

## شناسایی موانع اجتماعی دستیابی کارکنان زن بانک ملی شهر تهران به موقعیت‌های مدیریتی

جعفر هزار جریبی\*، اعظم پیله‌وری\*\*

**چکیده:** این پژوهش با هدف بررسی موانع اجتماعی دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی انجام شده است. بدین منظور براساس نظریه سقف شیشه‌ای و تعارض نقش فرضیات تحقیق مطرح گردیده است. جامعه آماری تحقیق کلیه زنان شاغل در بانک‌های ملی شهر تهران بوده که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری سیستماتیک و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، ۳۳۳ نفر به عنوان پاسخ‌گو انتخاب شدند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مهم‌ترین موانع اجتماعی موجود در دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی مسئولیت‌های خانوادگی زنان، تفکرات قالبی در زنان و وجود ملاحظات ارتباطی است. همچنین نتایج به دست آمده نشان داد که بین تحصیلات زنان و دستیابی آنان به موقعیت‌های مدیریتی رابطه معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** موانع اجتماعی، موقعیت‌های مدیریتی، تفکرات قالبی، سقف شیشه‌ای، تعارض نقش.

### مقدمه

یکی از مباحث اساسی در زمینه توسعه، میزان بهره‌گیری درست و منطقی از استعدادها و توانایی‌های اعضای جامعه می‌باشد. بر پایه این رویکرد، بهره‌گیری از نیروی انسانی زنان جامعه از اهمیت بسیاری برخوردار است. در سال‌های اخیر علیرغم آن که میزان آموزش و تحصیلات زنان رشد چشمگیری داشته است، آمارهای اشتغال که بخش مهمی از بازده سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش را نشان می‌دهد بسیار ناامیدکننده است، بر اساس آمار سرشماری ۱۳۸۵ از میان تمامی زنان ۱۰ ساله و بیشتر در کشور فقط ۹/۵ درصد شاغل بوده‌اند. گزارش تفصیلی این سرشماری نشان می‌دهد که در مقابل ۲۷۳۴۵۴ نفر مرد در مواضع تصمیم‌گیری با عنوان قانون‌گذار و مدیر فقط ۷۲۵۲۴ نفر زن در چنین مواضعی قرار داشته‌اند.

افزایش تعداد دانشجویان دختر نسبت به پسر، افزایش سطح سواد زنان، افزایش میانگین سن ازدواج و کاهش بعد خانوار، به این معنی است که افزایش نرخ مشارکت زنان در سال‌های آتی قطعی است و باید در

زمینه ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب با توجه به سطح تحصیلات و مهارت آنها برنامه‌ریزی شود. عدم دسترسی زنان به شغل مناسب یا عدم ارتقاء شغلی آنان موجب تلف شدن منابع انسانی کارآمدی خواهد شد که هزینه زیادی صرف آموزش آنها شده است. بدین جهت ضروری است موانع و محدودیت‌هایی را که از سوی جامعه بر زنان تحمیل شده مورد بررسی و تحلیل قرار داد. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که عدم اعتماد به نفس (نوازی و یزدی، ۱۳۸۸)، سبک اسنادی<sup>۱</sup> نادرست (حسن زاده و حشمتی، ۱۳۸۱)، انگیزه پیشرفت پایین (نوازی و یزدی، ۱۳۸۸)، ساختار و فرهنگ سازمانی (اسمیت، ۱۹۹۰)، نقش‌های خانوادگی (نورچ، کرفت و گاتک، ۱۹۹۳، آبوت و والاس، ۱۳۸۳)، نگرش‌های عمومی، ارزش‌های اجتماعی (فاطمی صدر، ۱۳۸۰)، کلیشه‌ها و تصورات قالبی<sup>۲</sup> (کوپر، جاکسون، جانتی، ۲۰۰۱) و مشکلات شغلی و رقابت (شربتینان، ۱۳۸۷)، از جمله موانع پیشرفت زنان، به ویژه در پست‌های مدیریتی است.

رویکرد زنان به اشتغال خارج از خانه تحت تأثیر نظام‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و نظام شخصیتی آنان است. بنابراین دلایل کم بودن تعداد زنان در سطوح بالای مدیریتی را نمی‌توان به تمامی بی‌درنگ دریافت، از این رو با توجه به محدودیت‌های موجود در این پژوهش، تمرکز صرفاً بر موانع اجتماعی موجود در سر راه زنان برای دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی شده است. تفکر مبتنی بر ارزیابی غیرمنصفانه از تفاوت‌های زیستی زنان و مردان و تعمیم بی‌انصافانه آنها به حوزه‌های کاری موجب خواهد شد تا مشارکت زنان در مشاغل مدیریتی و مواضع تصمیم‌گیری بسیار محدود شود. همچنین وجود موانع عمده در دستیابی زنان به سطوح مدیریتی کشور، موجب ضعف در بهره‌مندی از این نیروی عظیم می‌شود و سدی نامرئی در راه پیشرفت آنان ایجاد می‌کند؛ بدین لحاظ مطالعه و شناسایی این مشکلات و موانع به منظور فراهم آوردن زمینه‌ای برای از میان برداشتن آنها حائز اهمیت است. در این پژوهش بانک ملی به عنوان زیر مجموعه‌ای از سازمان‌های دولتی کشور مورد بررسی قرار گرفته است. از تعداد ۴۲۸۱۳ نفر پرسنل شاغل در بانک ملی تنها ۳۷۱۰ نفر آنان را زنان تشکیل می‌دهند. از این میان تنها ۱۶/۱۱ درصد از ایشان در پست‌های مدیریتی مشغول به خدمت هستند. این پژوهش با الهام از تحقیقات صورت گرفته در مورد موانع ارتقای شغلی زنان در سازمان‌های مختلف و با استفاده از نظرات زنان شاغل در بانک‌های ملی شهر تهران درصدد جستجو و

۱. اسناد یا نسبت دادن عبارت است از استنتاجی که شخص از علل رفتار خود یا دیگری به عمل می‌آورد.

۲. Stereotypes

شناخت مشکلات و محدودیت‌های اجتماعی موجود در سر راه زنان شاغل در بانک‌های دولتی در دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی می‌باشد.

### پیشینه مطالعاتی

برخی از تلاش‌های نظری و تجربی انجام شده در خصوص شناسایی موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی به قرار ذیل است:

مجتبوی دلویی (۱۳۷۴) بیان می‌دارد که هر چقدر نگرش منفی مدیران نسبت به مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی، جنسیت و تعهد و وفاداری زنان افزایش یابد، میزان ارتقاء شغلی آنان به سطوح مدیریت کاهش می‌یابد. بنابراین برای از میان بردن موانع ارتقاء شغلی زنان، باید نگرش منفی مدیران از میان برود. ضرغامی‌فرد (۱۳۷۹) نشان می‌دهد که نگرش‌های فرهنگی، عدم تمایل زنان و ویژگی‌های روانی و شخصیتی زنان به عنوان موانع اصلی ارتقاء شغلی زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشند.

