

## وضعیت زنان در اشتغال و مدیریت مطالعه‌ی موردی ایران

دکتر احمد جعفرنژاد

دانشیار و عضو هیئت علمی دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران

محمدرحیم اسفیدانی

دانشجوی دوره‌ی دکتری مدیریت، دانشگاه تهران

### چکیده

امروزه مدیریت زنان نه تنها در کشورهای در حال توسعه، که در کشورهای توسعه‌یافته نیز از مقوله‌های مهمی است که مورد توجه صاحب‌نظران علوم مختلف قرار گرفته‌است؛ و در سطح جهانی نیز سازمان‌های بین‌المللی توجهی ویژه به جایگاه زنان در کشورهای مختلف دارند. از این رو، همواره مقوله‌ی زنان و به‌ویژه مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و مشاغل سطوح عالی مورد توجه بوده‌است.

یکی از شاخص‌های مهمی که به عنوان معیار توسعه‌ی جنسیتی و نیز توان‌مندسازی زنان مورد توجه قرار می‌گیرد، میزان مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور، و همچنین حضور آنان در پست‌های مدیریتی است. علی‌رغم برنامه‌ریزی‌هایی که در این حوزه انجام شده‌است حضور زنان در پست‌های مدیریتی هنوز چشم‌گیر نیست و به نظر می‌آید که زنان در مسیر پیشرفت شغلی خود در سطوح مدیریتی با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو اند که این موضوع نه تنها در کشورهای در حال توسعه، که در کشورهای توسعه‌یافته نیز هنوز در حد یک مسئله باقی مانده‌است و صاحب‌نظران نتوانسته‌اند آن گونه که باید و شاید پاسخی برای آن بیابند.

از این رو، در این مقاله تلاش شده‌است تا با بررسی آمارهای مربوط به توسعه‌ی جنسیتی در ایران، و مقایسه‌ی آن با شاخص‌های مربوطه در کشورهای توسعه‌یافته، وضعیت توسعه‌ی جنسیتی در ایران به طور عام، و وضعیت زنان در مدیریت به طور خاص تحلیل و بررسی شود؛ و در نهایت با توجه به برنامه‌های توسعه و توان‌مندسازی زنان در ایران راه‌کارهایی در این راستا ارائه گردد.

### واژه‌گان کلیدی

زنان؛ مدیریت؛ اشتغال؛ توسعه؛

## مقدمه

امروزه مشارکت زنان در امور اقتصادی، فراتر از تأمین نیروی کار ارزان‌بها یا بدون دست‌مزد مورد توجه کارشناسان توسعه‌ی اقتصادی قرار گرفته‌است. در جوامع پیش‌رفته‌ی صنعتی و کشورهای نوظهور صنعتی، مشارکت زنان - به عنوان کارگزاران توسعه و برخوردارشونده‌گان از آن - اصلی پذیرفته‌شده است. در ایران نیز، برنامه‌ریزی برای پویایی جامعه‌ی گسترده‌ی زنان - که بیش از نیمی از جمعیت کشور را تشکیل می‌دهند - امری گریزناپذیر است.

عموماً آمارهای دقیق از سهم مشارکت اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی زنان ایران در دست‌رس نیست و وضعیت مشارکت زنان به دلایل مختلف با ابهام و پیچیده‌گی‌های ویژه‌ی همراه است. مهم‌ترین عوامل این پیچیده‌گی‌ها، تعصب‌های سنتی و قومی، گوناگونی ساختار فرهنگی و اجتماعی ایران، نبود سازوکارهایی برای در شمار آوردن کار زنان در واحدهای کوچک و سنتی است. به دلیل تعصبات سنتی و قومی، کار زنان در بخش‌های مختلف اقتصادی انکار شده و پنهان مانده‌است (سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۸:۱۵۵).

گوناگونی ساختارهای اجتماعی باعث شده که کار زنان در فعالیتهایی هم‌چون کشاورزی و صنایع دستی و خانه‌گی، بیشتر در قالبی غیررسمی جای گرفته و وارد آمارهای رسمی کشور نگردد. بسیاری از زنان نیز به صورت کارگران فصلی فعالیت می‌کنند. بدین سان، بیشتر زنان شاغل ایران در بخش‌های غیررسمی اقتصاد کشور مشغول به فعالیت می‌باشند.

در ایران، نقش زنان در فرآیند توسعه هنوز به رسمیت شناخته‌نشده‌است و عموماً با مشکلات زیادی روبه‌رو است. اکنون، فعال کردن توانمندی‌های بالقوه‌ی زنان در عرصه‌ی فعالیت‌ها و زنده‌گی اقتصادی ایران، بیش از هر زمان دیگر نیازمند ایجاد دگرگونی در نگرش اجتماعی به زنان، و دگرگون نمودن تفکر حاکم بر نظام برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان کشوری است، که آن نیز نیازمند دست‌رسی به اطلاعات فراگیر و تحلیل‌های علمی از درون‌مایه‌های این نیروی عظیم جامعه است (صحرانیان، ۱۳۷۸:۳۳۴).



## طرح مسئله

با این که مدیریت زنان در سازمان‌ها و مراکز مختلف دست‌آوردهای خوبی به همراه داشته، ولی گرایش عمومی مدیران در سازمان‌ها، به گزینش مدیران مرد معطوف بوده‌است. در این میان، آنچه بیش از شایسته‌گی و توان‌مندی مورد نگرش قرار می‌گیرد جنسیت است. برای یافتن علل و عوامل این گرایش و مشکلات زنان مدیر، بررسی‌های گوناگونی انجام شده و صاحب‌نظران دیدگاه‌های مختلفی ارائه کرده‌اند. جای تردید نیست که اجتماع و آثار رفتار دیگران می‌تواند تفاوت‌های موجود میان زنان و مردان را تضعیف یا تشدید نماید. به طور کلی می‌توان گفت که میان زن و مرد تفاوت‌هایی بنیادین وجود دارد و آداب و رسوم، ارزش‌ها، آموزش و پرورش، و چشم‌داشت‌های جامعه می‌تواند این تفاوت‌ها را تشدید یا تعدیل نماید. بنابراین، تفاوت‌های موجود میان زنان و مردان، تحت تأثیر شرایط فرهنگی، سیاسی، و اجتماعی قرار می‌گیرد که بسته به شرایط، نوع تأثیر آن‌ها نیز متفاوت است (ساعت‌چی، ۱۳۷۶: ۳-۵ و ۷۴-۱۶۷).

با نگرش به آن چه آمد پرسش‌های اصلی پژوهش چنین است:

- وضعیت شاخص‌های توسعه‌ی جنسیتی در ایران نسبت به کشورهای توسعه‌یافته چه‌گونه است؟
- چرا با وجود این که در سال‌های اخیر پیش‌رفت‌های محسوسی در زمینه‌ی تحصیلات و مشارکت‌های اجتماعی زنان به دست آمده‌است، ولی تا کنون زنان نتوانسته‌اند مسیرهای شغلی خود را به‌درستی طرح‌ریزی و پیاده نمایند؟
- چرا در کشور ما تا کنون زنان نتوانسته‌اند سهمی شایسته از پست‌های مدیریتی را به خود اختصاص دهند؟

## چارچوب نظری

همواره مسئله‌ی مدیریت زنان توجه روان‌شناسان، جامعه‌شناسان، و صاحب‌نظران مدیریت را به خود جلب نموده‌است و هر یک تلاش نموده‌اند تا به‌گونه‌ئی این مسئله را ریشه‌یابی نمایند. دلایل و شواهدی اندک برای این دیدگاه وجود دارد که مردان یا زنان مدیران برتری هستند، یا این که زنان یا مردان از لحاظ مدیریت و رهبری با یک‌دیگر متفاوت‌اند. بنابراین، بهتر است گفته‌شود که شیوه‌های مدیریتی بسیار خوب، متوسط، و ضعیف را می‌توان هم در میان زنان و هم در میان مردان یافت و نمی‌توان درباره‌ی این موضوع کلی و قاطعانه داوری کرد.

با توجه به پیچیده‌گی مسئله‌ی مدیریت زنان، تا کنون بررسی‌های گوناگونی در زمینه‌ی مدیریت و جنسیت انجام شده‌است و صاحب‌نظران تلاش نموده‌اند تا این مقوله را از جنبه‌های مدیریتی، فرهنگی، سازمانی، و مانند این‌ها تجزیه و تحلیل کنند. بنابراین، در این بخش از پژوهش تلاش شده‌است تا مسئله‌ی مدیریت زنان از دیدگاه صاحب‌نظران بررسی شود، و سپس با استفاده از آمارهای توسعه‌ی انسانی وضعیت زنان در ایران به طور عام و جایگاه آنان در پست‌های مدیریتی به طور خاص تحلیل و بررسی گردد.

امروزه صاحب‌نظران به سازمان‌ها از زوایای مختلفی می‌نگرند. با توجه به نوع نگرش آنان به سازمان‌ها نقش زنان نیز در سازمان‌ها متفاوت خواهد بود.

برخی از صاحب‌نظران به سازمان هم‌چون نظامی طبیعی می‌نگرند که در آن روابط غیررسمی و قدرت و سیاست اهمیتی بالا دارد؛ برخی دیگر از صاحب‌نظران اما سازمان را نظامی عقلانی می‌دانند که در پی رسمیت سازمانی و دارای اهدافی مشخص است، و برای دستیابی به این اهداف فعالیت می‌کند (اسکات، ۱۳۷۴: ۵۳-۶۰). وقتی سازمان را نظامی عقلانی بدانیم، انسان‌های شاغل در آن نیز انسان‌هایی اقتصادی و عقلانی خواهند بود؛ ولی اگر سازمان را نظامی طبیعی بدانیم، انسان‌های شاغل در آن انسان‌هایی سیاسی خواهند بود، و سازمان نیز عرصه‌ی سیاسی دانسته می‌شود.

