

## شناسایی و رتبه‌بندی عامل‌های مؤثر در گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد

دکتر سیدحبیب‌الله میرغفوری

استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه یزد

### چکیده

شمار اندکی از زنان به پست‌های مدیریتی بخش دولتی ایران گماشته‌شده‌اند و شمار آنان در پست‌های مدیریتی سطح بالا کمتر است. فراهم‌سازی راه‌بردهای مناسب برای رفع این کاستی و افزایش شمار زنان در پست‌های مدیریتی بخش دولتی، در گرو شناسایی عامل‌های پدیدآورنده‌ی این وضع (عامل‌های پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی) است که این کار با بررسی پیشینه‌ی پژوهش‌شدنی است. در این نوشتار، با بررسی پیشینه‌ی پژوهش، عامل‌های پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی شناسایی می‌شود. سپس با بهره‌گیری از دیدگاه‌های کارشناسان و روش دلفی، این عامل‌ها در یک نمودار درختی با چهار بعد و بیست و هفت عامل رسم و با روش‌های آماری و شیوه‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره رتبه‌بندی شد. نتایج نشان داد که عامل‌های فرهنگی و اجتماعی بیش‌ترین تأثیر را در گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی دارند.

### واژه‌گان کلیدی

سقف شیشه‌ئی؛ موانع؛ زنان؛ تصمیم‌گیری چندمعیاره؛ فرآیند تحلیل سلسله‌مراتی؛

## پیش‌گفتار

امروزه کشورهای جهان سوم در تلاش‌اند تا با افزایش کمی و کیفی شاخص‌های پیش‌رفت، در راه توسعه‌ی کشور خویش گام بردارند؛ به گونه‌ئی که بسیاری از این کشورها، مانند ایران، برای پیش‌برد توسعه برنامه‌هایی منظم فراهم آورده‌اند. در پدیدآوری توسعه‌ی پایدار در یک کشور، چندین عامل تأثیرگذار است و در گردآوری برنامه‌های توسعه باید این عوامل‌ها شناسایی و با تقویت آن‌ها فرآیند توسعه ساده‌سازی شود. یکی از مهم‌ترین عامل‌هایی که در فرآیند توسعه نقشی تعیین‌کننده دارد، منابع انسانی کشورها است. بنا بر تجربه‌ی بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، منابع انسانی اثربخش‌ترین عامل پیش‌رفت این کشورها شمرده می‌شود. آمار آمده در جدول ۱، نشان‌دهنده‌ی درستی این مدعا است (یزدانی، ۱۳۸۳: ۱۵). با توجه به اهمیت نقش منابع انسانی در فرآیند توسعه‌ی پایدار و این که زنان و مردان، با هم منابع انسانی سازمان‌ها را می‌سازند، می‌توان گفت که زنان نیز نقشی بنیادی در افزایش بهره‌وری و توسعه‌ی اجتماعی و اقتصادی کشورها دارند. اما برخلاف آنچه پیش‌بینی می‌شود، کشورهای دنیا، چه در حال توسعه و چه پیش‌رفته، نتوانسته‌اند در افزایش بهره‌وری و توسعه‌ی خود از زنان به سان انسان‌های کارآمد بهره‌ی کامل برند. برای رفع این کاستی، چند سالی است که کشورهای پیش‌رفته تلاش کرده‌اند با گذر از سدهای کنونی، با به‌کارگیری بیش‌تر توان‌مندی‌های زنان، گامی مؤثر برای افزایش بهره‌وری خود بردارند که در این زمینه موفقیت‌هایی چشم‌گیر نیز داشته‌اند. ولی در کشورهای جهان سوم و در حال توسعه، مانند ایران، این کاستی هنوز به گونه‌ئی جدی وجود دارد و جامعه از فرصت به‌کارگیری توان‌مندی‌های بالقوه‌ی نیمی از جمعیت فعال کشور ناتوان است. از این رو، باید با شناسایی سدهای به‌کارگیری توان‌مندی‌های زنان، زمینه‌های بیش‌تری برای توسعه فراهم آورد.

