د. باورها

اکثریت پاسخ‌دهندگان به تأثیر باورهای حاکم بر سازمان در عدم ارتقای زنان به سطوح مدیریتی اذعان دارند. با توجه به یافته‌های تحقیق که مجموعه‌ای از باورهای سنتی (از جمله برتر دانستن جنس مذکر نسبت به مؤنث از جهت قدرت مدیریتی، گرایش به مردسالاری در انتصاب مدیران و...) را مانع ارتقای زنان معرفی می‌کند، پیشنهاد می‌شود که در جهت تغییر این باورها، برنامه‌ریزی برای تحول فرهنگی صورت گیرد. بدیهی است دستکاری باورهای فرهنگی و تغییر آنان نیاز به مطالعه و بررسی و دقت نظر خاص دارد. در حالی که در مورد لایه‌های بیرونی فرهنگ یعنی مظاهر عملکردی آن، به‌راحتی و به‌روش تجویزی و

اجباری می‌توان اعمال تغییر نمود، در لایه‌های درونی فرهنگ یعنی باورها و ارزش‌ها انجام هرگونه تغییری مستلزم هوشیاری خاص است. اصولاً برای ایجاد تغییر، روش‌های گوناگونی وجود دارد اما روش‌های متداول عبارتند از روش مشارکتی و روش اجباری. در روش مشارکتی ابتدا فرد در مورد لزوم تغییر معرفت می‌یابد و نسبت به آن تمایل پیدا می‌کند و پس از مدتی رفتار خود را تغییر می‌دهد. با گذشت زمان، رفتار گروهی نیز در جهت رفتار مطلوب تغییر می‌پذیرد (هرسی<sup>۱</sup> و بلانچارد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳: ۳۷۴). برای مثال، مدیر یک سازمان از وجود تبعیض در مورد زنان سازمان خود و عدم به‌کارگیری آنان در مشاغل کلیدی آگاه می‌شود و به این اعتقاد می‌رسد که گزینش‌ها نباید به‌اعتبار جنسیت باشد، بلکه لیاقت و شایستگی فردی باید ملاک انتخاب‌ها قرار گیرد. چنین معرفتی به تغییر نگرش‌ها و گرایش‌های مدیر منجر می‌شود و به تدریج سبب تغییر در رفتار او خواهد شد. در روش مشارکتی، گرایش و تعهد مثبتی در جهت ایجاد تغییر مطلوب در فرد و گروه به وجود می‌آید که اگر چه زمان‌بر است اما از نظر درونی، غنی و ارضاکنده است. در روش اجباری، ایجاد تغییر به‌اعتبار مقام و قدرت صورت می‌گیرد و با اجبار و تحمیل توأم است. در این روش، تغییر در کل سازمان اعمال می‌شود و به تبع آن، رفتار گروهی و سپس رفتار فردی تغییر می‌کند و در بلندمدت، رفتارهای جدید آگاهی و معرفت‌نوینی را به وجود می‌آورد که ممکن است گرایش‌هایی را در جهت تغییر اعمال‌شده پدید آورد. برای مثال، در اعمال تغییر اجباری، وزیر یک وزارتخانه می‌تواند با صدور بخش‌نامه‌ای از واحدهای تحت پوشش بخواهد حداقل یکی از معاونان خود را از میان زنان شایسته و واجد شرایط انتخاب کنند.

تغییر را می‌توان به تغییر درون‌زا و تغییر برون‌زا نیز تقسیم کرد (زاهدی، ۱۳۷۶: ۴). تغییر درون‌زا از خود فرد نشأت می‌گیرد و به علت درونی بودن، از مداومت و پایداری بیشتری برخوردار است. تغییر برون‌زا تغییری است که نقطه آغازین آن، محیط است و از طریق محیط بر فرد اعمال می‌شود. در هر حال، برای ایجاد تغییر باید ترکیب مناسبی از روش‌های گوناگون را برگزید و متناسب با ویژگی‌های موقعیت، و میزان رشدیافتگی افرادی که قرار است با تغییر مواجه شوند، از آن‌ها استفاده کرد.