در سازمان‌های سیاسی قدرت مهم‌ترین عنصر تعیین‌کننده‌ی رفتارهای سازمانی است. در مکتب قدرت، این فرضیه‌ها که سازمان موجودی ساده‌انگار، غیرواقعی، و در نتیجه از نظر عملی دارای کم‌ترین ارزش است، به کلی رد می‌شود. در این مکتب، سازمان نظامی پیچیده از افراد و ائتلاف‌ها پنداشته می‌شود که هر یک منافع، باورها، ارزش‌ها، سلیقه‌ها، و پنداشت‌های ویژه‌ی خود را دارند. این ائتلاف‌ها همواره برای دستیابی به منابع کمیاب سازمانی با یکدیگر هم‌چشمی می‌کنند. تضاد، برخورد، و رویارویی امری گریزناپذیر است. اعمال نفوذ (قدرت در فعالیت‌های سیاسی که از مجرای آن توان اعمال نفوذ به دست می‌آید و قدرت به دست آمده حفظ می‌شود) نخستین اسلحه‌ی است که در این هم‌چشمی و رویارویی به کار گرفته می‌شود. بنابراین، قدرت، سیاست، و اعمال نفوذ در زمره‌ی واقعیت‌های بسیار مهم و همیشه‌گی زیست سازمانی قرار می‌گیرند.



روش‌های رسمی و غیررسمی در کنار هم مسائلی را می‌سازند که به صورت سنتی درباره‌ی مدیریت زنان مطرح است و موجب ضعف و ناتوانی آنان می‌شود. از دیدگاه تاریخی، زنان همواره در پست‌هایی قرار گرفته‌اند که ناگزیر بوده‌اند کارهای تکراری انجام دهند و پست‌هایی در سطوح پایین داشته‌باشند. بیش‌تر آن‌ها در پست‌های ستادی، و به عنوان دستیار مدیران صفی انجام وظیفه کرده‌اند، و به‌ندرت مسئولیت‌های مدیران صفی را بر عهده داشته‌اند (اوت و شفریتز، ۱۳۷۹: ۸۸۸). بنابراین، مدیران زن کم‌تر درگیر وظایف صفی سازمان‌ها بوده‌اند. علی‌رغم این که ملاک دقیق و روشنی برای تفکیک وظایف صفی و ستادی در سازمان‌ها وجود ندارد، ولی عمدتاً صف به واحدها یا نقش‌هایی گفته می‌شود که مستقیماً برای تأمین هدف‌های سازمان فعالیت می‌کنند و در این زمینه مسئولیت مستقیم دارند؛ در حالی که ستاد به واحدها یا نقش‌هایی دلالت دارد که مستقیماً برای تأمین هدف‌های سازمان فعالیت ندارند، اما به واحدهای صفی کمک می‌کنند تا بتوانند به گونه‌ئی مؤثر انجام وظیفه کنند و از عهده‌ی تأمین هدف‌های سازمان برآیند. بنابراین، با توجه به هدف سازمان و ماهیت وظایف در آن، واحدهای صفی و ستادی نیز متفاوت خواهد بود. برای نمونه، در یک سازمان آموزشی، واحد مالی واحدی ستادی دانسته می‌شود، در حالی که در یک سازمان سرمایه‌گذاری، واحد مالی واحدی صفی است که قدرت بالایی نیز دارد. از آنجایی که زنان عمدتاً در مشاغل ستادی مشغول به کار اند، از این رو نمی‌توانند در سازمان‌ها قدرت چندانی به دست آورند و بنابراین در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز دخالت و نفوذ چندانی ندارند. به‌ویژه این‌که اگر سازمان را نظامی تصمیم‌گیرنده بدانیم، بنا بر نظر کارنگی<sup>۲</sup>، در این صورت تصمیم‌گیری‌ها به صورت ائتلافی از نیروهای سازمانی خواهد بود (دافت، ۱۳۷۴: ۷۰۹-۷۱۰). از آنجایی که زنان نتوانسته‌اند در این ائتلاف برای خود جایگاهی درخور بیابند، از این‌رو قدرت سازمانی ندارند.

زنان در پست‌های مدیریت زبردستانی ثابت و مشخص داشته‌اند که کارهایی ثابت و معین انجام می‌دادند و به‌ندرت در پست‌هایی بوده‌اند که دارای خطر زیاد و ریسک سنگین باشد تا بتوانند بدان وسیله حیثیت و اعتبار یابند و با به‌کارگیری زبردستان زبده، گروه‌هایی آفریننده و نوآور پدید آورند (اوت و شفریتز، ۱۳۷۹: ۸۸۷).

1. Ott, J. Steven, and Shafritz, Jay M.  
2. Carnegie, Dale  
3. Daft, Richard L.

امروزه در سازمان‌ها، داشتن کارهای چالشی اهمیتی بسیار زیاد دارد و در پیشرفت کاری و بهبود سطح انگیزه‌ی کاری افراد سازمانی نقشی مؤثر دارد. از نظر کانتر<sup>۱</sup> زنان در سازمان‌ها مشاغل چالشی ندارند. مشاغل چالشی، مشاغلی هستند که احتمال موفقیت و یا شکست در آن‌ها ۵۰ درصد می‌باشد. پرو<sup>۲</sup> مشاغل را به چهار گروه دسته‌بندی می‌کند (دفت، ۱۳۷۴: ۲۴۲-۲۴۶):

- ۱- **مشاغل عادی**- برای انجام این گونه کارها به اطلاعات کمی نیاز است که غالباً به صورت گزارش‌های کتبی، بخش‌نامه‌ها، و آئین‌نامه‌ها وجود دارد. از نظام اطلاعات مدیریت و پایگاه‌های داده‌ئی اندکی استفاده می‌شود، مانند کنترل اعتبارات.
  - ۲- **مشاغل فنی**- برای انجام این گونه کارها به میزان زیادی از اطلاعات کمی نیاز است. از کامپیوتر، پایگاه‌های داده‌ئی، آئین‌نامه‌ها، و مطالب فنی استفاده می‌شود. همچنین از نظام اطلاعات مدیریت<sup>۳</sup> و پشتیبانی<sup>۴</sup> تصمیمات استفاده می‌شود. بسیاری از مشاغل مهندسی در این دسته قرار می‌گیرد.
  - ۳- **مشاغل هنری**- در این نوع مشاغل به اطلاعات کیفی نیاز است. در تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً از شیوه‌های تصمیم‌گیری شهودی استفاده می‌شود و غالباً برای ارزیابی و گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش مشاهدات شخصی استفاده می‌شود.
  - ۴- **مشاغل پیچیده**- در این نوع مشاغل، به اطلاعات پربار نیاز است. گروه‌ها باید پی‌آپی تشکیل جلسه دهند و گفت‌وگوهای رودررو انجام شود.
- از آنجایی که زنان در سازمان‌ها عمدتاً در مشاغل عادی مشغول به فعالیت بوده‌اند و نه در مشاغل چالشی و پیچیده، وجود چنین شغل‌هایی که چندان چالشی نبوده‌اند باعث شده‌است که زنان بیرون از جریان فعال امور سازمان قرار گیرند. زنان از یک سو عضو متفاوت به شمار می‌آیند، و از سوی دیگر در جمع دست‌اندرکاران پذیرفته نمی‌شوند؛ و در نتیجه نمی‌توانند از اطلاعات و حمایت‌های شبکه‌های کاری برخوردار شوند؛ و از نظر ساختار سازمانی در پست‌هایی قرار می‌گیرند که از نظر مدیریت احساس ضعف، ناتوانی، یا بی‌قدرتی می‌کنند. به همین رو، آن دسته از زنانی که توانسته‌اند در سازمان‌ها به قدرت برسند، تنها به سبب روابط خانوادگی بوده‌است که در جریان امور سازمان و دوائر اجتماعی مربوط به آن قرار گرفته‌اند و از این راه توانسته‌اند از قدرت سازمانی بالاتری برخوردار شوند (اوت و شفریتز، ۱۳۷۹: ۸۸۷).

---

1. Kanter, Rosabeth Moss  
 2. Perrow, Charles  
 3. MIS (Management Information System)  
 4. DSS (Decision Support System)



جنسیت از دو راه بر رفتارهای مدیران تأثیر می‌گذارد:

۱- **جامعه‌پذیری متفاوت**<sup>۱</sup>- این جامعه‌پذیری زمینه‌های گسترده‌ئی را در بر می‌گیرد. بر این اساس، با هر کسی از لحظه‌ی تولد به گونه‌ئی متفاوت رفتار می‌شود. با زنان زن‌گونه، و با پسران مردگونه رفتار می‌شود. نوع بازی‌ها، بازیچه‌ها، و کتاب‌هایی که به پسران داده می‌شود، و همچنین نوع رفتاری که به خاطر آن تشویق و تنبیه می‌شوند، باعث می‌شود تا کودکان پسر ارزش‌ها، آرزوها، و مهارت‌های رفتاری متفاوتی را بیاموزند. کودکان پسر را بیش‌تر به خاطر رفتارهای تهاجمی، تحلیلی، و رقابتی تشویق می‌نمایند؛ در حالی که از کودکان دختر انتظار می‌رود که انفعالی، منحصربه‌فرد، وابسته، و دارای روابط نیکو باشند (گوردون و ستروبر<sup>۲</sup>، ۱۹۷۵: ۲۹-۳۴).

۲- **سقف شیشه‌ئی**<sup>۳</sup>- سقف شیشه‌ئی برآمده از برداشت‌های کلیشه‌ئی و پیش‌داوری‌هایی است که در مورد زنان وجود دارد و باعث می‌شود تا زنان نتوانند در سلسله‌مراتب سازمانی از سطوحی خاص بالاتر روند. سقف شیشه‌ئی که مبتنی بر نگرش و پیش‌داوری‌های سازمانی است مانع پیشرفت زنان در مشاغل مدیریتی می‌شود. سقف شیشه‌ئی از دو سو برای سازمان هزینه‌زا است (امینی و زمانی، ۱۳۷۹: ۴۸):  
آ- کاهش بهره‌وری بخشی از نیروی کار که سقف شیشه‌ئی را مانع پیشرفت خود می‌دانند.