جدول ۱- جایگاه منابع انسانی در کشورهای توسعه‌یافته و ایران

کشور	منابع انسانی	منابع فیزیکی	منابع طبیعی
ژاپن	٪۸۱	٪۱۸	٪۲
آلمان	٪۷۹	٪۱۷	٪۵
ایران	٪۳۴	٪۳۷	٪۲۹



البته، به‌کارگیری نخبه‌گان زن در پست‌های مدیریتی کشور، مسئله‌ئی حادث‌تر است؛ چرا که بسیاری از زنانی که در سازمان‌ها مشغول به کار اند به دلایل گوناگون توان دستیابی به پست‌های مدیریتی را ندارند. به سخن دیگر، بخش بزرگی از اندک نیروهای زن که در سازمان‌ها مشغول به کار اند، در کارهای ساده، تکراری، و سطح پائین انجام وظیفه می‌کنند و توان‌مندی‌هایشان در سطوح بالای تصمیم‌گیری و راه‌بردی سازمان‌ها به کار گرفته نمی‌شود.

از این رو، برای به‌کارگیری بهینه‌ی توان‌مندی‌های مدیریتی نخبه‌گان زن در تصمیم‌گیری سازمان‌های کشور، باید عامل‌های پدیدآورنده‌ی این محدودیت‌ها شناسایی و بر پایه‌ی اهمیت رتبه‌بندی شود تا بتوان با تأکید بر رتبه‌ی این عامل‌ها برنامه‌هایی گام‌به‌گام نگاشت، و در نتیجه، زمینه‌های مشارکت بیشتر زنان نخبه را در تصمیم‌گیری‌های کشور فراهم آورد. با این هدف، این نوشتار در صدد است تا با استفاده از شیوه‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره<sup>۱</sup> مانند دلفی<sup>۲</sup>، تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۳</sup>، و TOPSIS<sup>۴</sup>، عامل‌های مؤثر بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی را شناسایی و رتبه‌بندی کرد.

## چارچوب نظری

### زنان و دستیابی به پست‌های مدیریتی

بر پایه‌ی پژوهش‌ها، زنان پس از ورود به سازمان‌ها هم‌گام با مردان شروع به رشد و بالنده‌گی می‌کنند و سطوح گوناگون سازمان را پشت سر می‌گذارند؛ اما هر چه زنان به سطوح بالاتر سازمانی می‌رسند، سرعت رشد و ارتقای آن‌ها کاهش می‌یابد تا جایی که عامل‌هایی نادیدنی آن‌ها را از دستیابی به مشاغل سطح بالای سازمان باز می‌دارد. این عامل‌های نادیدنی را سقف شیشه‌ئی<sup>۵</sup> می‌نامند. این اصطلاح، به روشنی، جایی را در سازمان نشان می‌دهد که هیچ دلیل روشنی نیست که زنان نتوانند به آنجا دست یابند؛ ولی، در واقعیت، دستیابی زنان به آنجا ممکن نیست. زنان شایسته و توانمند، با نگاه کردن به سطوح بالای سازمان از میان این سقف شیشه‌ئی جایگاه‌هایی را می‌بینند که شایسته‌گی رسیدن به آن‌ها را دارند؛ ولی به