---

1. Hersey, P.

2. Blanchard, K.

برای ایجاد تغییر در باورها، ارزش‌ها، و هنجارهای فرهنگی نیز پیشنهاد می‌شود مجموعه‌ای از فرهیختگان فرهنگی و متخصصان مدیریت تحول ابتدا وضع موجود را مورد بررسی و شناسایی دقیق قرار دهند و سپس، با تعیین وضعیت مطلوب فرهنگی برای سازمان‌های ایران، به‌طور کاملاً سنجیده و حساب‌شده، ترکیب مناسبی از روش‌های تغییر را انتخاب کنند و برای کوتاه کردن فاصله موجود بین آنچه هست و آنچه باید باشد، راهکارهای عملی ارائه نمایند.

### بخش دوم. پیشنهادهای عام

در این بخش پیشنهادهایی ارائه می‌شوند که جنبه عام داشته و به‌طور غیرمستقیم به ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی کمک می‌کنند. چنانچه این پیشنهادها به مرحله اجرا در آیند ایجاد تحول در سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها تسهیل خواهد شد.

#### الف. الحاق به کنوانسیون رفع تبعیض از زنان

کنوانسیون رفع تبعیض از زنان در سال ۱۹۷۹ در مجمع عمومی سازمان ملل متحد به تصویب رسیده است. کشورهای زیادی از آن زمان تاکنون به این کنوانسیون پیوسته‌اند، اما کشور ایران تا این زمان به کنوانسیون مزبور ملحق نگردیده است. این عدم الحاق باعث می‌شود که در مجامع بین‌المللی چهره‌ای مخدوش از نظام اسلامی تصویر شود. جمهوری اسلامی ایران می‌تواند با اعلام حق تحفظ، مسلمات و محکومات دین را مستثنی و سند مزبور را امضا کند (کار، ۱۳۷۳: ۲۸۶). لازم به ذکر است که منظور از حق تحفظ، حقی است که به کشورها اجازه می‌دهد در هنگام الحاق به یک معاهده، میزان تعهد خود را نسبت به آن محدود کنند.

#### ب. ایجاد بانک اطلاعاتی برای زنان

برای زنان تحصیل کرده و متخصص یک بانک اطلاعاتی ایجاد شود و سوابق علمی، پژوهشی، تجربی، دوره‌های آموزشی، و سایر اطلاعاتی که نمایانگر توانمندی‌های آنان است در بانک مزبور ذخیره گردد و اطلاعات آن مرتباً روزآمد شود. به این ترتیب، مقام‌ها و مسؤولان مملکتی می‌توانند از مشخصات زنان ذی‌صلاح آگاه شوند و از آنها برای احراز مشاغل مدیریتی دعوت نمایند.

### ج. ایجاد واحد درسی در رشته‌های دانشگاه

بخش مهمی از انرژی زنان هر جامعه صرف مبارزه جهت دستیابی به آن دسته حقوقی شده است که مردان بدون هیچ تلاشی از آنها برخوردار بوده‌اند. حق بودن، حق داشتن، حق آموختن، حق سخن گفتن و اظهار نظر کردن، حق رأی دادن و... مبارزه در راه رسیدن به هر یک از این حقوق با تحسرات و تأثرات فراوان برای زنان همراه بوده است. لذا دستیابی به هر یک از آنها را با در نظر گرفتن شرایط سخت و دشواری که سرشار از سلطه، فشار، و تبعیض جابرانه بوده است بایستی برای آنها یک پیروزی به حساب آورد (زاهدی، ۱۳۷۰: ۶۴). به قول یکی از نویسندگان، تاریخ سرشار از شرح فتوحات نظامی مردان است، اما مبارزات زنان برای رسیدن به حقوقشان در جایی انعکاس نیافته است. حال آن که کوچک‌ترین اقدام مبارزاتی زنان را با توجه به فشارهای محیطی، می‌بایست عملی قهرمانانه قلمداد کرد (کالینز<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸: ۱۲).

پیشنهاد می‌شود در تمام رشته‌های دانشگاهی حداقل ۲ واحد درسی درباره حقوق زنان، بررسی مطالعات مربوط به زنان، سیر تطور مبارزات زنان، نقش زنان در توسعه کشور، و... گنجانده شود و در متون درسی مدارس نیز این امر مهم مورد توجه قرار گیرد و نسبت به احیای حیثیت و اعتبار زنان و آگاهی از حقوقی که مردان به‌طور طبیعی و بلامانع از آنها برخوردارند اقدام عاجل به عمل آید.

### د. بسط شکل‌های زنان

تبعیض و نابرابری یک مشکل ملی است و راه‌حل ملی نیز می‌طلبد. زنان باید به این مشکل به‌عنوان یک معضل ملی و اجتماعی بنگرند و برای رفع آن در فکر تشکل و انسجام گروهی در سطح کشور باشند. اقدامات و راه‌حل‌های موردی تأثیر زیادی نخواهند داشت. زنان بایستی به‌طور جمعی اقدام کنند و با تشکل‌های مختلفی که ایجاد می‌نمایند اجازه ندهند که همه چیز اعم از قوانین، مقررات، استنتاجات مذهبی، هنجارها و بایدها و نبایدها و... را مردان، تعیین، تبیین، تدوین، تعبیر و تفسیر، و اجرا کنند. در چنین حالتی بدیهی است که به‌علت تأثیر اصل آهنی منافع شخصی نتایج حاصله با منافع، علایق و سلايق مردان سازگارتر باشد. تشکیل جامعه زنان مدیر، تشکیل جامعه زنان دانشگاهی، و ایجاد تشکل‌های حرفه‌ای زنان و... باعث بسط تشکل‌های زنان در جامعه می‌شود و به تلاش‌های

زنان جهت می‌دهد. زنان در قالب چنین مجموعه‌هایی در پرتو اتحاد و همبستگی، در سطح گسترده‌ای خواهند توانست در جهت احقاق حقوق خویش اقدامات مؤثری نمایند. شایسته است دولت در این زمینه تمهیداتی را اتخاذ کند که تسهیلات لازم در اختیار زنان قرار گیرد.

#### ه. روشن‌گری درباره مذهب

بسیاری از نابرابری‌ها و تبعیض‌ها به مذهب نسبت داده می‌شود حال آن‌که فلسفه اصلی مذهب با باورها و معتقدات اجتماعی، اقتصادی، بومی، و فرهنگی در هم می‌آمیزد و در این فرآیند از نیات اصلی انحراف می‌یابد (یونسکو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰: ۷). در حالی که یزرگان دین، مجریان و عاملان واقعی احکام دین از برابری زن و مرد و نه تشابه آنان (چه تساوی، برابری است و تشابه، یک‌نواختی) سخن می‌رانند و بر حضور زنان در عرصه‌های اجتماعی صحه می‌گذارند، هنوز هم هستند کسانی که بر اهمیت نقش زن وقوف نیافته و با تعصب و ناآگاهی درباره‌ی جایگاه زن در حکومت اسلامی اظهارنظر می‌کنند. بر نیک‌اندیشان و مصلحان جامعه است که با خرافه‌زدایی از دین، مسؤولیت آگاه‌سازی چنین افرادی را بر عهده گیرند و تعبیر و تفاسیر نادرست از مذهب و ایدئولوژی را متوقف سازند و بر مقاومت‌هایی که به‌طور حتم در مقابل تغییرات رخ می‌نمایند به‌گونه‌ای سنجیده و حساب‌شده فایق آیند<sup>۲</sup>.