تحقیق اسفیدانی در خصوص موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی قوه مجریه (وزارت خانه‌های مستقر در تهران) نشان می‌دهد که نگرش منفی مدیران مرد در وزارتخانه‌های مذکور باعث عدم حضور زنان در پست‌های مدیریتی شده است (اسفیدانی، ۱۳۸۱). پژوهش زاهدی در خصوص تغییرات شغلی زنان دانشگاهی در یک دهه که با هدف شناخت میزان تغییرات به وجود آمده در موقعیت زنان عضو هیئت علمی در دانشگاه‌های تهران، شهید بهشتی (ره) و علامه طباطبایی (ره) انجام گرفته است، نشان می‌دهد که در سال ۱۳۷۰ جنسیت عاملی تعیین کننده در گزینش هیئت علمی بوده است و زنان در سطوح مدیریتی حضور نداشته‌اند. تکرار این تحقیق در سال ۱۳۸۰ نشان داد که «گرچه زنان، دانش و تجربه بیشتری را طی این ده سال کسب کرده‌اند و مشارکت آنان در رده‌های مدیریت پایین و میانه دانشگاه افزایش یافته است ولی در رده‌های عالی مدیریتی تغییر محسوسی رخ نداده است و همچنان کمیته‌ها و شوراهای تصمیم‌گیری دانشگاه‌ها به طور کامل در اختیار مردان است» (زاهدی، ۱۳۸۱: ۵۳). این محقق مهم‌ترین دلایل چنین وضعیتی را به عواملی از جمله گرانش مردسالارانه و بی‌اعتمادی به توانایی‌های زنان نسبت می‌دهد.

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که مسأله «زنان» و به خصوص «مدیریت زنان» در ایران موضوعی بحث برانگیز و چالش‌زا بوده است به نحوی که متفکران و نخبگان جامعه توجه به آن را ضروری دیده‌اند. با توجه به گستردگی موضوع به نظر می‌رسد که نگاه کلی باعث حذف بسیاری از مشکلات و موانع

جزئی‌تر و نادیده گرفتن آنها خواهد شد، به این سبب در این تحقیق صرفاً بر عوامل اجتماعی تمرکز شده است.

### چارچوب نظری

در این پژوهش، سعی شده با استفاده از نظریه‌های سقف شیشه‌ای<sup>۱</sup> و نظریه تعارض نقش<sup>۲</sup> موانع اجتماعی موجود بر سر راه دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی مورد بررسی قرار گیرد. اصطلاح سقف شیشه‌ای اولین بار توسط مجله وال استریت<sup>۳</sup> در ۱۹۸۶ به منظور تشریح موانع نامرئی که زنان را از پیشرفت به طرف مشاغل بالاتر متوقف می‌کند؛ وضع شد (عبدالهی، ۱۳۸۱: ۱۸۹). سقف شیشه‌ای برآمده از برداشت‌های کلیشه‌ای و پیش داوری‌هایی است که در مورد زنان وجود دارد و باعث می‌شود تا زنان نتوانند در سلسله مراتب سازمانی از سطوحی خاص بالاتر روند. سقف شیشه‌ای که مبتنی بر نگرش و پیش داوری‌های سازمانی است مانع پیشرفت زنان در مشاغل مدیریتی می‌شود (امینی و زمانی، ۱۳۷۹: ۴۸). به عبارت دیگر «مجموعه‌ای از ایستارها و اقداماتی است که زنان را در بسیاری از سازمان‌ها و تخصص‌ها از قدرتمندترین، کارآمدترین و معتبرترین موقعیت‌ها محروم نگه می‌دارد؛ بدان دلیل که فرض می‌شود زنان لایق رهبری نیستند» (کمبته حداکثر سازی پتانسیل زنان در رشته‌های علمی و مهندسی، فرهنگستان ملی علوم، فرهنگستان ملی مهندسی و مؤسسه پزشکی، ۲۰۰۶: ۱۵). وجود انتظارات پیش داورانه نیز باعث می‌شود که افراد به شیوه‌ای که از آنها انتظار است، رفتار کنند.

پیش داوری‌های جنسیتی با در اقلیت قرار دادن زنان در جایگاه‌های مدیریتی، باعث کاهش قدرت آنان می‌شود. هنگامی که گروهی در اقلیت‌اند با مشکلاتی در جهت مشارکت بیشتر و مؤثرتر مواجه می‌شوند. با افزایش افراد این گروه قدرت بیشتری نصیب آنان می‌شود، از حمایت اجتماعی برخوردار می‌شوند و مشکلاتشان کاهش می‌یابد. بنا به گفته‌ی کاتر، چون زنان در جایگاه‌های مدیریتی سازمان‌ها به طور متناسب حضور نیافته و در اقلیت‌اند، در این جایگاه‌ها معمولاً نقش جزئی دارند و آسیب پذیرند، به این معنا که همراهان، مربیان و سرمشق‌های کمتر دارند (کوئیس ۱۹۹۳؛ مک دونالد و هایت ۱۹۹۸). با این وجود آنها

1. Glass ceiling  
2. Roles Conflict  
3. Wall street

بیش‌تر زیر نظرند و به احتمال بیشتر بر اساس پیش‌داوری‌ها مورد قضاوت قرار می‌گیرند (کجباف و کاظمی، ۱۳۸۷: ۱۳۷).