1. Multiple Criteria Decision Making (MCDM)

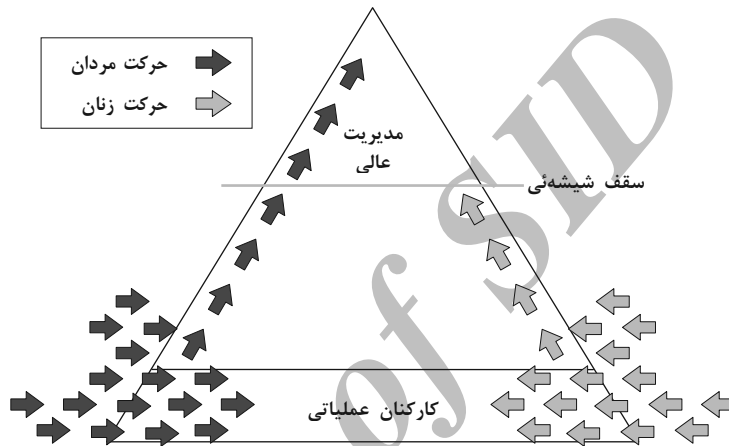
2. Delphi

3. Analytical Network Process (ANP)

4. Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution

5. Glass Ceiling

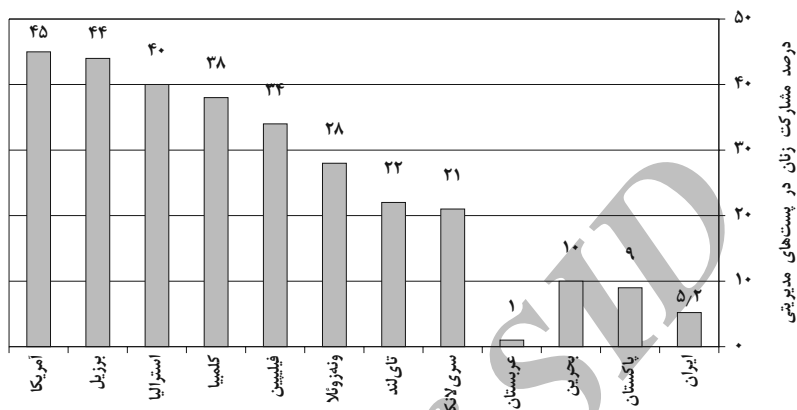
خاطر سدهای نادیدنی، توانایی شکستن این سقف شیشه‌ئی را ندارند. در نمودار ۱، سقف شیشه‌ئی در یک هرم سازمانی نشان داده شده است و تفاوت حرکت زنان و مردان را به سطوح بالای سازمانی نشان می‌دهد (سازمان جهانی کار، ۱۹۹۷: ۲۳-۳۶).



نمودار ۱- سقف شیشه‌ئی در سازمان‌ها

آمار منتشرشده از سوی سازمان جهانی کار (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که سقف شیشه‌ئی در بیش‌تر کشورهای دنیا، چه پیش‌رفته و چه جهان سوم، وجود دارد؛ این سقف در کشورهای پیش‌رفته نزدیک به هسته‌ی مدیریت ارشد است، ولی در کشورهای جهان سوم به سطوح پائین سازمانی نزدیک است. نمودار ۲ میزان مشارکت زنان را در پست‌های مدیریتی در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۲ بر پایه‌ی آمار منتشرشده از سوی سازمان جهانی کار نشان می‌دهد. هم‌چنان که دیده می‌شود در کشورهای پیش‌رفته، توان‌مندی زنان نخبه در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بیش‌تر به کار گرفته می‌شود.

آمار زنان گماشته شده در پست‌های کلیدی و مدیریتی ایران در جدول ۲ آمده است (یزدانی، ۱۳۸۳). این آمار نشان می‌دهد که در کشور ما نزدیک به ۵/۲ درصد از مدیران زن اند و هر چه به سوی سطوح بالای مدیریتی می‌رویم، این میزان کاهش می‌یابد و به ۱/۴ درصد در سطوح مدیرکل و معاون دستگاه می‌رسد. از این رو، باید عامل‌های پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی را در سازمان‌های ایرانی شناسایی و رتبه‌بندی کنیم و برای کاهش آن‌ها گام برداریم.