#### 1. UNESCO

۲. در اسلام، زن و مرد در امتیازات تکوینی و تشریحی یکسان دانسته شده‌اند. چند نمونه از این موارد عبارتند از:
  - ۱- تساوی در ماهیت انسانی و لوازم آن (نساء: ۱، شوری: ۱۱، حجرات: ۱۳، اعراف: ۱۸۹ و ...).
  - ۲- تساوی در راه تکامل انسانی و قرب به خداوند و عبودیت (نساء: ۱۲۴، نحل: ۹۷، توبه: ۷۲، احزاب: ۳۵).
  - ۳- تساوی در امکان انتخاب جناح حق و باطل، کفر و ایمان (توبه: ۶۷ و ۶۸، نور: ۲۶، آل عمران: ۴۳ و ...).
  - ۴- اشتراک در اکثر قریب به اتفاق تکالیف و مسؤولیت‌ها، گرچه به‌لحاظ فرهنگ محاوره‌ای احياناً به صیغه مذکر بیان شده‌اند (بقره: ۱۸۳، نور: ۲ و ۳۱ و ۳۲، مائده: ۳۸ و ...).
  - ۵- استقلال اجتماعی، سیاسی، و اعتقادی زنان و حق مشارکت (ممتحنه: ۱۲ - ۱۰ و ...).
  - ۶- استقلال اقتصادی زنان (نساء: ۳۳).
  - ۷- برخورداری مادران از حقوق خانوادگی نظیر پدران، بلکه حق مادر با توجه به زحمات و تکالیف و مسؤولیت‌های احياناً بیش‌تر است (عنکبوت: ۸، اسراء: ۲۳ و ۲۴، بقره: ۸۳، مریم: ۱۴، انعام: ۱۵۱، نساء: ۳۶، لقمان: ۱۵ و ۱۴، و احقاف: ۱۵) و ده‌ها مورد دیگر (حسینی، ۱۶۳).

و. تشویق زنان عالم و مجتهد به اظهار نظرهای عمومی در حال حاضر بانوان فرهیخته و آگاهی وجود دارند که نسبت به مسائل دینی و فقهی اشراف دارند و متخصص علوم دینی محسوب می‌شوند. لازم است که این بانوان متخصص که نسبت به فراگیری علوم دینی اهتمام ورزیده‌اند و معرفت‌های مرتبط را کسب کرده‌اند، زبان بگشایند و برای یافتن راهکارهای منطبق با شرایط زمان و مکان، جهت احقاق حقوق زنان از مسیر فقه و علوم دینی سخن گویند. شایسته است این گروه از بانوان برای حضور در صحنه‌های اجتماعی و اظهار نظرهای عمومی ترغیب شوند. در این صورت، زنان نیز در امر بسیار مهم تعبیر و تفسیر مسائل دینی و استنتاجات مذهبی، صدایی خواهند داشت و به حقوق خود، از مسیر مورد قبول جامعه نایل خواهند شد. بانوان عالم و مجتهد به خوبی خواهند توانست احکام صریح اسلامی را از احکامی که تحت تأثیر شرایط اجتماعی حاکم بر دوران‌های مختلف مطرح شده‌اند، متمایز سازند. شایسته است که زنان متخصص در علوم دینی، در این موارد بررسی و مذاقه نمایند و نظرات آگاهانه و مدبرانه‌ای که منبعث از احکام صریح اسلامی است در جهت احقاق حقوق زنان و رفع محرومیت و تبعیض از آنان، همراه با راهکارهای عملی ارائه دهند.

#### ز. تقویت نقش رسانه‌های عمومی

رسانه‌های عمومی به‌خصوص صدا و سیما جمهوری اسلامی به‌علت مخاطبان گسترده‌ای که در گستره مملکت دارند می‌توانند در فضا سازی و ترمیم فرهنگی نقش مؤثری را ایفا نمایند. شایسته است که برنامه‌هایی برای معرفی زنان متخصص و دانشمند، زنان مدیر، و... اجرا گردد و در برنامه‌هایی مانند سیمای فرزندانگان (که به فرزندان مرد اختصاص دارد) از زنان شایسته نیز یاد و تلاش‌های آنان به جامعه معرفی شود.