اسکیلسون و وایلی<sup>۱</sup> در مطالعات تجربی خود به این نتیجه رسیده‌اند که نسبت تعداد افراد یک جنس به جنس دیگر به طور قابل ملاحظه‌ای در میزان فعالیت‌های رهبری که آنان انجام می‌دهند تأثیر دارد. هنگامی که اعضای یک گروه از یک جنس باشند، تفاوتی بین رهبران زن و مرد مشاهده نمی‌شود، اما در گروه‌هایی که مردان سلطه دارند، فعالیت‌های رهبری زنان به طور چشمگیری کاهش می‌یابد (زاهدی، ۱۳۸۸: ۱۱۸). یکی از نشانه‌های وجود سقف شیشه‌ای امتناع زنان از مشارکت در شبکه‌های غیر رسمی مردانه است. در اکثر موارد افراد از پیوندهای اجتماعی خود برای تحرک شغلی فراتر از آنچه به وسیله موقعیت ساختاری پیش‌بینی شده، استفاده می‌کنند، اما زنان شاغل کمتر قادر هستند از طریق شبکه روابط اجتماعی گسترده خود تحرک شغلی پیدا کنند (جوهری و قضاتی، ۱۳۸۳: ۱۷۵). به این دلیل که زنان و مردان در حرفه‌ی خود با تجارب متفاوتی روبه‌رو می‌شوند (مک دونالد و هایت، ۱۹۹۸). زنان معمولاً از شبکه‌های حرفه‌ای رسمی و غیر رسمی که در درون سازمان وجود دارد؛ بیرون می‌مانند. بنابراین آنها از پیش شرط‌های کسب احترام و پاداش مربوطه مطلع نمی‌شوند (نور و نوریانی، ۲۰۰۲). دستیابی زنان به جایگاه‌های مدیریتی شاید با مسئولیت‌ها و نقش‌های چندگانه‌ای که از آنان انتظار می‌رود در ارتباط باشد. معمولاً از زنان شاغل انتظار می‌رود هم مسئولیت و نقش خانه (مانند زنان دیگر) اعم از خانه‌داری، بچه‌آوری و مراقبت از فرزند را بر عهده بگیرند و انجام دهند و هم انتظارات حرفه‌ای را پاسخ دهند و هم مشکلات ناشی از محیط کاری جنسیتی را به گونه‌ای مدیریت نمایند که کمترین صدمه را به فعالیت حرفه‌ای خویش وارد سازند.

در اغلب موارد زنان شاغل به طور همزمان دارای سه نقش همسری، مادری و شغلی هستند. برخی اندیشمندان معتقدند هویت شغلی زنان اغلب تحت الشعاع نقش‌های خانوادگی آنهاست (چلبی، ۱۳۷۵: ۲۴۰). از نظر هیبارد و پوپ<sup>۲</sup> ایجاد تعادل میان انتظارات مربوط به نقش‌های شغلی و خانوادگی ممکن است با احساس خستگی، نگرانی، تقصیر، فشار روانی و اضطراب آمیخته شود و بر سلامت روانی زنان تأثیر منفی بگذارد (احمدنیا، ۱۳۸۰: ۷۴). زنانی که به این دلیل درگیر تعارض نقش هستند باید پیوسته از آمادگی ذهنی کافی برای سازگار کردن تکالیف و وظایف مربوط به دو حوزه مختلف یعنی خانواده و محیط کار برخوردار

1. Skilson & Valley

2. Hibbard & Pope

باشند. همچنین این احتمال وجود دارد که زنان شاغل با محور قرار دادن الزامات یک نقش، برآورده ساختن انتظارات نقش‌های دیگر را در حاشیه قرار دهند یا به ایفای انتظارات ایجابی<sup>۱</sup> اکتفا کنند.

با استفاده از نظریات مطرح شده می‌توان فرضیات ذیل را مطرح نمود:

- بین مسئولیت‌های خانوادگی و دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین تفکرات قالبی و دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین در اقلیت بودن و دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین ملاحظات ارتباطی و دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین تحصیلات و دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی رابطه معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

جامعه آماری این پژوهش همگی زنان شاغل در بانک‌های ملی شهر تهران می‌باشند که تعداد آنها بر پایه‌ی آمار اخذ شده ۲۰۲۹ نفر است. نمونه آماری این پژوهش ۳۲۳ نفر است که به روش نمونه‌گیری سیستماتیک و با روش کوکران به دست آمده است و ابزار مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. پس از تعیین جامعه آماری و نمونه تحقیق و با توجه به فرضیه‌ها و متغیرهای تحقیق، پرسشنامه‌ای مقدماتی تنظیم شد و جهت اطمینان از اعتبار صوری، پرسشنامه توسط تعدادی از اساتید مورد داوری قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ شاخص‌های اصلی تحقیق نیز بین ۰.۸-۰.۷ درصد بود. داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

### یافته‌های تحقیق

#### نتایج توصیفی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌گویان بین ۴۴-۴۰ سال سن داشته‌اند و سطح تحصیلات آنها لیسانس بوده است. اکثراً (۵۰/۲ درصد) در پست‌های اجرایی فعالیت دارند و تعداد اندکی از آنها در پست‌های مدیریتی (۶/۸ درصد) مشغول به فعالیت‌اند.

<sup>۱</sup>. انتظاراتی هستند که عدم رعایتشان ضمانت‌های اجرایی منفی دارد و کسی که آنها را رعایت می‌کند هواداری دیگران را به دست می‌آورد (فقیهی، پوراصغر، ۱۳۸۲، ۲۱).

شناسایی موانع اجتماعی دستیابی کارکنان زن بانک ملی شهر تهران به موقعیت‌های مدیریتی ۳۱

جدول شماره (۱): توزیع پاسخ گویان بر حسب نظر آنها در مورد متغیر دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی

گویه	کاملاً موافق	موافق	بی نظر	مخالف	کاملاً مخالف
در این سازمان آموزش‌های ضمن خدمت برای زنان به نسبت مردان کمتر است.	۱۶/۱	۴۸/۰	۴/۶	۲۸/۵	۲/۸
در این سازمان فرصت چندانی برای استفاده از توانایی‌هایم در جهت پیشرفت ندارم.	۲۱/۷	۵۰/۲	۳/۱	۲۴/۵	۶
چون در سازمان ما مدیران رابطه‌ای انتخاب می‌شوند، فرصت برای مدیر شدن بسیار کم است.	۱۲/۴	۳۷/۸	۱۸/۰	۲۶/۶	۵/۳
تخصص و تجربه‌ام بیشتر از برخی مدیران سازمان است.	۱۹/۸	۵۱/۱	۵/۰	۲۳/۲	۹/۰
با وجود قابلیت‌هایی که دارم، اعتماد لازم به من وجود ندارد.	۳۱/۳	۴۴/۶	۲/۸	۱۸/۳	۳/۱

جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که بیشتر زنان شرایط و فرصت‌های لازم برای دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی را برای خودشان اندک و ناکافی دانسته و معتقدند که نه تنها در سازمان‌ها شرایط مساوی با مردان ندارند، بلکه شایستگی‌ها، تجارب و تخصص آنها نیز نادیده گرفته می‌شود.