ب- سقف شیشه‌ئی باعث افزایش جابه‌جایی نیروی کار می‌شود. هزینه‌ی جابه‌جایی نیروی کار ۱/۵ برابر حقوق سالانه‌ی مدیران برآورد شده‌است.  
امروزه بحث‌های زیادی پیرامون ساختارهای زن‌سالار انجام شده‌است و سازمان‌ها با این مسئله روبه‌رو شده‌اند که آیا در پایه‌ریزی سازمان باید به تفاوت‌های جنسی کارکنان نیز نگرست یا نه؟ بر همین اساس است که سازمان‌هایی به نام سازمان‌های زن‌سالار پدید آمده‌است.

هید<sup>۴</sup> (۱۹۸۹: ۸۱-۱۴۵) در صدد برشمردن ارزش‌های زنان برآمد و کوشید تا سلیقه‌های آنان را از نظر رفتاری و ساختاری بیان نماید. او در این پژوهش‌ها به این نتیجه رسید که زنان سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که در آن به مسئله‌ی روابط بین افراد توجه زیادی شود. از دیدگاه نظریه‌پردازان این تفاوت بدان سبب است که نوع رفتار زنان (صمیمی و گرم بودن با دیگران در سازمان) متفاوت است. پژوهش‌گری دیگر بر این باور است که چنین ساختاری بدان سبب است که زنان در

1. Differential Socialization

2. Gordon, Francine E., and Strober, Myra H.

3. Glass Ceiling

4. Hyde, C.

نقش‌های خانواده‌گی خود به داشتن روابط نیکو، گرم، و صمیمی با دیگران در خانواده اهمیت می‌دهند و همین نقش باعث می‌شود که آنان در سازمان هم این‌گونه رفتار کنند. در سازمان‌های زن‌سالار همه‌ی افراد درگیر حل مسئله می‌شوند و می‌کوشند تا منافع متقابل اعضا تأمین گردد (رابینز، ۱۳۸۰: ۸۸۲).

بنابراین سازمان‌های زن‌سالار، سازمان‌هایی هستند که با روحيات و رفتارهای خاص زنان سازگار اند، و از این رو، زنان در این گونه سازمان‌ها بهتر و راحت‌تر می‌توانند کار و فعالیت نمایند. اما مسئله‌ی اصلی اینجا است که سازمان‌های زن‌سالار چه‌گونه سازمان‌هایی هستند؟ ویژه‌گی ساختارهای زن‌سالار چیست؟ سازمان‌های زن‌سالار از نظر ساختاری و محتوایی چه تفاوتی با سازمان‌های مردسالار دارند؟ همانندی‌های آن‌ها چیست؟ آیا مردان نیز می‌توانند در چنین ساختاری با کارایی بالا به کار خود ادامه دهند یا نه؟

روچیلد و هم‌کاران ویژه‌گی‌های سازمان‌های زن‌سالار را چنین دانسته‌اند (روچیلد و دی‌ویس، ۱۹۹۴: ۵۸۸):

۱- برای افراد ارزش انسانی قائل اند- در این سازمان‌ها برخورد با افراد حالت انسانی دارد؛ به ارزش‌ها و نیازهای فرد اهمیت می‌دهند؛ و با کارمند یا عضو سازمان، به عنوان کسی که نقش یا پست سازمانی را بر عهده دارد برخورد نمی‌کنند. این بدان مفهوم است که بیش‌تر به جنبه‌های شخصی کارها توجه می‌کنند و جنبه‌های غیرشخصی کار را به‌راحتی نادیده می‌گیرند. این ویژه‌گی ناقص یکی از مهم‌ترین اصول بوروکراسی ماکس وبر<sup>۳</sup> می‌باشد.

۲- فرصت‌جو نیستند- با روابط به گونه‌ئی عمل می‌شود که دارای ارزش اند و تنها به عنوان ابزار یا وسایل رسمی برای رسیدن به اهداف سازمانی به شمار نمی‌آیند. این ویژه‌گی نیز تا حدودی اصول عقلانیت سازمانی کلاسیک‌ها را نقض می‌کند و خود را بیش‌تر به مفاهیم سازمان‌های طبیعی نزدیک‌تر می‌سازد.

۳- مسیر شغلی بر حسب خدماتی است که به افراد ارائه می‌شود- در بوروکراسی ماکس وبر، موفقیت در مسیر شغلی بر حسب ارتقای مقام و افزایش حقوق تعیین می‌گردد؛ ولی در سازمان‌های زن‌سالار معیار سنجش موفقیت در گرو خدماتی است که به دیگران ارائه شده‌است.

1. Robbins, Stephen P.  
2. Rothschild, J., and C. Davies  
3. Weber, Max





۴- پای‌بندی به رشد کارکنان- در سازمان‌های زن‌سالار فرصت‌های زیادی برای رشد فردی اعضای سازمان وجود دارد و صرفاً بر تخصص و رشد در محدوده‌ئی خاص تأکید نمی‌شود. در این سازمان‌ها، اعضا مهارت‌هایی گسترده دارند و فرصت‌های زیادی برای یادگیری تجربیات جدید وجود دارد. این ویژه‌گی سازمان‌های زن‌سالار تا حدودی همانند سازمان‌های اورگانیک است و مفاهیم یادگیری سازمانی را نیز در خود جای داده‌است. بنابراین، این ویژه‌گی سازمان‌های زن‌سالار را می‌توان ویژه‌گی‌ئی بارز و متمایزکننده دانست.

۵- ایجاد جامعه‌ئی دل‌سوز- افراد وابسته‌گی زیادی به هم‌دیگر پیدا می‌کنند. سازمان‌ها در شهرهای کوچک جای دارند، و افراد اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به یک‌دیگر دارند.

۶- تقسیم قدرت- در سازمان‌های بوروکراتیک بر سر اطلاعات و تصمیم‌گیری جنگ قدرت وجود دارد و این منابع سازمانی بر حسب سلسله‌مراتب اختیارات سازمانی تخصیص می‌یابد. در سازمان‌های زن‌سالار اطلاعات و سایر منابع سازمانی به همه‌ی اعضای سازمان داده‌می‌شود. کسانی که تحت تأثیر تصمیمی قرار گیرند فرصت مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری را خواهند داشت.

با نگرش به دیدگاه روچیلد، سازمان‌های زن‌سالار اثربخش‌تر اند؛ به این خاطر که اصولاً به وسیله‌ی زنان اداره و رهبری می‌شوند. او به این نتیجه رسید که (رابینز، ۱۳۸۰: ۸۸۳):

۱- ساختار سازمان‌هایی که در ارتباط با زنان فعالیت می‌کنند همانندی زیادی به ساختارهای زن‌سالار دارند و اصول سازمان‌های بوروکراتیک را نقض می‌کنند.

۲- این سازمان‌ها با موفقیت‌هایی همراه بوده‌اند که می‌تواند مورد توجه باشد. علی‌رغم این‌که دیدگاه روچیلد و دیویس، روی‌کردی جامعه‌شناختی است و کم‌تر به مفاهیم محتوایی و ساختاری سازمان‌های زن‌سالار توجه داشته‌اند، ولی دیدگاه مفید و جالب توجهی ارائه داده‌اند که می‌تواند راه‌گشای پژوهش‌های آینده باشد. مقایسه‌ی سازمان‌های زن‌سالار با سازمان‌های اورگانیک و مکانیک نشان می‌دهد که سازمان‌های زن‌سالار از برخی جهات همانند سازمان‌های اورگانیک هستند و همانندی کم‌تری به ساختارهای مکانیکی دارند.

سازمان‌های زن‌سالار سازمان‌هایی هستند که در مرز میان سازمان‌های مکانیک و اورگانیک جای دارند. این نوع سازمان‌ها با محیط محدود، ثابت، و تعریف‌شده‌ئی در تعامل و از نظر مقیاس کوچک اند. عمدتاً هدف این گونه سازمان‌ها بقا است و

فرهنگ سازمانی زن سالار بر آن‌ها حاکم است. این نوع سازمان‌ها جای مناسبی برای کار و فعالیت زنان دانسته می‌شود.

### تجزیه و تحلیل

هم‌چنان که در بخش پیش آمد، با توجه به پیچیده‌گی مسئله‌ی مدیریت زنان، تا کنون بررسی‌های گوناگونی در زمینه‌ی مدیریت و جنسیت انجام شده‌است و صاحب‌نظران تلاش نموده‌اند تا این مقوله را از جنبه‌های مدیریتی، فرهنگی، سازمانی، و مانند آن تجزیه و تحلیل کنند. در این بخش از پژوهش، در آغاز، نیم‌رخ‌ی از وضعیت زنان در ایران خواهد آمد، و در پایان علل پیش‌رفت نکردن آنان در مدیریت بررسی خواهد شد.

### نگاهی به وضعیت زنان در ایران

بررسی وضعیت تحصیلی زنان شاغل نشان می‌دهد که سهم اشتغال زنانی که دارای تحصیلات عالی هستند بالاتر از سهم اشتغال زنانی است که تحصیلات اندک دارند. برای نمونه، در سال ۱۹۸۶ میلادی ۸/۶ درصد از کل شاغلان ایران را زنان تشکیل می‌داده‌اند که در این میان سهم زنان بی‌سواد ۳/۹ درصد است. سهم زنانی که تحصیلات متوسطه دارند ۱۷ درصد، و سهم زنانی که تحصیلات عالی دارند ۲۴/۲ درصد است. از این رو، به‌آسانی می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که هرچه تحصیلات زنان افزایش یابد، بخت و احتمال اشتغال آنان نیز افزایش خواهد یافت. ناگفته پیداست که با افزایش تحصیلات زنان، کیفیت اشتغال و نوع اشتغال آنان نیز بهبود می‌یابد. البته باید به این نکته توجه نمود که زنان عمدتاً وضعیت اشتغال خود را در آمارگیری‌ها اعلام نمی‌کنند که این نشان‌دهنده‌ی این است که بسیاری از زنان در ایران در بخش‌های غیررسمی اقتصاد مشغول به کار اند، یا به دلیل موانع و تعصب‌های فرهنگی و اجتماعی از واگویی وضعیت اشتغال خود بیم دارند. اشتغال زنان در بخش‌های غیررسمی اقتصاد نشان‌دهنده‌ی ضعف ساختار اقتصادی کشور است. در چنین بخش‌هایی زنان در شرایط نامساعد کاری قرار می‌گیرند و عمدتاً نیز دست‌مزد بسیار پایینی دریافت می‌کنند. از آن‌جا که زنان بی‌سواد و زنانی که تحصیلات بسنده ندارند نمی‌توانند به راحتی وارد بازار کار شوند، ناگزیر اند برای تأمین معاش خود، و کاهش شدت و اثرات فقر اقتصادی وارد بازارهای غیررسمی کار شوند. چنین شرایط نیز چیزی جز استثمار نیروی کار زنان نخواهد بود. جدول ۱ تفاوت



فاحشی بین درآمد زنان و مردان را در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که نشان‌گر استثمار نیروی کار زنان در بخش‌های غیررسمی اقتصاد است.