نمودار ۲- درصد مشارکت زنان در پست‌های مدیریتی در کشورهای گوناگون

جدول ۲- آمار جمعیت زنان و مردان در پست‌های مدیریتی در ایران

پست	مرد		زن		جمع	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
معاون دستگاه	۱۲۹۴	۹۸٫۶٪	۱۸	۱٫۴٪	۱۳۱۲	۱۰۰٪
مدیرکل و مانند آن	۳۱۴۷	۹۸٫۶٪	۴۵	۱٫۴٪	۳۱۹۲	۱۰۰٪
مدیر و مانند آن	۷۸۹۰	۹۵٫۹٪	۳۳۹	۴٫۱٪	۸۲۲۹	۱۰۰٪
معاون مدیرکل و مانند آن	۴۰۰۹	۹۶٫۸٪	۱۳۴	۳٫۲٪	۴۱۴۳	۱۰۰٪
معاون مدیر و مانند آن	۳۷۹۲	۹۶٫۲٪	۱۴۹	۳٫۸٪	۳۹۴۱	۱۰۰٪
رئیس گروه یا اداره و مانند آن	۲۶۴۳۴	۹۳٫۸٪	۱۷۳۸	۶٫۲٪	۲۸۱۷۲	۱۰۰٪
معاون گروه یا اداره و مانند آن	۸۳۶۴	۹۳٫۲٪	۶۰۶	۶٫۸٪	۸۹۷۰	۱۰۰٪
جمع	۵۴۹۳۰	۹۴٫۸٪	۳۰۲۹	۵٫۲٪	۵۷۹۵۹	۱۰۰٪

### عامل‌های پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی

برای شناسایی عامل‌های مؤثر بر پیدایش سقف شیشه‌ئی پژوهش‌های فراوانی شده‌است که هر کدام از آن‌ها عامل‌های گوناگونی را پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی دانسته‌اند. بر پایه‌ی دیدگاه کمیسیون سقف شیشه‌ئی آمریکا، عامل‌های سقف شیشه‌ئی به عنوان مهم‌ترین موانع گماشته‌شدن زنان در مشاغل مدیریتی چنین است (الوانی و ضرغامی فرد، ۱۳۸۰):

- شبکه‌های استخدامی سنتی؛
- تعصب‌های موجود در استخدام و پیش‌رفت زنان؛

- تقویت نشدن قانون فرصت‌های برابر؛
- نداشتن تحصیلات کافی برای دستیابی به پست‌های مدیریتی؛
- انگاشته‌شدن مدیریت زنان به سان تهدیدی مستقیم برای فرصت‌های پیش‌رفت مردان.

مارتل و هم‌کاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در پژوهش خود دریافتند که پنداره‌های کلیشه‌ئی<sup>۲</sup> درباره‌ی زنان یکی از مهم‌ترین موانع برای ارتقای آنان در سازمان‌ها است. آن‌ها گزارش کرده‌اند که داده‌های گردآوری‌شده نشان می‌دهد که ویژه‌گی‌های مدیران میانی و عالی موفق همانندی بیش‌تری به ویژه‌گی‌های مردان دارد تا ویژه‌گی‌های زنان. موریسون و فون‌گلینو<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) عامل‌هایی هم‌چون نبودن فرصت‌های پیش‌رفت برای زنان در سازمان‌ها، چیره‌گی مدیران مرد در سازمان‌ها، نبودن الگوهای زن مدیر در سازمان‌ها، و حس نژادپرستی مردانه را سدهای عمده بر سر راه زنان در دستیابی به پست‌های مدیریتی برمی‌شمارد.

تارنو، لاتیمر، و کانروی<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) مهم‌ترین عامل آسان‌ساز پیش‌رفت زنان را به سوی پست‌های مدیریتی دستیابی آنان به فرصت‌های آموزش و توسعه می‌دانند. آنان در بررسی‌های خود به دریافتند که در وضع کنونی سازمان‌ها، فرصت‌های آموزشی برای مردان فراهم‌تر است.

ردوود<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) در پژوهش خود بر این نکته تأکید می‌کند که کارهای مدیریتی، دشوار و نیازمند صرف زمان کار فراوان است؛ در حالی که بسیاری از زنان به علت‌های گوناگون خواستار صرف زمان چندانی در هفته برای انجام این کارها نیستند. این عامل برآمده از مسئولیت‌های زنان در خانه، مانند خانه‌داری و پرستاری فرزندان و یکی از عامل‌های مهم در پیدایش سقف شیشه‌ئی است (رحمانو، ۲۰۰۱).