جدول شماره (۲): توزیع پاسخ گویان بر حسب نظر آنها در مورد گویه‌های مسئولیت‌های خانوادگی زنان

گویه	کاملاً موافق	موافق	بی نظر	مخالف	کاملاً مخالف
شرایط خاص زنان مثل بارداری و زایمان و... در واگذاری مشاغل مدیریتی به آنها مؤثر است.	۱۸/۶	۴۹/۷	۳/۱	۲۴/۵	۴/۰
به علت رسیدگی به امور خانه نمی‌توانم مشاغل پر مسئولیت را بپذیرم.	۱۶/۴	۴۵/۸	۳/۴	۳۰/۷	۳/۷
برای من نگهداری و تربیت فرزندانم در رأس همه امور است ولو به قیمت فنا شدن شغلم.	۱۸/۶	۵۲/۶	۲/۲	۲۳/۲	۲/۵
علاقتم در مشاغل فعالیت کنم که ساعات کاری کوتاهی داشته باشند.	۱۶/۴	۴۸/۹	۲/۲	۲۸/۵	۴/۰
طرز تفکر همسر من می‌تواند مانعی در ارتقای من به سطوح مدیریتی باشد.	۲۶/۳	۴۵/۸	۳/۴	۲۱/۱	۳/۴

داده‌های جدول بالا حاکی از آن است که زنان مسئولیت‌های خانوادگی خود را مانعی بر سر راه ارتقای شغلیشان می‌دانند. از نگاه زنان پاسخ‌گو، مؤثرترین مانع- از میان گویه‌های مربوط به مسئولیت‌های

خانوادگی- در راه ارتقاء شغلی آنان، تفکر همسرانشان (با ۷۲/۱ درصد) است. علاوه بر این یافته‌ها حاکی از آن است که نگاه خود زنان نیز در این زمینه بسیار حائز اهمیت است. نگهداری و تربیت فرزندان از نگاه آنان در رأس همه امور قرار دارد. صرف نظر از اینکه این تفکر ناشی از نوع جامعه پذیری آنها است یا احساس مادرانه‌شان و یا... نکته در اینجاست که خود زنان، هم ارتقای شغلی را در اولویت‌های بعدی زندگی‌شان قرار می‌دهند.

جدول شماره (۳): توزیع پاسخ گویان بر حسب نظر آنها در مورد گویه‌های مربوط به متغیر تفکر قالبی

گویه	کاملاً موافق	موافق	بی نظر	مخالف	کاملاً مخالف
زنان پشتکار و جدیت زیادی برای رسیدن به هدف ندارند.	۷/۴	۳۱/۳	۶/۵	۴۱/۲	۱۳/۶
زنان در اداره امور با جسارت و شجاعت عمل نمی‌کنند.	۲۱/۱	۴۹/۸	۱/۹	۲۱/۷	۵/۶
زنان فاقد جاه طلبی و بلندپروازی برای احراز مشاغل مدیریتی هستند.	۲۷/۹	۴۸/۰	۲/۸	۱۸/۶	۲/۸
زنان قادر به ارائه دستورات و فرامین روشن و قاطع نیستند.	۱۶/۱	۴۶/۷	۲/۸	۲۷/۹	۶/۵
زنان در اتخاذ تصمیمات عاطفی و احساسی‌ترند.	۱۸/۹	۴۷/۱	۱/۹	۲۶/۰	۶/۲

داده‌های جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که پاسخ‌گویان به تفکرات قالبی باور دارند. آنها معتقدند که «زنان فاقد جاه طلبی و بلندپروازی برای احراز مشاغل مدیریتی هستند» و در اداره امور با جسارت و شجاعت عمل نمی‌کنند و در اتخاذ تصمیمات عاطفی و احساسی‌ترند. مسلماً باور چنین ویژگی‌هایی، خصوصیت مثبتی برای رشد و تعالی و دستیابی به مشاغل کلیدی محسوب نمی‌شود و راه رسیدن آنها به این مشاغل را ناهموار می‌سازد.

جدول شماره (۴): توزیع پاسخ گویان بر حسب نظر آنها در خصوص گویه‌های در اقلیت بودن زنان

گویه	کاملاً موافق	موافق	بی نظر	مخالف	کاملاً مخالف
در جلساتی که شرکت داشتم چنانچه از نظر جنسیت در اقلیت باشم در طرح نظرات خود با محدوداتی مواجه می‌شوم.	۲۵/۱	۵۲/۶	۴/۳	۱۷/۳	۰/۶
تعداد زیاد مردان در سازمان‌ها فرصت ابراز وجود را به زنان نمی‌دهد.	۲۲/۶	۵۱/۴	۱/۹	۲۲/۳	۱/۹
با افزایش حضور زنان در سازمان‌ها قدرت نفوذ آنان افزایش می‌یابد.	۲۰/۷	۴۴/۳	۲/۲	۲۴/۱	۷/۸



پاسخ‌گویان بر این اعتقادند که چنانچه تعداد زنان در جلساتی که شرکت داشته‌اند کم باشد، به راحتی نمی‌توانند ابراز عقیده نمایند و حضور بیشتر زنان در سازمان‌ها را سبب افزایش قدرت خود دانسته‌اند. به نظر می‌رسد که حضور اندک زنان در موقعیت‌های شغلی مهم، حتی می‌تواند به عنوان مانعی برای حضور مؤثر زنانی که در این موقعیت‌ها هستند، عمل کند.

جدول شماره (۵): توزیع پاسخ‌گویان بر حسب نظر آنها در خصوص گویه‌های متغیر ملاحظات ارتباطی

گویه	کاملاً موافق	موافق	بی نظر	مخالف	کاملاً مخالف
اگر در زمینه کاری چیزی ندانم از همکاران مرد سوال می‌کنم.	۱۲/۷	۴۵/۸	۰/۶	۲۸/۲	۱۲/۷
در برقراری ارتباط با همکاران مرد خود احساس راحتی نمی‌کنم.	۲۱/۱	۴۴/۶	۰	۲۵/۷	۸/۷
مشکلات کاریم را با همکاران مرد خود در میان می‌گذارم.	۱/۹	۴۰/۶	۳/۱	۴۷/۱	۷/۴
با همکاران مرد زیاد ارتباط و مراوده ندارم چون اطرافیانم شایع پراکنی می‌کنند.	۲۲/۶	۴۳/۰	۱/۹	۲۸/۵	۴/۰
سعی می‌کنم به خاطر مسائل شرعی و عرفی با مردان کمتر رابطه برقرار کنم.	۱۸/۳	۳۷/۸	۷/۷	۲۷/۹	۸/۴

داده‌های جدول شماره ۶ نشان می‌دهد زنان در برقراری ارتباط با مردان با ملاحظاتی روبه‌رو هستند. به نظر می‌رسد که زنان، به دلیل، ملاحظات شرعی و عرفی، کمتر با همکاران مرد خود ارتباط برقرار می‌کنند و در نتیجه از پیوندهای اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی غیر رسمی به دور می‌مانند.