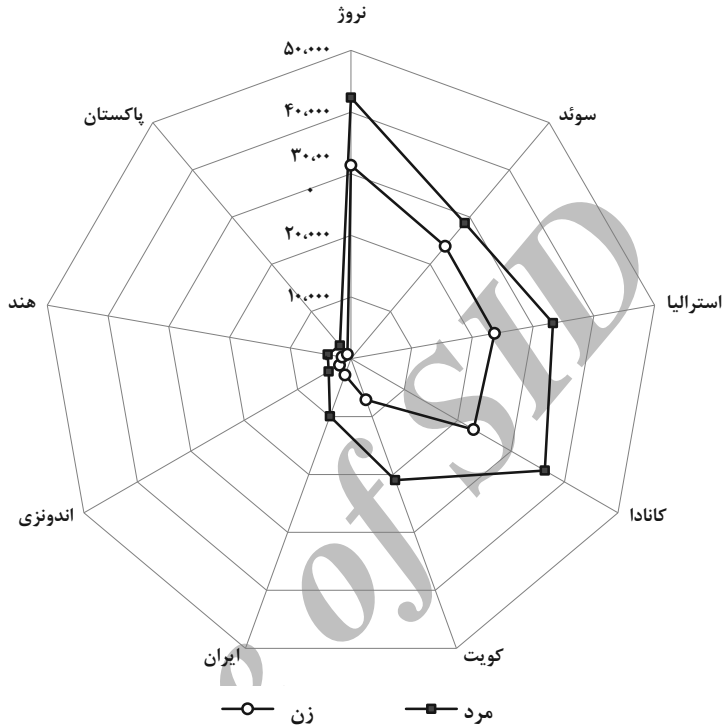
جدول ۱- مقایسه‌ی درآمد اکتسابی زنان و مردان در کشورهای مختلف  
(گزارش توسعه‌ی انسانی، ۲۰۰۴:۲۱۵-۲۲۰)

کشور	برآورد درآمد اکتسابی (دلار، بر حسب شاخص PPP)	
	مرد	زن
نروژ	۴۲'۳۴۰	۳۱'۳۵۶
سوئد	۲۸'۷۰۰	۲۳'۷۸۱
استرالیا	۳۳'۲۵۹	۲۳'۶۴۳
کانادا	۳۶'۲۹۹	۲۲'۹۶۴
کویت	۲۰'۹۷۹	۷'۱۱۶
ایران	۹'۹۴۶	۲'۸۳۵
اندونزی	۴'۱۶۱	۲'۱۳۸
هند	۳'۸۲۰	۱'۴۴۲
پاکستان	۲'۷۸۹	۹۱۵

نگاهی به شاخص‌های توسعه‌ی جنسیتی در ایران نشان می‌دهد که بر اساس شاخص‌های سال ۲۰۰۴، ایران از نظر شاخص GDI در رتبه‌ی ۸۲ قرار دارد. جدول ۲ آمارهای مربوط به شاخص‌های توسعه‌ی جنسیتی را در ایران و چند کشور دیگر، و نمودار ۱ نیز وضعیت درآمد زنان و مردان را در این کشورها نشان می‌دهد.

جدول ۲- مقایسه‌ی برخی از شاخص‌های توسعه‌ی جنسیتی در ایران و کشورهای دیگر  
(گزارش توسعه‌ی انسانی، ۲۰۰۴:۲۱۵-۲۲۰)

رتبه‌ی توسعه‌ی انسانی	کشور	شاخص GDI		امید به زنده‌گی در تولد (سال)		نرخ سواد بزرگسالان		برآورد درآمد اکتسابی (دلار)	
		ارزش	رتبه	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن
۱	نروژ	۰/۹۵۵	۱	۷۵/۹	۸۱/۸	-	-	۴۲'۳۴۰	۳۱'۳۵۶
۲	سوئد	۰/۹۴۶	۲	۷۷/۵	۸۲/۵	-	-	۲۸'۷۰۰	۲۳'۷۸۱
۳	استرالیا	۰/۹۴۵	۳	۷۶/۴	۸۲/۰	-	-	۳۳'۲۵۹	۲۳'۶۴۳
۴	کانادا	۰/۹۴۱	۴	۷۶/۶	۸۱/۹	-	-	۳۶'۲۹۹	۲۲'۹۶۴
۴۴	کویت	۰/۸۲۷	۴۲	۷۴/۸	۷۸/۹	٪۸۴/۷	٪۸۱/۰	۲۰'۹۷۹	۷'۱۱۶
۱۰۱	ایران	۰/۷۱۳	۸۲	۶۸/۸	۷۱/۷	٪۸۳/۵	٪۷۰/۴	۹'۹۴۶	۲'۸۳۵
۱۱۱	اندونزی	۰/۶۸۵	۹۰	۶۴/۶	۶۸/۶	٪۹۲/۵	٪۸۳/۴	۴'۱۶۱	۲'۱۳۸
۱۲۷	هند	۰/۵۷۲	۱۰۳	۶۳/۱	۶۴/۴	٪۶۹/۰	٪۴۶/۴	۳'۸۲۰	۱'۴۴۲
۱۴۲	پاکستان	۰/۴۷۱	۱۲۰	۶۱/۰	۶۰/۷	٪۵۳/۴	٪۲۸/۵	۲'۷۸۹	۹۱۵



نمودار ۱- مقایسه درآمد زنان و مردان در کشورهای مختلف

همچنان که دیده می‌شود زنان در ایران از نظر فعالیت‌های اقتصادی در سطح مطلوبی به سر نمی‌برند. بررسی آمارها نشان می‌دهد که نسبت درآمد زنان به مردان در ایران ۲۸/۵ درصد است؛ در حالی که این نسبت در کشوری مانند نروژ ۷۴/۱ درصد می‌باشد. هرچند در کشور نروژ نیز زنان فاصله‌ی زیادی از مردان دارند، ولی این شکاف درآمدی، که بر اساس شاخص برابری قدرت خرید برآورد شده، در کشور ایران بسیار شدیدتر و حادث‌تر است. از سوی دیگر مقایسه‌ی درآمد زنان و مردان ایران با درآمد زنان و مردان نروژ (به عنوان رتبه‌ی نخست شاخص‌های توسعه) نشان می‌دهد که از ابعادی دیگر نیز شکاف میان درآمد زنان و مردان در ایران بیشتر و ژرف‌تر است. همچنان که در جدول ۳ دیده می‌شود، درآمد زنان ایرانی ۹ درصد درآمد زنان نروژی است؛ در حالی که درآمد مردان ایرانی ۲۳/۵ درصد درآمد مردان نروژی می‌باشد.



جدول ۳- مقایسه‌ی نسبت‌های مربوط به شاخص‌های درآمدی ایران و نروژ (برآورد بر اساس داده‌های گزارش توسعه‌ی انسانی، ۲۰۰۴)

نسبت درآمد زنان به مردان	درآمد (دلار، برحسب شاخص PPP)		کشور
	مرد	زن	
۰/۷۴/۱	۴۲'۳۴۰	۳۱'۳۵۶	نروژ
۰/۲۸/۵	۹'۹۴۶	۲'۸۳۵	ایران
	۰/۲۳/۵	۰/۹/۰	نسبت درآمد ایران به نروژ

هم‌چنین یک بررسی تجربی بر روی ۱۰۰۳ زن و مرد شاغل در تهران، نشان داد که نسبت دست‌مزد زنان به مردان ۸۰ درصد است (سفیری، ۱۳۷۷: ۶۷). البته، با توجه به این که در این بررسی تجربی تنها زنان و مردان شاغل بررسی شده‌اند از این رو انتظار می‌رود که این نسبت به عدد یک نزدیک‌تر شود؛ اما زمانی که زنان و مردان غیرشاغل نیز در محاسبه‌ی این نسبت نگریسته‌شوند، این شاخص بسیار کاهش می‌یابد که نشان‌گر بالا بودن نرخ بی‌کاری در میان زنان است.

بررسی معیارهای توان‌مندسازی زنان در ایران نیز نشان می‌دهد که حضور زنان در مشاغل کلیدی مدیریتی و نیز پست‌های سیاسی نسبت به کشورهای توسعه‌یافته کم است. جدول ۴ این آمارها را نشان می‌دهد.