در بررسی زنان شاغل در پست‌های مدیریتی در ۱۰۰۰ شرکت عضو فورچون<sup>۶</sup> عامل‌های بازدارنده‌ی دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی چنین شمرده‌شده‌است (کاتالیست<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳):

- نداشتن تجربه‌ی مدیریتی زنان؛
- نبود یا کم‌بود الگوهای مدیران موفق زن در سازمان‌ها؛

1. Martell, Richard F., Parker, Christopher, Emrich, Cynthia G., and Crawford, Mary S.

2. Stereotype

3. Morrison, Ann M., and Von Glinow, Mary Ann

4. Tharenou, Phyllis, Latimer, Shane, and Conroy, Denise

5. Redwood, René

6. Rahmanou, Hedieh

7. Fortune

8. Catalyst



- نرمش‌ناپذیری در برنامه‌های کاری زنان به سوی مشکلات برآمده از مسائل خانه‌داری؛

- نبود مدیریت راه پیش‌رفت برای زنان در سازمان‌ها؛  
 - نپذیرفتن زنان به سان هم‌کار در گروه‌های کاری از سوی مردان؛  
 - کم‌یاب شمردن موقعیت‌های زنان در سازمان‌ها؛  
 - ناتوانی زنان در انجام کارهایی که نیازمند دوری از خانواده است.  
 مارسون و هم‌کاران<sup>۱</sup> نیز سه منبع از مهم‌ترین فشارهایی را که بازدارنده‌ی پیش‌رفت زنان در کارراهه‌ی مدیریتی‌شان می‌شود چنین برمی‌شمارد (برگرفته از الوانی و زرغامی فرد، ۱۳۸۰):

۱- فشارهای برآمده از خود شغل؛ مانند ساعت طولانی کار، شیوه‌ی کاری دشوار، و مسئولیت‌های کاری.

۲- فشارهای مرتبط با نقش رهبری زنان در پست‌های مدیریت؛ مانند نقش الگو برای زنان دیگر، و مشکل در اقلیت بودن زنان به عنوان یک گروه.

۳- فشارهای برآمده از تعهدهای خانه‌گی؛ مانند تعهد زنان به سان مادر خانواده، نقش دوگانه‌ی خانواده‌ی کار، و ناسازگاری نقش زنان به سان عضو خانواده و مدیر سازمان.

زاهدی (۱۳۸۲)، عامل‌های مؤثر در گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی را به عامل فردی، سازمانی، و فرهنگی دسته‌بندی کرده‌است. وی عامل‌های فردی مؤثر بر ارتقا نیافتن زنان را شناسه‌های فردی، مهارت‌های فردی، خواست فردی، و مسئولیت‌های خانواده‌گی، عامل‌های سازمانی را سیاست‌های منابع انسانی، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌ها، و شرایط دستیابی به مشاغل مدیریتی، و سرانجام عامل‌های فرهنگی را نموده‌های بیرونی زنان، مانند پوشش، هنجارهای فرهنگی جامعه، و ارزش‌ها و باورهای چیره بر سازمان و جامعه برمی‌شمارد.

### شیوه‌های تصمیم‌گیری چندشناسه‌ئی<sup>۲</sup>

الگوهای تصمیم‌گیری چند شناسه‌ئی، الگوهایی هستند که در دو دهه‌ی گذشته، پژوهش‌گران تصمیم‌گیری بدان‌ها توجه کرده‌اند. این شیوه‌ها و الگوها کاربرد بسیار گسترده‌ئی در تصمیم‌گیری‌های پیچیده، هنگامی که سنجه‌ها فراوان و گاه با هم

1. Marrson et al

2. Multiple Attribute Decision Making (MADM)

ناسازگار است، یافته‌اند. توان بسیار بالای این شیوه‌ها در کاهش پیچیده‌گی تصمیم‌گیری، کاربری هم‌زمان سنجه‌های کیفی و کمی، دادن چارچوبی ساختارمند به تصمیم‌گیری‌ها، و سرانجام کاربرد آسان، آن‌ها را ابزار دست تصمیم‌گیران کشورهای گوناگون ساخته‌است.