### نتایج استنباطی

به منظور بررسی رابطه بین دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی به عنوان متغیر وابسته با متغیرهای مستقل تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که میزان همبستگی آماری بین مسئولیت‌های خانوادگی به عنوان متغیر مستقل با دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی به عنوان متغیر وابسته در سطح معناداری بیش از ۹۵ درصد تأیید شده است. سطح معناداری آزمون همبستگی پیرسون در مورد رابطه بین دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی و تفکرات قالبی آنها ۰/۰۳۰ می‌باشد. این نتیجه بیانگر این است که فرضیه وجود رابطه بین میزان دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی و تفکرات قالبی در آنها با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود.

سطح معناداری آزمون همبستگی پیرسون در مورد رابطه بین دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی و ملاحظات ارتباطی ۰/۰۰۷ می باشد. این نتیجه بیانگر این است که فرضیه وجود رابطه بین میزان دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی و موانع ارتباطی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است. همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که بین تحصیلات به عنوان متغیر مستقل با دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی در سطح معناداری بیش از ۹۹ درصد رابطه وجود دارد. در ضمن رابطه بین در اقلیت بودن زنان به عنوان متغیرهای مستقل با دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی تأیید نشد.

جدول شماره (۶): همبستگی بین متغیرهای مستقل و دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی

متغیرها	مسئولیت‌های خانوادگی	تفکرات قالبی	در اقلیت بودن زنان	موانع ارتباطی	تحصیلات
مقدار ضریب همبستگی پیرسون	۰/۱۱۹	۰/۱۲۱	-۰/۰۱۲	۰/۱۴۹	۰/۲۳۶

به منظور فهم دقیق‌تر موانع مؤثر بر دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی از تکنیک تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. نتایج تحلیل رگرسیون در جدول‌های شماره ۷ و ۸ آمده است.

جدول شماره (۷): خلاصه مدل رگرسیون چند متغیره موانع اجتماعی مؤثر در دستیابی موقعیت‌های مدیریتی

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
۱	۰/۴۳۱	۰/۱۸۶	۰/۱۷۸	۲۴/۸	۰/۰۰۰

داده‌های جدول حاکی از آن است که ضریب همبستگی چندگانه (R) معادل ۰/۴۳۱ می باشد که بیانگر این نکته است که چهار متغیر تحصیلات، مسئولیت‌های خانوادگی، تفکرات قالبی، ملاحظات ارتباطی به طور همزمان به مقدار ۰/۴۳۱ با دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی همبستگی داشته‌اند. همچنین ضریب تعیین یا سنجه همخوانی معادل ۱/۸۶ محاسبه شده است و حاکی از آن است که ۱۸/۶ درصد از تغییرات در مورد متغیر دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی از طریق چهار متغیر مستقل مذکور قابل توضیح و تبیین است. نسبت F مشاهده شده جهت آزمون معناداری ضریب تعیین، معادل ۲۴/۸ محاسبه گردید که در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار بوده است (Sig=۰/۰۰۰). به منظور فهم دقیق‌تر شدت و جهت تأثیرات هر یک از متغیرهای مستقل در تبیین و پیش‌بینی دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی، جدول شماره ۸ ترسیم شده است.

جدول شماره (۸): ضرایب تأثیر مدل تبیین کننده دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی

متغیرهای مستقل	B	Beta	T	Sig
تحصیلات	۲/۲۳۵	-۰/۳۳۸	۶/۵۶	۰/۰۰۰
ملاحظات ارتباطی	۱/۰۲۰	-۰/۲۸۲	۵/۲۸۹	۰/۰۰۶
تفکرات قالبی	۰/۸۰۷	-۰/۱۴۴	۲/۷۶	۰/۰۰۰
مسئولیت‌های خانوادگی	۰/۸۰۶	-۰/۱۱۳	۲/۲۲	۰/۰۲۷

ضریب تأثیر استاندارد B نشان می‌دهد که به ازای یک واحد افزایش در واریانس تحصیلات، ۲/۲۳۵ واحد بر دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی افزوده شده است. ضریب تأثیر Beta گویای جهت و به ویژه شدت تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی است، بر این اساس متغیر تحصیلات با بالاترین ضریب بتا ( $Beta = -0/338$ ) قوی‌ترین پیش‌بینی کننده در دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی است، یعنی به ازای تغییر یک واحد انحراف معیار در میزان تحصیلات، ۰/۳۳۸ واحد انحراف معیار در دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی تغییر ایجاد خواهد شد. در مرتبه دوم متغیر موانع ارتباطی با بتای معادل ۰/۲۸۲ قرار گرفته که حاکی از تأثیر مستقیم ملاحظات ارتباطی بر دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی است. و در مرتبه سوم متغیر تفکرات قالبی با بتای معادل ۰/۱۴۴ قرار گرفته که حاکی از تأثیر مستقیم تفکرات قالبی بر دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی است و در نهایت متغیر مسئولیت‌های خانوادگی با دارا بودن ضعیف‌ترین ضریب تأثیر استاندارد ( $Beta = -0/113$ ) حاکی از تأثیر مستقیم این متغیر بر دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی است.

بر این اساس معادله استاندارد رگرسیون به شرح زیر است:

نمره استاندارد دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی = (نمره استاندارد تحصیلات)  $+0/338$  + (نمره استاندارد ملاحظات ارتباطی)  $+0/282$  + (نمره استاندارد تفکرات قالبی)  $+0/144$  + (نمره استاندارد مسئولیت‌های خانوادگی)  $-0/113$

متغیرهایی که علاوه بر تأثیر مستقیم به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیرهای وابسته میانی بر دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی تأثیر می‌گذارند عبارتند از: متغیر تفکرات قالبی علاوه بر تأثیر مستقیم، با واسطه متغیر مسئولیت‌های خانوادگی (با ضریب ۰/۱۰۷) بر متغیر دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی مؤثر است و متغیر تحصیلات علاوه بر تأثیر مستقیم، با واسطه متغیر تفکرات قالبی (با ضریب ۰/۱۱۸-) بر متغیر دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی مؤثر است. متغیر تحصیلات در جهت معکوس



### نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج این تحقیق عمده‌ترین علل دست نیافتن زنان به موقعیت‌های مدیریتی از این قرار است: - هنگامی که فرد در موقعیتی قرار می‌گیرد که در یک زمان معین باید چند انتظار را برآورده کند اما فقط یک یا برخی از انتظارات را می‌تواند تحقق بخشد، تعارض نقش به علت انتظارات نامناسب و ناهماهنگ بروز می‌کند. «در چنین شرایطی فرد باید با انتخاب خود یکی را بر دیگری ترجیح دهد» (زاهدی، ۱۳۸۸: ۱۳۰). در نتیجه با پدیده نقش‌های مضاعف، برای موقعیت‌های اجتماعی واحد روبه‌رو می‌شود، بهترین مثال برای چنین وضعی، پایگاه اجتماعی زن و انتظار دو نقش سنتی و مدرن از آن در جوامع در حال گذار است، به طوری که زنان نمی‌دانند برای حفظ پایگاه اجتماعی خود باید کدام نقش را ایفا کنند. نقش‌های شغلی زنان بر نقش‌های خانوادگی‌شان افزوده شده و نظر به اینکه هر دو در زمره نقش‌های اصلی محسوب می‌شوند نیازمند صرف وقت و انرژی قابل توجهی هستند، در نتیجه فرد نمی‌تواند تقاضاهای هر دو نقش را ارضا کند و دچار تعارض نقش می‌شود.