جدول ۴- حضور زنان در پست‌های سیاسی و مدیریتی (گزارش توسعه‌ی انسانی، ۲۰۰۴: ۲۲۱-۲۲۴)

نسبت درآمد زنان به مردان	درصد زنان			شاخص GEM		کشور
	مشاغل حرفه‌ای	پست‌های مدیریتی	کرسی‌های پارلمانی	ارزش	رتبه	
۰/۷۴	۰/۴۹	۰/۲۸	۰/۳۶/۴	۰/۹۰۸	۱	نروژ
۰/۸۳	۰/۵۰	۰/۳۱	۰/۴۵/۳	۰/۸۵۴	۲	سوئد
۰/۷۱	۰/۵۵	۰/۳۵	۰/۲۶/۵	۰/۸۰۶	۸	استرالیا
۰/۶۳	۰/۵۴	۰/۳۴	۰/۲۳/۶	۰/۷۸۷	۱۰	کانادا
۰/۲۹	۰/۳۳	۰/۱۳	۰/۴/۱	۰/۳۱۳	۷۲	ایران
۰/۳۳	۰/۲۶	۰/۶	۰/۲۰/۸	۰/۴۱۶	۶۴	پاکستان
۰/۶۰	۰/۳۱	۰/۷	۰/۴/۴	۰/۲۹۰	۷۳	ترکیه
۰/۳۳	۰/۵۴	۰/۲۳	۰/۸/۸	۰/۴۱۷	۶۳	باراگوئه

هم‌چنان که دیده‌می‌شود در ایران زنان تنها ۴/۱ درصد از کرسی‌های پارلمانی را در اختیار دارند؛ در حالی که این میزان در نروژ ۳۶/۴ درصد و در پاکستان

۲۰/۸ درصد است. از سوی دیگر درصد حضور زنان در پست‌های مدیریتی و مشاغل حرفه‌ای و فنی در ایران به ترتیب ۹ و ۲۶ درصد، و در نروژ به ترتیب ۲۸ و ۴۹ درصد می‌باشد؛ افزون بر این که حضور زنان در پست‌های سیاسی و مدیریتی چندان زیاد نیست و فاصله‌ی زیادی با کشورهای توسعه‌یافته دارد. بر پایه‌ی بررسی‌های مؤسسه‌ی پژوهش‌های اقتصادی وزارت کشاورزی، سهم زنان روستایی در تصمیم‌گیری‌ها و اداره‌ی کارهای خانه ۳۷ درصد، در کارهای پیش از تولید ۲۸ درصد، در فرآوری محصولات ۵۴ درصد، و در بازاریابی فرآورده‌ها ۲۸ درصد است، که بر روی هم، میانگین ۳۶/۷۵ درصدی سهم زنان روستایی در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها، هنوز ۱۲ درصد با شرایط وضعیت مطلوب فاصله دارد (صحرانیان، ۱۳۷۸: ۳۶۲-۳۶۳).

پایین‌بودن سهم زنان در مشاغل مدیریتی و هم‌چنین کرسی‌های مجلس شورای اسلامی نشان‌دهنده‌ی این است که زنان در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سیاسی و تعیین خط مشی دولتی دخالت و نفوذ چندانی ندارند. در سطوح میانی مدیریت اجرایی کشور (استانداری، معاونت وزارت، معاونت نهادها، و سازمان‌ها) نیز زنان اصولاً حضور ندارند. عدم حضور زنان در رده‌های مدیریت کلان و میانی کشور موجب شده‌است تا در رده‌های بعدی مدیریت‌های اجرایی نیز زنان نتوانند به کرسی‌های تصمیم‌گیری دست یابند و سهم خود را در تصمیم‌گیری‌های سیاسی-اجرایی کشور از ۲ درصد به بیش‌تر افزایش دهند (همان: ۳۶۶).

در بخش گذشته گفته‌شد که تحصیلات زنان با کیفیت اشتغال آنان رابطه دارد. بررسی نرخ سواد زنان در ایران نشان می‌دهد که زنان از نظر آموزش نیز تفاوت زیادی با کشورهای توسعه‌یافته دارند، به گونه‌ای که نرخ سواد زنان در ایران ۷۰/۴ درصد و در کشورهای در حال توسعه ۷۵/۹ درصد است که نشان می‌دهد که نرخ سواد زنان در ایران حتی از متوسط نرخ سواد در کشورهای در حال توسعه نیز پایین‌تر است (جدول ۵). بنابراین می‌توان یکی از علل عقب ماندن زنان ایرانی را از قافله‌ی مدیریت در کم‌بود مهارت‌های فنی و آموزش آنان جست‌وجو کرد.

البته بررسی مشارکت زنان در فعالیت‌های اقتصادی نشان می‌دهد که از سال ۱۹۹۰ میلادی تا کنون در ایران پیشرفت‌های چشم‌گیری به دست آمده‌است، به گونه‌ای که شاخص نرخ فعالیت‌های اقتصادی زنان در ایران ۱۳۹ می‌باشد که در طی یک‌ونیم دهه‌ی گذشته رشد ۳۹ درصدی داشته‌است، گر چه هنوز فاصله‌ی زنان تا وضع مطلوب بسیار زیاد است. متوسط این شاخص در جهان ۱۰۲ و در کشورهای توسعه‌یافته ۱۰۶ است (جدول ۶).



جدول ۵- مقایسه‌ی نرخ سواد زنان در کشورهای مختلف  
(گزارش توسعه‌ی انسانی، ۲۰۰۴:۲۲۵-۲۲۸)

سواد بزرگسالان		شاخص
نسبت زنان به مردان	زنان	
٪۸۸	٪۷۵٫۹	کشورهای در حال توسعه
٪۷۰	٪۴۳٫۳	کشورهای کم‌تر توسعه‌یافته
٪۷۰	٪۵۱٫۸	کشورهای عربی
٪۹۱	٪۸۶٫۲	شرق آسیا و پاسفیک
٪۹۸	٪۸۷٫۷	آمریکای لاتین و کارائیب
٪۶۷	٪۴۰٫۸	جنوب آسیا
٪۷۹	٪۵۵٫۹	صحرای آفریقا
٪۱۰۰	٪۹۹٫۱	اروپای مرکزی و شرقی
٪۹۲	٪۸۸٫۶	سنگاپور
٪۹۲	٪۸۴٫۲	بحرین
٪۹۶	٪۸۱٫۰	کویت
٪۹۷	٪۸۲٫۳	قطر
٪۸۴	٪۷۰٫۴	ایران
٪۵۳	٪۲۸٫۵	پاکستان

جدول ۶- وضعیت زنان در فعالیت‌های اقتصادی  
(گزارش توسعه‌ی انسانی، ۲۰۰۴:۲۲۹-۲۳۲)

کشور	رتبه‌ی توسعه‌ی انسانی	فعالیت‌های اقتصادی زنان		نسبت زنان به مردان		
		نرخ	شاخص (۱۰۰=۱۹۹۰)	کشاورزی	صنعت	خدمات
نروژ	۱	٪۵۹٫۹	۱۱۰	٪۳۷	٪۲۷	٪۱۵۲
سوئد	۲	٪۶۲٫۷	۱۰۲	٪۳۲	٪۳۱	٪۱۴۴
استرالیا	۳	٪۵۶٫۴	۱۰۸	٪۵۶	٪۳۳	٪۱۳۵
کانادا	۴	٪۶۰٫۵	۱۰۵	٪۴۰	٪۳۵	٪۱۳۷
کویت	۴۴	٪۳۸٫۵	۱۲۱	-	-	-
ایران	۱۰۱	٪۳۰٫۰	۱۳۹	-	-	-
اندونزی	۱۱۱	٪۵۶٫۰	۱۱۱	-	-	-
ترکیه	۸۸	٪۵۰٫۸	۱۱۶	٪۲۳۲	٪۵۶	٪۶۰
پاکستان	۱۴۲	٪۳۶٫۳	۱۲۷	٪۱۶۴	٪۴۶	٪۵۰
کشورهای در حال توسعه		٪۵۵٫۸	۱۰۱	-	-	-
OECD		٪۵۱٫۵	۱۰۶	-	-	-
کشورهای با توسعه‌ی انسانی بالا		٪۵۰٫۹	۱۰۶	-	-	-
کشورهای با توسعه‌ی انسانی متوسط		٪۵۶٫۷	۱۰۱	-	-	-
کشورهای با توسعه‌ی انسانی پایین		٪۵۶٫۹	۱۰۲	-	-	-
جهان		٪۵۵٫۳	۱۰۲	-	-	-

رفع موانع و محدودیت‌های اشتغال زنان نقش بسیار مؤثری در بهبود اوضاع اقتصادی کشور و افزایش توان اقتصادی آن خواهد داشت. بررسی شاخص‌های توسعه‌ی جنسیتی در ایران نشان می‌دهد که زنان در حوزه‌های زیر با مشکلات زیادی روبه‌رو هستند که نیازمند برنامه‌ریزی برای رفع آن‌ها و ارتقای جایگاه ایران در گزارش‌های توسعه‌ی انسانی است:

- تعداد زنان در میان بی‌کاران کشور دو برابر سهم آنان در کل اشتغال است.
- زنان فعال در بخش کشاورزی شمارش نمی‌شوند (سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۸: ۱۵۶).

- زنان مهارت‌های لازم را برای ورود به بخش صنعت ندارند.
- ارزش افزوده‌ی کار زنان در بخش صنایع دستی به‌درستی برآورد نمی‌شود.
- زنان در بخش خدمات تنوع شغلی ندارند.

البته عوامل دیگری نیز وجود دارد که باعث می‌شود زنان نتوانند در محیط کاری حضوری چشم‌گیر داشته‌باشند. بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که زنان شاغل در محیط کاری چنین مشکلاتی دارند:

- تفاوت در پرداخت دست‌مزد میان زنان و مردان در شرایط مساوی (صائمیان، ۱۳۷۶: ۴۶).

- تبعیض کارفرمایان در مورد زنان و مردان در شرایط مساوی کاری.
- نبود خط مشی جدی در مورد احقاق حقوق زنان.
- جبهه‌گیری مردان در برابر زنان موفق و کارشکنی آنان.
- نبود تنوع شغلی برای زنان و محدودیت فرهنگی برای اشتغال زنان.
- گذاشته‌شدن خلاقیت و نوآوری‌های زنان به حساب کارفرمایان یا رؤسای آنان.
- وجود قوانین ناسازگار با روحیه‌ی زنان.
- ایجاد موانعی برای ارتقای شغلی زنان.
- پرهیز زنان از زدوبند برای دسترسی به منابع قدرت و منابع مالی.
- کم‌تر بودن سهم زنان از مردان در فعالیت‌های اقتصادی.
- مشارکت محدود و ناچیز زنان در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و کلان کشور.
- پیش‌رفت اندک زنان در پست‌های مدیریتی در چند دهه‌ی گذشته.