#### ح. به‌کارگیری زنان در مقام‌های عالی

یکی از راه‌های ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ، پذیرش و اشاعه تغییر در رأس هرم حکومتی است. آنچه در رأس هرم انجام می‌گیرد می‌تواند سرمشقی برای سایر رده‌ها شود. با توجه به این که در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران از مرزبندی جنسیتی اجتناب شده است و در قوانین انتخاباتی و در شرایط احراز عضویت در شوراهای و نهادهای قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری شرط مرد بودن قید نشده است، پیشنهاد می‌شود که حداقل سی درصد از اعضای مجمع تشخیص مصلحت، شورای نگهبان، شورای عالی قضایی،

شورای عالی انقلاب فرهنگی و سایر نهادهای عالی سیاست گذاری را زنان تشکیل دهند و زنان شایسته و ذیصلاح به عضویت این نهادها پذیرفته شوند!<sup>۱</sup>

به کارگیری زنان در مقامهای عالی سه قوه، اعزام زنان به عنوان نمایندگان دولت جمهوری اسلامی در سطح بین المللی، انتصاب زنان به عنوان سفیر، کاردار، و یا وابسته فرهنگی در کشورهای خارجی و... در تغییر باورها و ارزش های فرهنگی مؤثر واقع خواهد شد و روند تغییر در کل جامعه را تسریع خواهد کرد.

---

۱. در اصل ۹۱ قانون اساسی که به ترکیب شورای نگهبان اشارت دارد، هیچ نوع محدودیتی برای زنان جهت حضور در شورای نگهبان مقرر نشده است (شش نفر از فقهای عادل و آگاه به مقتضیات و مسائل روز به انتخاب مقام رهبری و شش نفر حقوق دان به انتخاب رییس قوه قضاییه و با رأی مجلس). بنابراین، برای حضور در مجلس خبرگان شرط ذکوریت مقرر نشده است و زنان می توانند به عضویت این مجلس برگزیده شوند. در مورد حضور در مجمع تشخیص مصلحت نیز عضویت زنان هیچ گونه منع قانونی و شرعی ندارد و طبق مفاد اصل ۱۱۲ قانون اساسی، اعضای ثابت و متغیر این مجمع را مقام رهبری تعیین می نمایند. بنابراین، در قانون اساسی برای مشارکت زنان در این مجمع مانعی وجود ندارد (قنواتی، ۱۳۷۹: ۴۸). امام خمینی نیز در صحیفه نور (ج ۴، ص ۳۹) چنین فرموده اند: «زنان در جامعه اسلامی آزادند و از رفتن آنان به دانشگاه و ادارات و مجلسین به هیچ وجه جلوگیری نمی شود» (افتخاری، ۱۳۷۹: ۱۹۱). در جای دیگر معتقدند که اسلام زن را مانند مرد در همه شؤون دخالت می دهد. زن باید در مقدرات اسلامی مملکت دخالت کند و متناسب با چنین رشدی می تواند در ساختمان حکومت اسلامی مسؤولیت هایی به عهده بگیرد (افتخاری، ۱۳۷۹: ۱۹۴).



## منابع

- افتخاری، اصغر (۱۳۷۹). «قدرت، جنسیت و شأن اجتماعی و سیاسی زن در دیدگاه امام خمینی»، فصلنامه کتاب نقد، شماره ۱۷.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۰). *موقعیت زنان در جامعه دانشگاهی*، طرح پژوهشی در دانشگاه علامه طباطبایی.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۶). «توسعه پایدار و اصل آهنین منافع شخصی»، فصلنامه مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۳۸، تهران.
- طاعتی، آرام (۱۳۷۸). «راهکارهای مشارکت مؤثر زنان در سطوح مدیریت در برنامه پنج‌ساله دوم کشور»، مجموعه مقالات همایش نظام اداری و توسعه، تهران.
- قنواتی، جلی (۱۳۷۹). «سیر تاریخی حقوق زن در قوانین موضوعه ایران»، فصلنامه کتاب نقد، شماره ۱۷.
- کار، مهرانگیز (۱۳۷۳). *زنان در بازار کار ایران، تئوری‌های نابرابری جنسیتی*، تهران انتشارات روشنگران.

Collins, et al. (1978). *Women, the Directory of Social Change*, Wildwood House, London.

Hersey Paul, and Kenneth Blanchard (1993). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human resources*. Sixth edition, Prentice Hall Inc.

UNESCO (1990). "Women's Participation in Higher Education, China, Nepal, and the Philippines", *Regional Co-operative Programme in Higher Education for Development in Asia and the Pacific*, Bangkok.