یکی از روش‌های رفع سستی، نقش رعایت حق تقدم و اولویت است و از روش‌های دیگر سازش با موقعیت موجود و تلفیق و ترکیب نقش‌هاست (زاهدی، ۱۳۸۸). البته گاهی حتی خود زنان هم مایل به پذیرش برخی نقش‌ها نیستند و حداکثر تلاش خود را برای احراز آن نقش‌ها نمی‌نمایند؛ چراکه با وجود اشتغال آنها در خارج از خانه، همچنان آنها عهده دار بسیاری از امور خانه و نگهداری از فرزندان‌اند و تصویری که از یک مادر و یا همسر در جامعه و خانواده و حتی در نگاه خود یک زن، موجود است با پذیرش نقش‌های حساستر که اغلب نیازمند صرف وقت و وقت بیشتری است، مخدوش می‌شود. بر اساس یافته‌های این تحقیق مسئولیت‌های خانوادگی زنان از جمله موانع دستیابی آنان به موقعیت‌های مدیریتی است که نتایج آن همسو با یافته‌های پیشین (سفیری ۱۳۷۳، شهیدی ۱۳۷۸، زاهدی ۱۳۸۲، گیدنز ۱۳۷۸) می‌باشد. بنابراین زنان، خصوصاً آنهایی که دارای فرزند هستند به علت حجم زیاد فعالیت‌ها، برای انجام بهینه‌ی نقش مادری و همسری همراه با اشتغال تحت فشار قرار می‌گیرند و در این میان تمایل دارند الزام‌های خانوادگی را بالاتر از ملاحظات کاری قرار دهند، زیرا نحوه پذیرش زنان آنان را به سمتی هدایت می‌کند که نقش مادری و تعهدات خانوادگی در اولویت قرار گیرد. آنها اغلب نقش‌هایی را اختیار می‌کنند که با وظایف خانوادگی‌شان متناسب باشد تا بتوانند هم چنان بار مسئولیت‌های خانوادگی را به دوش کشند. بر این اساس رشد حرفه‌ای آنها با مشکلات زیادی روبه‌رو خواهد بود. تداخل بین مسئولیت‌های شغلی و خانوادگی از منابع

مهم استرس برای زنان به شمار می‌رود که می‌تواند پیامدهای جدی و نسبتاً خطرناکی را به دنبال داشته باشد. در صورتی که آنان نسبت به کار و حرفه خود احساس مسئولیت بیشتری کنند- از آنجا که این امر مغایر با کلیشه‌های پذیرفته شده جنسیتی است- احساس گناه و ناخشنودی در آنان ایجاد می‌شود و اگر نسبت به خانواده احساس تعهد بالایی کنند، امکان ارتقای شغلی برایشان کاهش خواهد یافت. علاوه بر این با توجه به تصور مرسوم، مسئولیت نگهداری فرزندان فقط به عهده مادر است، کارفرمایان نیز این نکته را به عنوان عاملی منفی در نظر می‌گیرند. این موضوع هنگام ترفیع زنان نیز وجود دارد.

- وجود تفکرات قالبی در زنان از جمله موانع دیگری است که می‌توان به آن اشاره کرد. تفکرات قالبی که عبارت است از تعمیم صفات و ویژگی‌های منفی به همه‌ی اعضای یک گروه خاص، در واقع نوعی شناخت معیوب است. از نظر روانشناسان اجتماعی و جامعه‌شناسان، وجود عقاید قالبی زمینه را برای اعمال تبعیض فراهم می‌آورد (احمدی، ۱۳۸۲: ۶۳). این پژوهش نشان داد که بیشتر زنان به تفکرات قالبی که زنان را عمدتاً موجوداتی حساس و عاطفی، مطیع و وابسته و ترسو می‌داند؛ باور دارند و در واقع شناخت آنان از زنان و توانایی‌هایشان، از دریچه عقاید قالبی رایج در جامعه بوده، نه بر مبنای واقعیت.

تصویر مدیر ارتقاءپذیر در اکثر جوامع فردی است، پر قدرت، منطقی، جاه‌طلب، قاطع، نیرومند، متکی به نفس و مستقل، و اعتقاد بر این است که زنان در این موارد آسیب‌پذیرتر هستند؛ زیرا از آنان انتظار می‌رود یا چنین تلقی می‌شود که نسبتاً سلطه‌پذیر، منفعل و غیرمعمول باشند و نیز تصور می‌شود که زنان باید دارای صفاتی زنانه نظیر خونگرمی، مهربانی و از خودگذشتگی باشند. به طور کلی «مفاهیم زن بودن و رهبر بودن به نظر ناسازگار می‌رسند» (اسکاین، ۱۹۷۵). در عین حال هیچ مدرک محکمی وجود ندارد که بیانگر تفاوت دو جنس در مواردی چون سبک‌شناسی، خلاقیت، استقلال، قدرت نفوذ، عزت نفس، احساساتی بودن، همدلی، مهرورزی یا اجتماعی بودن باشد. همانگونه که دینمارک می‌گوید در اکثر موارد، تفاوت‌های میان رهبران مرد و زن بیشتر ناشی از پیش‌داوری‌های کلیشه‌ای است تا واقعیت (آدینگر، ۱۳۸۴: ۳۹-۴۰) که البته به نظر نمی‌رسد این تفکرات خصوصیات مثبتی برای رشد و تعالی فردی و اجتماعی زنان جامعه محسوب گردد و بتواند به آنها اعتماد به نفس لازم را داده و آنها را در مناصب و جایگاه‌های مهم بشناسد. گرچه برخی تفاوت‌های واقعی بین مردان و زنان در برخی از جنبه‌ها وجود دارد، اما شدت و گستردگی این تفاوت‌ها بسیار کمتر از آن چیزی است که کلیشه‌های جنسیتی بیان می‌کنند. با این وجود، متأسفانه این واقعیت که کلیشه‌های جنسیتی نادرستند، مانع اثرات زبان آور آنها نمی‌گردد. انتساب چنین ویژگی‌هایی به زنان، از یک

سو راه را برای سپردن وظایف مربوط به مراقبت و تیمارداری، آموزش، بهداشت، خانه‌داری برای آنها هموار کرده و از سوی دیگر فضا و امکانات بیشتری را برای اقتدار مردان فراهم نموده، موجب بازتولید و تقویت این کلیشه رایج جنسیتی می‌شود که «زنان توانایی انجام کارهای مهم و اداره امور جامعه را ندارند».