با توجه به جایگاه زنان و لزوم برنامه‌ریزی برای توان‌مندسازی مدیریتی آن‌ها، دولت در برنامه‌ی چهارم توسعه به این مقوله توجه نموده‌است. بر اساس ماده‌ی ۱۸۰ این برنامه، دولت موظف است با هدف تقویت نقش زنان در جامعه و توسعه‌ی فرصت‌ها و گسترش سطح مشارکت آن‌ها در کشور اقدام‌های زیر را معمول دارد:

تدوین، تصویب، و اجرای برنامه‌ی جامع توسعه‌ی مشارکت زنان مشتمل بر:

۱- بازنگری قوانین و مقررات، تقویت مهارت‌های زنان متناسب با نیازهای جامعه و تحولات فن‌آوری، سرمایه‌گذاری در فرصت‌های اشتغال‌زا، توجه به ترکیب جنسیتی عرضی نیروی کار، ارتقای کیفیت زنده‌گی زنان، و نیز افزایش باورهای عمومی نسبت به شایسته‌گی آنان.

۲- تنظیم و ارائه‌ی لوایح مربوط به تحکیم نهاد خانواده برای تصویب در مراجع ذی‌صلاح.

۳- انجام اقدام‌های لازم برای رفع خشونت علیه زنان.

۴- حمایت از ایجاد و گسترش سازمان‌های غیردولتی، نهادهای مدنی، و تشکل‌های زنان.

### علل عدم پیش‌رفت زنان در مدیریت

بررسی‌ها نشان می‌دهد که زنان نه تنها در کشورهای در حال توسعه، که در کشورهای توسعه‌یافته نیز سهمی بسیار اندک از پست‌های مدیریتی دارند. به گونه‌ی که در ایالات متحده‌ی آمریکا سهم اشتغال زنان در سال ۱۹۸۹ حدود ۱۵ درصد بوده و تا سال ۱۹۹۵ به ۴۵ درصد رسیده‌است. علی‌رغم افزایش مشارکت زنان، تنها ۶ درصد از زنان آمریکا در رده‌ی پست‌های مدیریتی هستند.

از میان شرکت‌های بزرگ آمریکایی مجله‌ی فورچون ۵۰<sup>۱</sup>، تنها ۳ درصد از مقامات بالای سازمان و در شرکت‌های فورچون ۵۰۰<sup>۲</sup>، ۷ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. در میان ۲۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی، کم‌تر از ۲۵ درصد از شغل‌های مدیریت اجرایی و کم‌تر از ۵ درصد معاونان رؤسا زنان هستند.

در مورد علل عدم پیش‌رفت زنان در پست‌های مدیریتی پژوهش‌های گوناگونی انجام شده‌است که در این بخش به تحلیل این علل می‌پردازیم.

1. Fortune 50  
2. Fortune 500

در مطالعه‌ای که با عنوان شناسایی موانع ارتقای شغلی زنان در وزارتخانه‌های موجود در تهران انجام شد نشان داده‌شد که عمده‌ترین موانع ارتقای زنان در پست‌های مدیریتی چنین است (فرهنگی و اسفیدانی، ۲۰۰۴: ۱۰۹-۱۱۷):

۱- باورهای فرهنگی موجود در جامعه و سازمان‌ها.

۲- نگرش مدیران سازمان‌ها نسبت به مهارت‌های مدیریتی زنان.

وجود تفاوت‌های واقعی بین مدیران زن و مرد در سال‌های زیادی مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌است. چرا به مدیران زن نسبت به هم‌کاران به دید دیگری نگاه می‌شود؟ هیل‌من<sup>۱</sup> در پژوهش خود در سال ۱۹۸۹ نشان داد که زنان نسبت به مردان اعتماد به نفس کم‌تر، ثبات احساسی کم‌تر، و توان تحلیل و رهبری کم‌تری دارند (اوون و ویلیام<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳: ۱۲). البته پژوهش‌های بعدی برخی از نتایج پژوهش هیل‌من را رد کرده‌است (فراهانی و دیگران، ۲۰۰۴: ۱۰۹-۱۱۷).

برخی از رفتارهای کلیشه‌ای که نسبت به مدیریت و کار زنان در میان جامعه و عرف وجود دارد چنین است:

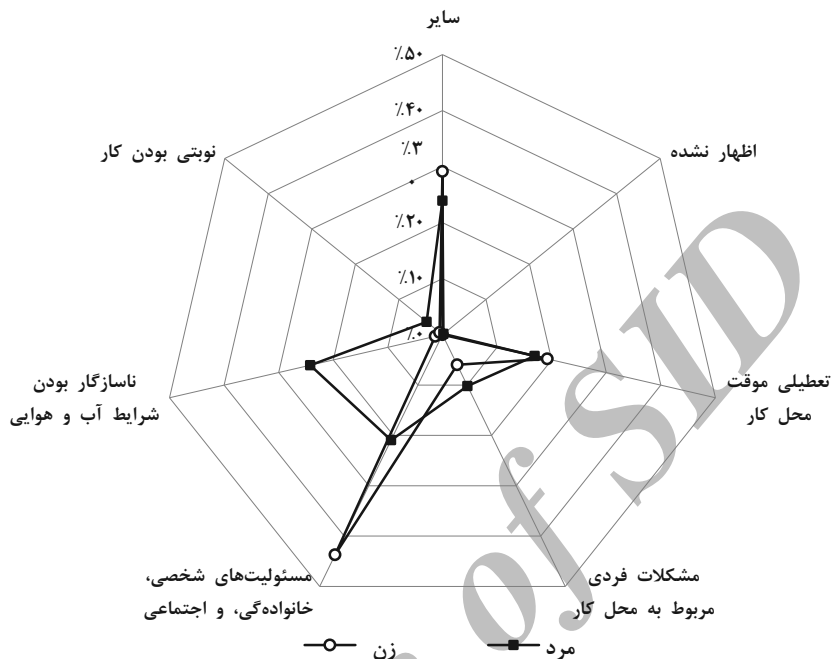
- زنان تمایل دارند که الزام‌های خانوادگی را بالاتر از ملاحظات کاری قرار دهند. آمارهای موجود در ایران نیز نشان می‌دهد که زنانی که مشاغل خود را ترک می‌کنند عمدتاً به دلیل الزام‌های برآمده از مسئولیت‌های شخصی و خانوادگی است. تا عواملی مانند تعطیلی محل کار، مشکلات مربوط به محل کار، و از این دست. جدول ۷ و نمودار ۲ این عوامل را به تفکیک زنان و مردان بر حسب آمارهای سال ۱۳۸۲ نشان می‌دهد.

جدول ۷- مقایسه‌ی علل ترک کار زنان و مردان در ایران  
(مرکز آمار ایران، ۱۳۸۲: ۱۴۴-۱۴۶)

علت	زن		مرد		جمع
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد
تعطیلی موقت محل کار	۲۹	٪۱۹/۲۱	۱۵۴	٪۱۶/۸۹	۱۸۳
مشکلات فردی مربوط به محل کار	۹	٪۵/۹۶	۹۳	٪۱۰/۲۰	۱۰۲
مسئولیت‌های شخصی، خانوادگی، و اجتماعی	۶۶	٪۴۳/۷۱	۱۹۱	٪۲۰/۹۴	۲۵۷
ناسازگار بودن شرایط آب و هوایی	۲	٪۱/۳۲	۲۲۱	٪۲۴/۲۳	۲۲۳
نوبتی بودن کار	۱	٪۰/۶۶	۳۳	٪۳/۶۲	۳۴
سایر	۴۴	٪۲۹/۱۴	۲۱۸	٪۲۳/۹۰	۲۶۲
اظهار نشده	۰	٪۰/۰۰	۲	٪۰/۲۲	۲
جمع کل	۱۵۱	٪۱۰۰	۹۱۲	٪۱۰۰	۱۰۶۳

1. Heilman

2. Owen, L., and William, Todor D.



نمودار ۲- مقایسه‌ی علل ترک کار زنان و مردان در ایران

- زنان برای درآمد اضافی کار می‌کنند؛ از این رو الزامی برای پیشرفت در کار ندارند.

- زنان بازخور منفی را به صورت شخصی دریافت می‌کنند نه به صورت حرفه‌ای؛ از این رو، اگر از آن‌ها انتقاد شود نسبت به کار خود دل‌سرد می‌شوند.

- زنان برای پست‌های مدیریت بالا مناسب نیستند، چرا که بیش از حد احساسی‌اند و دلیری ندارند.

این کلیشه‌ها ممکن است تا حدودی در مورد بسیاری از زنان صادق باشد؛ اما به هر حال این پرسش مطرح است که چه‌گونه زنان برای کارراه‌های مدیریت<sup>۱</sup> برنامه‌ریزی می‌کنند؟ (اوون و تودور، همان: ۱۲)

پژوهشی فراگیر بین مدیران زن ۱۰۰۰ شرکت برگزیده‌ی فورچون نشان داده‌است که مهم‌ترین راه‌برد پیشرفت زنان در زنده‌گی شغلی<sup>۲</sup> کارکردن فراتر از حد انتظار است. چون مردان کم‌تر به آن‌ها اعتماد داشته‌اند، ناچار به استفاده از این

1. Managerial Career  
2. Career

راهبرد بوده‌اند. ۹۹ درصد از پاسخ‌گویان آن را راهبردی اساسی دانسته‌اند. خلاصه‌ی یافته‌های این تحقیق در جدول ۸ آمده‌است.