در این شیوه‌ها، مسائل تصمیم در ساختاری آرایه‌ئی همانند نمودار ۳ می‌آید و بررسی‌های لازم بر آن‌ها انجام می‌شود. در این آرایه  $A_i$  نشان‌دهنده‌ی گزینه‌ی  $i$ ام،  $X_j$  نشان‌دهنده‌ی شناسه‌ی  $Z_j$ ام، و  $r_{ij}$  نشان‌دهنده‌ی ارزش شناسه‌ی  $Z_j$ ام برای گزینه‌ی  $i$ ام است (اصغرپور، ۱۳۸۳).

				شناسه	
	$X_n$	...	$X_2$	$X_1$	گزینه
	$r_{1n}$	...	$r_{12}$	$r_{11}$	$A_1$
	$r_{2n}$	...	$r_{22}$	$r_{21}$	$A_2$
	:		:	:	:
	$r_{mn}$	...	$r_{m2}$	$r_{m1}$	$A_m$

نمودار ۳- آرایه‌ی تصمیم‌گیری

شیوه‌های تصمیم‌گیری چند شناسه‌ئی، گوناگون است و هر کدام ویژه‌گی‌ها و شرایط کاربرد خود را دارد. دو شیوه‌ی بسیار مهم و کاربردی این شیوه‌ها، فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> و TOPSIS<sup>۲</sup> است که در این پژوهش برای رتبه‌بندی عامل‌های پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی به کار آمده‌است.

### فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی

یکی از شناخته‌شده‌ترین و تقریباً کاربردی‌ترین شیوه‌ی تصمیم‌گیری چندشناسه‌ئی، فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی است. این روش را نخستین بار ساعتی<sup>۳</sup> دانش‌مند آمریکایی عراقی‌الاصل در دهه‌ی ۱۹۷۰ پایه‌ریزی کرد (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۱). بنیان این روش، مقایسه‌های دوه‌دو است و با فراهم آوردن درخت سلسله‌مراتب آغاز می‌شود. درخت سلسله‌مراتب تصمیم، درختی چندپله است که در پله‌ی نخست هدف و در پله‌های بعدی سنجه‌های اصلی، سنجه‌های فرعی، و سرانجام گزینه‌ها جای دارند. این

1. Analytical Network Process (ANP)

2. Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution

3. Saati, Thomas L.





شیوه کاربردی گسترده در یافتن تصمیم بهینه و همچنین رتبه‌بندی عامل‌ها دارد. گام‌های این روش چنین است:

#### ۱- ساختن درخت سلسله‌مراتب

درخت سلسله‌مراتب درختی است که دست‌کم سه پله یا سطح دارد. در پله‌ی نخست هدف کلی تصمیم‌گیری آورده می‌شود. پله‌ی دوم یا پله‌های میانی دربرگیرنده‌ی سنجه‌ها است که هیچ محدودیتی در خورد کردن آن‌ها به زیرسنجه‌های کوچک‌تر وجود ندارد. در پله‌ی سوم، گزینه‌های گوناگون تصمیم‌گیری می‌آید. ناگفته نماند که در رتبه‌بندی‌ها، در پله‌ی پایانی عامل‌هایی که باید رتبه‌بندی شود خواهد آمد (آذر و معماربانی، ۱۳۷۳).

#### ۲- مقایسه‌های دوبه‌دو

پس از ساختن درخت سلسله‌مراتب باید اولویت‌های هر پله شناسایی و سنجه‌ها و گزینه‌ها با هم دوبه‌دو مقایسه شود. در انجام این مقایسه‌ها، دامنه‌ی ۹-تایی (یک هم‌ارز یک‌سان و ۹ هم‌ارز کاملاً برتر) برای تبدیل مقادیر کیفی به کمی به کار می‌رود که پایه‌ی برآورد اولویت‌های هر یک از عامل‌ها است.