در این تحقیق کلیشه‌های جنسیتی به عنوان مانعی برای دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی شناسایی شد که با نتایج مطالعات قبلی نظیر (حسن زاده ۱۳۸۱، شیفر و لام ۱۹۹۸، پورگیو ۱۳۷۹، اسفیدانی ۱۳۸۱، مجتوبی دلویی ۱۳۷۴) همخوانی دارد.

شناسایی میزان شیوع تفکرات قالبی و نیز عوامل مؤثر بر تشکیل و ترویج آنها می‌تواند گامی مهم در پیشگیری از پیش داوری و تبعیض جنسیتی محسوب گردد و نقش آنها را در فرآیند توسعه برجسته نماید.

- بنا به قضاوت داده‌های پژوهش، در اقلیت بودن زنان نمی‌تواند عامل مؤثری در بازدارندگی آنان در دستیابی به سطوح مدیریتی باشد. اگر چه یافته‌های تحقیق حاکی از این مطلب است؛ اما تأثیر کمیت را نمی‌توان انکار کرد. در اقلیت بودن معمولاً به آسیب‌پذیرتر بودن می‌انجامد. به واقع به نظر نگارنده در اقلیت بودن زنان در موقعیت‌های مدیریتی باعث کاهش قدرت آنان می‌شود. کمی تعداد زنان از یک سو به معنی برخورداری کمتر از وجود اعضای متجانس و همگن است و از سوی دیگر به معنای مشخص‌تر بودن و در قالب‌های جنسیتی دیده شدن است در صورتی که این مشکلات با افزایش تعداد یک گروه تخفیف می‌یابد. در منابع مرتبط با بحث پویایی گروه شواهد بسیاری دال بر این است که عضو گروه اقلیت بودن فشارهای زیادی را بر فرد تحمیل می‌کند و مانعی برای مشارکت او به شمار می‌آید. لذا عدم تأیید این فرضیه در پژوهش حاضر به معنای نادرست بودن این نظریه نیست.

- آسیب‌پذیری زنان در برقراری ارتباط با همکاران مرد و در معرض تهمت قرار گرفتن آنان در این زمینه و شایعه‌سازی‌های اطرافیان از موانع دیگری است که بر سر راه دستیابی زنان به موقعیت‌های مدیریتی قرار دارد.

ارتباطات بستر مبادله‌ی اطلاعات است، زنان در مقایسه با مردان، از نظر داشتن اطلاعات که یکی از ابزارهای مهم قدرت به شمار می‌آید، در موقعیت بسیار ضعیف‌تری قرار دارند. یافته‌های این تحقیق نیز نشان داد که زنان در تعاملات اجتماعی با هم‌تایان مرد خود با مشکلاتی روبه‌رو هستند. ضعیف بودن تعامل زنان با مردان مانع از آن می‌شود که آنها بتوانند در مورد شیوه افزایش مسئولیت‌هایشان، یا مشکلات کاریشان با مردان مذاکره داشته باشند. تحقیقاتی که در آمریکا و برخی کشورهای اروپایی انجام شده نشان می‌دهد که

مردها بیشتر عضو شبکه‌های اقتصادی و سیاسی هستند و این شبکه‌ها فرصت‌هایی را برای پیشرفت شغلی و حرفه‌ای در اختیار آنها قرار می‌دهند. در حالی که تشکل‌های زنان بیشتر به امور محلی و خانوادگی محدود می‌شود. زنان غالباً از سیاست‌ها و شایعات اداری، دسیسه‌های داخل شرکت‌ها، اطلاعاتی که در اتاق مردان، اتاقهای در بسته و در زمین فوتبال مبادله می‌شود، بی‌اطلاع هستند (نوریس و اینگلهارت، ۲۰۰۶: ۷۳). چنانچه سرمایه اجتماعی معادل رابطه‌ی اجتماعی، هنجارهای مشترک و اعتماد متقابل باشد؛ می‌توان گفت، محدودیت زنان برای عضویت در شبکه‌های غیر رسمی فعال در محیط کار به تدریج منابع سرمایه اجتماعی آنان را تقلیل خواهد داد.

از دیگر نتایج به دست آمده در این تحقیق این است که تحصیلات زنان عامل بسیار مهمی در دستیابی آنان به موقعیت‌های مدیریتی است. بر اساس آمار منتشر شده از مرکز آمار ایران در سال ۱۳۸۵، درصد شاغلان با تحصیلات عالی، طی سال‌های ۱۳۴۵ تا ۱۳۸۵ در میان شاغلان مرد و زن سیر صعودی داشته است، اما افزایش در میان زنان شاغل بیشتر بوده است. در سال ۱۳۸۵، ۳۶/۶۶ درصد زنان شاغل، تحصیلات عالی داشتند. این امر بیانگر این مطلب است که تحصیلات زنان شاغل از مردان شاغل بیشتر است؛ در حالی که در کل جامعه چنین نیست. به نظر می‌رسد زنان هنگامی جذب کار می‌شوند که توانایی بالاتری نسبت به مردان داشته باشند. این مسئله به هنگام دستیابی آنها به موقعیت‌های مدیریتی در مقایسه با مردان اهمیت دوچندانی می‌یابد، یعنی زنان در مقایسه با مردانی که می‌خواهند به موقعیت‌های مدیریتی دست یابند باید تحصیلات بیشتری داشته باشند. چنین وضعیتی نه فقط نقض قواعد اخلاقی است بلکه منجر به محرومیت از توسعه واقعی نیز می‌شود. عدم استفاده کافی و کارآمد از اندیشه، مهارت و توانایی‌های زنان در زندگی علمی و اجتماعی می‌تواند موجب اختلال در فرآیندهای اجتماعی شود که از سازوکارها و پیش نیازهای اساسی توسعه علمی و اجتماعی به حساب می‌آیند. گرچه بر حسب تبیین‌های اجتماعی و نظری بررسی شده در این مقاله می‌توان نتیجه گرفت که عوامل مختلفی بر سهم اندک حضور زنان در موقعیت‌های مدیریتی مؤثر هستند، اما هر یک از این تبیین‌ها بر عامل یا عوامل خاصی تمرکز کرده و به مانع و یا موانع ویژه‌ای اشاره کرده‌اند. بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت هر یک از الگوهای اجتماعی تبیین کننده می‌توانند صرفاً بخش کوچکی از چرایی سهم اندک حضور زنان در موقعیت‌های مدیریتی در سازمان‌ها را توضیح بدهند و لذا نیاز به الگوی جامع‌تری در این خصوص احساس می‌شود.