جدول ۸- بررسی راهبردهای پیشرفت زنان در زنده‌گی شغلی  
(امینی و زمانی، ۱۳۷۹:۴۹)

استفاده نکرده‌اند	بی‌اهمیت	نسبتاً مهم	مهم	راهبردهای پیشرفت زنان در زنده‌گی شغلی
۰	۱	۲۲	۷۷	کارکردن فراتر از حد انتظار
۱	۳	۳۵	۶۱	انتخاب سبک مدیریت مطلوب مردان
۴	۲	۴۴	۵۰	رفتن به دنبال انجام وظایف سخت
۶	۹	۴۴	۳۷	داشتن مشاوران لایق
۶	۹	۵۶	۲۸	ارتباط با هم‌کاران با نفوذ
۲۳	۱۱	۲۹	۲۵	کسب تجربه در مدیریت صف
۲۲	۲۰	۳۴	۲۳	حرکت از یک حوزه‌ی کاری به حوزه‌ی دیگر
۱۲	۲۵	۴۷	۱۵	طرح بحث در مورد آرزوهای شغلی
۴۵	۱۷	۲۲	۱۴	توانایی جابه‌جا شدن از جایی به جای دیگر
۲۹	۲۴	۲۳	۱۲	کسب مدارک تحصیلی بالاتر
۳۹	۲۳	۲۴	۱۲	عوض کردن شرکت
۱۸	۲۹	۴۱	۱۱	انجام کارهای مدیریتی در محیط بیرون
۵۱	۲۴	۱۹	۵	کسب تجارب بین‌المللی

بر این اساس، راهبردهای اساسی زنده‌گی شغلی مدیران زن به ترتیب چنین است:

- ۱- کارآمدی کارکرد- کارآمدی کارکرد به دو روش انجام می‌شود. در روش نخست، زنان برای پیشرفت کاری تلاش می‌کنند تا نسبت به هم‌تایان مرد خود بیش‌تر کار کنند. در روش دوم، با دستیابی به مهارت‌ها و افزودن آن تلاش می‌نمایند برتری‌های بیش‌تری نسبت به مردان بیابند.
- ۲- خط مشی- در این راهبرد زنان تلاش می‌کنند تا شبکه‌ی ارتباطی گسترده‌تری در سازمان پدید آورند و سبکی مدیریتی پیاده کنند که دل‌خواه مردان یا افراد کلیدی سازمان باشد تا از این راه بتوانند پیشرفت شغلی خود را تضمین کنند.
- ۳- به دنبال انجام وظایف سخت رفتن- در این راهبرد زنان در سازمان برای اثبات توانایی‌های خود تلاش می‌کنند که مسئولیت‌های شغلی و وظایف سنگین‌تری بپذیرند. در چنین وضعیتی زنان دوچار عارضه‌ئی به نام گران‌باری شغل<sup>۱</sup> می‌شوند.

1. Role Overload



نگرش‌هایی را که در مورد پیشرفت نداشتن زنان در محیط کار وجود دارد، می‌توان به دو گروه مجزا و کلی طبقه‌بندی کرد (گیوربان، ۱۳۷۹: ۵۱):

۱- دیدگاه شخص‌گرا<sup>۱</sup>- در این دیدگاه، شناسه‌ها و رفتارهای ویژه‌ی زنان را عامل پیشرفت نکردن آن‌ها می‌داند. برای نمونه، الگوهای ارتباطی زنان و مردان متفاوت است؛ بنابراین چنین برداشت می‌شود که زنان مهارت کم‌تری در ارتباطات دارند.

۲- فرآیند اجتماعی شدن فرهنگی<sup>۲</sup>- این فرآیند زنان را به سوی مشاغل حرفه‌ئی سوق می‌دهد نه مدیریتی. بر پایه‌ی فرآیند اجتماعی شدن فرهنگی، گرایش زنان به مدیریت کمتر از مردان است.

گروهی بر این باور اند که تفاوت‌هایی جنسیتی میان زنان و مردان وجود دارد و این تفاوت‌ها باعث شده‌است تا سبک و شیوه‌ی کار زنان با مردان متفاوت باشد. بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه‌ی روان‌شناسی زنان و مردان در پی این بوده‌است که آیا تفاوت‌هایی بین دو جنس وجود دارد یا نه؟

گروهی از پژوهش‌گران پایین بودن میزان مشارکت زنان را در میان مدیران، برآمده از پایین بودن انگیزه‌ی دستیابی به موفقیت<sup>۳</sup> می‌دانند. البته در این باره که زنان انگیزه‌ی دستیابی به موفقیت ندارند شواهد بسنده نیست. در زمینه‌ی نیاز به احترام<sup>۴</sup>، و نیاز به خودشکوفایی<sup>۵</sup> نیز بین دو جنس تفاوت معناداری دیده‌نشده‌است. از این رو، زنان و مردان از نظر انگیزه‌ی کاری تفاوتی با هم ندارند (گوردون و ستور، ۱۹۷۵: ۲۴-۳۸).

براورمن و هم‌کاران<sup>۶</sup> (۱۹۶۸: ۴۲-۴۴) بر این باور اند که زنان در کارهای ساده و تکراری بر مردان برتری دارند؛ در حالی که در کارهای پیچیده و نیازمند حل مسئله مردان نسبت به زنان از مزیت بالاتری برخوردار اند. اگر این گفته روا باشد، در این صورت، زنان برای کارهای ساده و تکراری مناسب‌تر خواهند بود. هر چند بررسی‌ها نشان می‌دهد که دو جنس در پاسخ به شرایط گوناگون و کسب پاسخ‌های شرطی<sup>۷</sup> به گونه‌ئی قابل ملاحظه همانند اند و تفاوتی میان‌شان دیده‌نمی‌شود.

1. Person-Centered  
2. Cultural Socialization Process  
3. Achievement Motivation  
4. Self-Esteem  
5. Self-Actualization  
6. Broverman, D. M., E. L. Klaiber, Y. Kobayashi, and W. Vogel  
7. Conditional Response

یکی از عواملی که باعث می‌شود زنان در سازمان‌ها رشد چندانی نداشته‌باشند این است که مدیران سازمان‌ها بیش از حد از آن‌ها حمایت می‌کنند. این مدیران، یک زن را در پست بی‌خطر می‌گمارند و به او هیچ امکاناتی نمی‌دهند تا شایسته‌گی‌های خود را به اثبات برساند و هیچ پست مخاطره‌آمیزی که باعث مطرح شدن وی شود به او واگذار نمی‌کنند (اوت و شفرتز، ۱۳۷۹: ۸۸۷).

بر اساس رهبری وضعی، چیزی به نام بهترین راه نفوذ در مردم وجود ندارد. این که شخص از چه شیوهی رهبری در رفتار با افراد یا گروه‌ها استفاده کند به سطح آماده‌گی کسانی بستگی دارد که رهبر می‌کوشد در آن‌ها نفوذ کند. بر اساس سطح آماده‌گی پیروان، چهار سبک رهبری شناخته‌شده‌است (بلان‌چارد و هرسی، ۱۳۷۸: ۱۹۷-۱۹۹):

۱- **سبک دستوری**- در این روش، رهبر دستور کارهای روشن آماده می‌کند و بر کارکرد نظارت دقیق دارد. این شیوهی رهبری زمانی کاربری دارد که سطح آماده‌گی پیروان بسیار پایین باشد، به گونه‌ئی که آنان توانایی انجام وظایف محوله و همچنین انگیزه‌ئی برای انجام آن نداشته‌باشند.

۲- **سبک ایجابی**- در این روش، مدیران خود تصمیم می‌گیرند، آن را به پیروان ابلاغ می‌کنند، در مورد تصمیم‌ها به آنان توضیح می‌دهند، و سعی می‌کنند تا آنان را به انجام وظایف محوله ترغیب کنند. این روش رهبری زمانی کاربرد دارد که پیروان توانایی انجام وظایف محوله را داشته‌باشند، اما انگیزه‌ئی برای انجام آن نداشته‌باشند.

۳- **سبک مشارکتی**- در این روش، مدیران همراه با پیروان اقدام به تصمیم‌گیری و تدوین برنامه‌های اجرایی می‌کنند و اجرای آن را بر دوش پیروان می‌گذارند. این شیوه زمانی مناسب است که پیروان توانایی انجام کار خاصی را نداشته‌باشند اما مایل به انجام آن باشند. به سخن دیگر، برای مسائل موردی که نیروی انسانی با آن روبه‌رو می‌شود می‌تواند سودمند باشد.

۴- **سبک تفویضی**- در این روش، مدیر مسئولیت را به پیرو واگذار می‌کند. پیرو خود موقعیت را شناسایی کرده، تصمیم می‌گیرد، اجرا می‌کند، و پاسخ‌گوی نتایج تصمیم‌های خود است. این شیوه زمانی سودمند است که نیروی انسانی توان انجام مسئولیت‌های محوله را داشته‌باشد و از انگیزه‌ئی بالا نیز برخوردار باشد.



بر اساس نظریه‌ی سقف شیشه‌ئی و نظریه‌ی برخورد‌های کلیشه‌ئی، زنان در سازمان‌ها آماده‌گی کافی ندارند. بدین مضمون که عمدتاً پنداشته‌می‌شود زنان توانایی انجام وظایف محوله را ندارند یا از انگیزه‌ئی چندان برای انجام آن برخوردار نیستند. اصولاً کارکنان را بر اساس سطح آماده‌گی می‌توان به چهار گروه جداگانه دسته‌بندی کرد:

- ۱- آماده‌گی بسیار پایین- فرد انگیزه‌ی انجام کار را ندارد، توان انجام آن را نیز ندارد (R1).
- ۲- آماده‌گی کم‌تر از متوسط- فرد انگیزه‌ی انجام کار را ندارد، ولی توان انجام آن را دارد (R2).
- ۳- آماده‌گی بالاتر از متوسط- فرد انگیزه‌ی انجام کار را دارد، ولی توان انجام آن را ندارد (R3).
- ۴- آماده‌گی بسیار بالا- فرد هم انگیزه‌ی انجام کار و هم توان انجام کار را دارد (R4).