## منابع

- آبوت، پاملا و کلا والاس (۱۳۸۳) جامعه‌شناسی زنان، ترجمه: منیژه نجم عراقی، تهران: نشر نی.
- آدینگر، کارول (۱۳۸۴) سقف شیشه‌ای، ترجمه: سیما مهذب حسینیان، تهران: نشر بهنام.
- احمدنیا، شیرین (۱۳۸۰) برخی عوامل فرهنگی-اجتماعی مؤثر بر مشارکت محدود زنان، نامه انجمن جامعه‌شناسان ایران، ویژه نامه دومین همایش مسائل اجتماعی ایران، ش ۴.
- احمدی، حبیب (۱۳۸۲) روانشناسی اجتماعی، دانشگاه شیراز.
- اسفندی، محمد رحیم (۱۳۸۱) موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریت، فصلنامه پژوهش زنان، ش ۹، صص ۸۵-۶۷.
- امینی، فضل‌الله و پریسا زمانی (۱۳۷۹) فاصله بین زنان و مردان در کارهای اجرائی مدیریت، تدبیر، ش ۱۰۹.
- پورگیو، فریده (۱۳۷۹) بررسی توانمندسازی زنان در ایران با تأکید بر رسانه‌ها و کتب درسی، مجموعه مقالات همایش توانمندسازی زنان، مرکز امور مشارکت زنان، تهران.
- جوهری، فاطمه و سرور قضاتی (۱۳۸۳) موانع کارآفرینی زنان، مجله جامعه‌شناسی ایران، (۲)۵: صص ۱۷۸-۱۶۱.
- چلبی، مسعود (۱۳۷۵) جامعه‌شناسی نظم: تشریح و تحلیل نظری نظم اجتماعی، تهران: نشر نی.
- حسن زاده، رمضان و نرگس حشمتی (۱۳۸۱) پژوهشی پیرامون موانع پذیرش زنان در پست‌های مدیریت آموزش و پرورش، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ش ۵: صص ۱۳-۳۴.
- دارندورف، رالف (۱۳۷۷) انسان اجتماعی، ترجمه: غلامرضا خدیوی، تهران: نشر آگاه.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۱) تغییرات جایگاه شغلی زنان دانشگاهی در یک دهه، فصلنامه پژوهش زنان، ش ۴، صص ۶۶-۵۳.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۲) ارتقای مشارکت زنان به سطوح مدیریتی. فصلنامه ریحانه، تهران: ش ۳.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۸) زنان در عرصه‌ی مدیریت، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- سفیری، خدیجه (۱۳۷۳) بررسی جنبه‌های کمی و کیفی اشتغال زنان و رابطه آن با توسعه اقتصادی، رساله دکتری، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- شربتیان، محمد حسن (۱۳۸۷) بررسی ابعاد و موانع اجتماعی اشتغال زنان، پیک نور، ش ۳، صص ۸۵-۹۵.
- شهیدی، لاله (۱۳۷۸) بررسی علل و موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه الزهرا.
- صحرائیان، سید مهدی (۱۳۷۸) اقتصاد ایران، تولیدگرایی، انتشارات معارف.
- ضرغامی فرد، مژگان (۱۳۷۹) بررسی موانع ارتقاء شغلی زنان به پست‌های مدیریت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- عبداللهی، مژگان (۱۳۸۱) موانع ارتقای شغلی زنان به سطوح مدیریت در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت مالی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- فاطمی صدر، فیروزه (۱۳۸۰) موانع ارتقاء شغلی زنان در سطوح مدیریتی در دانشگاه‌های تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- فقیهی، ابوالحسن و نایب‌علی پوراصفر (۱۳۸۲) عوامل اثرگذار بر انتظارات مدیران، نشریه مطالعات مدیریت، ش ۳۷-۳۸، صص ۱۹-۴۸.

- کجیاف، محمد باقر و ملیحه کاظمی (۱۳۸۷) بررسی نگرش کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان به مدیریت زنان و موانع ارتقای زنان به جایگاه‌های مدیریتی، مطالعات زنان، ش ۳: ۱۳۳-۱۴۷.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۷۸) جامعه‌شناسی، ترجمه: منوچهر صبوری، تهران: نشر نی.
- مجتبوی دلویی و آذر میدخت (۱۳۷۴) تأثیر نگرش مدیران در ارتقاء شغلی زنان به سطوح مدیریت در بخش آموزش عالی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- نوزانی، بهرام و آرام یزدی (۱۳۸۸) چالش‌های مدیریتی زنان در ایران، همایش بین‌المللی تحولات جدید ایران و جهان، قزوین.

**Cooper, Jacson & Janety** (2001) Women Middle Managers, perception of the glass ceiling. *Journal of woman in management review*, vol.16,no.1, p. 126

**Committee on Maximizing the Potential of Women in Academic Science and Engineering ,National Academy of Sciences, National Academy of Engineering ,and Institute of Medicine** (2006) *Beyond Bias and Barriers :Fulfilling the potential of Women in Academic Science and Engineering* ,Washington D.C.: the National Academies Press. (<http://orsted.nap.edu/books/0309100429/html/1.html>).

**Kottis, Athena Petraki** (1993) Women in Management: the Glass Ceiling and How to Break It. *Women in Management Review* 8(4):30-38.

**McDonald, Kimberly S., and Lina M.Hite** (1998) Exploring the Glass Ceiling: An Exploration of Gender Differences in Management - Development Experiences, *Journal of Management Education* 22(2):242-254.

**Noraini , M. Noor** (2002) The Dilemma of the Double Day –Special Report :Careers in Higher Education, *Black Issues in Higher Education*,21.

**Norris Pippa and Ronald Ingelhart** (2006) Gendering Social Capital: Bowling in Women's Leagues? in *Gender and Social Capital, Great Britain and United States of America*: Rutledge, 73-98.

**Northcraft,G.B &Guttek,B.A** (1993).Women in management:Trends, issues, and challenges in managerial diversity.sage publication .219-245.

**Reskin , B.** (1993) Sex Segregation in the workplace. *Manual Review of Sociology*. PP. 241-270.

**Schaefer, R.T.; & Lamm, R.P.** (1998) *Sociology*. The McGraw Hill Companies , Inc, P. 198.

**Schein, V. E** (1975) Relationship between sex role stereotypes and requisite managers. *Journal of Business Ethics* , 341-342.

**Smith ,F.B** (1990) Stemming the exodus of women managers. *Credit Magazine*,28-29.