عمدتاً در میان مدیران چنین پنداشته‌می‌شود که زنان شاغل در سازمان‌ها توان انجام کارها را دارند ولی برای انجام آن انگیزه‌ی کافی ندارند. بنابراین مدیران سازمان‌ها، زنان را از نظر سطح آماده‌گی کاری در سطح R2 یا کم‌تر از متوسط قرار می‌دهند. از این رو، سبک رهبری‌ئی که بر آنان اعمال می‌شود از نوع ایجابی است و بدین سان، مدیران سازمان‌ها در برابر کارکنان زن، رفتارهای حمایتی بیش از حد از خود نشان می‌دهند.

گاهی این حمایت بیش از حد از روی حُسن نیتی است که از دیدگاه مدیر، موجب موفقیت وی می‌گردد (مدیر چنین می‌اندیشد که نباید موقعیت وی را در معرض خطر قرار داد). بسیاری از مدیران دارای حسن نیت هستند و با آگاهی از این که نباید زنان را در پست‌های مخاطره‌آمیز قرار داد و چون چنین می‌اندیشند که تنها مردان باید با چنین شرایطی روبه‌رو شوند، می‌کوشند از مدیران زن هر گونه حمایتی به عمل آورند («سازمان یک جنگل است، پس چرا باید یک زن را روانه‌ی چنین جنگلی کرد؟») (اوت و شفریتز، ۱۳۷۹: ۸۸۷-۸۸۸).

گاه چون مدیر می‌ترسد معرفی یک زن برای پست بالاتر (و ناکام ماندن او در آن پست) اعتبار وی را خدشه‌دار سازد، از زن حمایتی بیش از حد به عمل می‌آورند. حمایت بیش از اندازه از یک مدیر زن درست همانند این است که نشانه‌ها

و نمادهایی آشکار درباره‌ی عدم حمایت از وی داده‌شود، که این موجب تضعیف، ناتوانی، یا بی‌قدرتی او می‌گردد.

گذشته از این، افراد چنین می‌پندارند که می‌توانند مدیران زن را در سلسله‌مراتب سازمانی دور بزنند؛ زیرا چنین می‌اندیشند که «به مدیران زن آگاهی‌های کافی داده نمی‌شود» یا این که آن‌ها «از راه‌ها و روش‌ها آگاه نیستند». اگر چه ممکن است زنان به سبب شایسته‌گی و تخصص مورد احترام قرار گیرند، ولی این احترام در همان محدوده‌ی نوع کاری که باید انجام دهند باقی می‌ماند و به وراثت آن نمی‌رسد. شاید این دیدگاه ریشه‌ی تاریخی داشته‌باشد. سازمان‌ها مدیران زن را از بیرون سازمان برمی‌گزینند و به ندرت این فرصت را به زنان درون سازمان می‌دهند که به پست‌های بالاتر ارتقا یابند (اوت و شفریتز، همان: ۸۸۸).

اصولاً، مدیران برای زنان کارراهه‌ی شغلی تعیین نمی‌کنند. وقتی یک زن در سازمان متصدی پست شغل و یا مقامی می‌شود، زمانی دراز در همان پست سازمانی می‌ماند و به‌کندی در سطوح سلسله‌مراتب سازمانی به سوی بالا حرکت می‌کند.

### نتیجه‌گیری

بر اساس آمارهای منتشرشده از سوی سازمان ملل متحد، و نیز شواهد موجود در کشورمان، با همه‌ی پیشرفت‌های فراوانی که در حوزه‌ی زنان در سال‌های گذشته به دست آمده، ولی هنوز زنان جایگاه چندانی در فعالیتهای اقتصادی به‌طور عام، و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی به‌طور خاص ندارند و این امر باعث تضعیف جایگاه زنان در دیگر عرصه‌های اجتماعی، فرهنگی، و مانند این‌ها می‌شود. عمده‌ترین علل پیشرفت نکردن زنان در حوزه‌ی مدیریت که در این نوشتار بررسی شد چنین است:

- سبک رهبری مدیران سازمان‌ها به گونه‌ی است که باعث تضعیف موقعیت و جایگاه زنان در سازمان‌ها می‌شود.

- سازمان‌ها از نظر ساختار با ویژه‌گی‌های زنان سازگار نیست و این ساختارها عمدتاً مردسالار اند تا زن‌سالار.

- از دیدگاه تاریخی، زنان همواره در پست‌هایی جای گرفته‌اند که ناگزیر بوده‌اند کارهای تکراری انجام دهند و پست‌هایی در سطوح پایین داشته‌باشند. بیشتر آنها در پست‌های ستادی و به‌عنوان دست‌یار مدیران صنفی انجام وظیفه کرده و به‌ندرت مسئولیت‌های مدیران صنفی را بر دوش داشته‌اند.

- باورهای فرهنگی موجود در جامعه و سازمان‌ها.





- نگرش مدیران سازمان‌ها نسبت به مهارت‌های مدیریتی زنان.
- وجود سقف شیشه‌ئی در سازمان‌ها که برآمده از باورهای فرهنگی و نگرش مدیران سازمان‌ها به زنان است.

با این که در برنامه‌های توسعه‌ی کشورمان به مقوله‌ی زنان و توان‌مندسازی آن‌ها توجه شده‌است، ولی باید به این نکته توجه داشت که در این برنامه‌ها به زنان کم‌تر از دید مدیریتی نگریسته شده‌است. هم‌چنان که در بخش پیش آمد در برنامه‌ی چهارم توسعه به مقوله‌های مدیریتی زنان کم‌تر توجه شده‌است. نکاتی که در این برنامه مورد توجه قرار گرفته‌است برای بهبود جایگاه زنان بسترسازی می‌نماید، اما به توان‌مندسازی زنان برای مشارکت پیش‌تر در پست‌های مدیریتی توجه چندانی نشده و مفاد این برنامه هر چند برای توان‌مندسازی زنان بایسته است، اما بسنده نیست. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد که در برنامه‌های توسعه‌ئی کشور به مقوله‌ی توسعه‌ی مدیریتی با روی‌کرد جنسیتی نیز نگریسته‌شود تا ظرفیت‌های لازم در زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی پدید آید. به سخن دیگر، در برنامه‌های توسعه زنان مدیر پرورش دهیم، نه این که زنان را مدیریت نماییم.

## منابع

- ۱- اسکات، ریچارد. ۱۳۷۴. *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلانی، طبیعی و باز*. برگردان حسن میرزائی، و فلورا سلطانی. دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران.
- ۲- امینی، فضل‌الله، و پریسا زمانی. ۱۳۷۹. «فاصله‌ی بین زنان و مردان در کارهای اجرایی مدیریت». *تدبیر* (۱۰۹).
- ۳- اوت، استیون، و جی ام. شقریتز. ۱۳۷۹. *تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها*. برگردان علی پارسائیان. انتشارات فرزانه.
- ۴- سازمان برنامه و بودجه. ۱۳۷۸. *اولین گزارش ملی توسعه‌ی انسانی*.
- ۵- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. ۱۳۸۳. *برنامه‌ی چهارم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی*.
- ۶- —. ۱۳۷۶. «بررسی اشتغال زنان و توسعه» *تحول اداری* ۴ (۱۷). اسفند.
- ۷- بلان‌چارد، کنت، و پاول هرسی. ۱۳۷۸. *مدیریت رفتار سازمانی و استفاده از منابع انسانی*. برگردان قاسم کبیری. انتشارات ماجد.
- ۸- سفیری، خدیجه. ۱۳۷۷. *جامعه‌شناسی اشتغال زنان*. انتشارات تبیان.
- ۹- دفت، ریچارد ال. ۱۳۷۴. *تئوری سازمان و طراحی ساختار*. برگردان علی پارسائیان و محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های بازرگانی.
- ۱۰- رابینز، استیفن پی. ۱۳۸۰. *رفتار سازمانی*. برگردان محمد اعرابی و علی پارسائیان. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۱- صحرائیان، سیدمهدی. ۱۳۷۸. *اقتصاد ایران، تولیدگرایی*. انتشارات معارف.
- ۱۲- گیوریان، حسن. ۱۳۷۹. «زنان در مدیریت». *تدبیر* (۱۰۳).
- ۱۳- مرکز آمار ایران. ۱۳۸۲. *آمارگیری از ویژه‌گی‌های اشتغال و بی‌کاری خانوار*. دفتر انتشارات و اطلاع‌رسانی.
- 14- Broverman, D. M., E. L. Klaiber, Y. Kobayashi, and W. Vogel. 1968. "Roles of activation and inhibition in sex differences in cognitive abilities." *Psychological Review* 75(1): 42-44.
- 15- Farhangi, A., and M. Esfidani. 2004. "Iranian women in management careers." *Women's Research* 1(1): 109-117.
- 16- Gordon, Francine E., and Myra H. Strober. 1975. *Bringing Women into Management*. McGraw-Hill.
- 17- Human Development Report. 2004. *United Nations Development Program*.
- 18- Hyde, C. 1989. "A feminist model for macro-practice: Promises and problems." *Administration in Social Work* 13(3/4): 81-145.
- 19- Owen, L., and Todor D. William. 1993. "Attitudes toward woman as managers: Still the same." *Business Horizons* 36(2).



- 20- Cultural Studies & Research Institute. 1990. *Report the Social Status of Iranian Women Before and After the Victory of The Islamic Revolution*. Tehran.
- 21- Rothschild, J., and C. Davies. 1994. "Organization's through the lens of gender: Introduction to the special issue." *Human Relations* 47(6): 588.

## نویسندگان

دکتر احمد جعفرنژاد،

دانشیار و عضو هیئت علمی دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران  
jafarnejad@yahoo.com

دانش‌آموخته‌ی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس.  
وی کتاب‌های مدیریت تکنولوژی، مدیریت نظام روابط کار و صنعت، و مدیریت عملیات،  
و همچنین مقاله‌های متعددی را در زمینه‌ی مدیریت در نشریات داخل و خارج  
نگاشته‌است.

محمدرحیم اسفیدانی،

دانش‌جوی دوره‌ی دکتری مدیریت، دانشگاه تهران

Archive of SID