#### ۳- برتری‌سنجی عامل‌های هر پله

برای یافتن عامل‌های برتر در هر پله، نخست مقایسه‌های انجام‌شده به‌هنجار<sup>۱</sup> می‌شود و سپس با به‌کارگیری مفهوم میانگین موزون<sup>۲</sup>، هر یک از عامل‌های برتر یافته می‌شود؛ بدین سان که مجموع میانگین‌های موزون به‌دست‌آمده برای هر سطر نشان‌دهنده‌ی برتری یا اهمیت هر عامل است.

#### ۴- برآورد نرخ سازگاری مقایسه‌ها

از آن‌جا که عامل‌ها دوبه‌دو با هم مقایسه می‌شود، در این روش می‌توان میزان منطقی بودن مقایسه‌های انجام‌شده را برآورد کرد. به سخن دیگر، می‌توان با برآورد نرخ سازگاری<sup>۳</sup>، میزان سازگاری مقایسه‌های انجام‌شده را سنجید. اگر نرخ سازگاری کمتر یا برابر با ۰/۱ باشد، مقایسه‌ها سازگار و پذیرفته شمرده می‌شود.

1. Normalize  
2. Weighted Average  
3. Consistency Ratio (CR)

## شیوهی TOPSIS

این روش را هوانگ و یون<sup>۱</sup> در ۱۹۸۱ ارائه کردند. در این روش، یک فرد یا گروهی از افراد تصمیم‌گیرنده،  $m$  عامل یا گزینه را ارزیابی می‌کند. این شیوه بر این مفهوم پایه‌گذاری شده است که هر عامل باید کم‌ترین فاصله را با عامل ایده‌آل مثبت (مهم‌ترین) و بیش‌ترین فاصله را با عامل ایده‌آل منفی (کم‌اهمیت‌ترین عامل) داشته باشد. به سخن دیگر، در این روش فاصله‌ی یک عامل با عامل ایده‌آل مثبت و منفی سنجیده و عامل‌های بر این اساس رتبه‌بندی می‌شود (آذر و رجبزاده، ۱۳۸۱). گام‌های این روش چنین است:

۱- ساختن آرایه‌ی مقایسه‌ی عامل‌ها- در این گام آرایه‌ی ساخته‌می‌شود که هر سطر آن نشان‌دهنده‌ی عامل‌ها، و هر ستون آن نشان‌گر افراد پاسخ‌گو است. در خانه‌های این آرایه نیز میزان اهمیتی که هر پاسخ‌گو به هر یک از عامل‌های می‌دهد آورده‌می‌شود.

۲- به‌هنجارسازی آرایه‌ی تصمیم‌گیری- برای مقایسه‌پذیر شدن مقیاس‌های گوناگون اندازه‌گیری، آرایه‌ی تصمیم‌گیری به‌هنجار می‌شود و آرایه‌ی بی‌مقیاس موزون به دست می‌آید.

۴- یافتن عامل‌های ایده‌آل مثبت و منفی- در این گام، عامل‌هایی را که پاسخ‌دهنده‌گان مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین عامل‌ها دانسته‌اند شناسایی می‌شود.

۵- برآورد فاصله‌ی هر کدام از عامل‌ها به عامل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی

۶- یافتن  $C_i$  برای هر عامل- برای هر عامل  $C_i$  با دستور زیر برآورد می‌شود:

$$C_i = \frac{\text{فاصله با ایده‌آل منفی}}{\text{فاصله با ایده‌آل منفی} + \text{فاصله با ایده‌آل مثبت}}$$

۷- رتبه‌بندی عامل‌ها بر پایه‌ی کاهش  $C_i$ - در رتبه‌بندی عامل‌ها، هرچه  $C_i$  بالاتر باشد آن عامل مهم‌تر خواهد بود.

## روش پژوهش

روش این پژوهش تحلیلی ریاضی است. بدین سان که نخست داده‌های مورد نیاز گردآوری و سپس این داده‌ها با روش‌های آماری ناپارامتری و هم‌چنین تکنیک‌های ریاضی AHP و TOPSIS بررسی و تحلیل می‌شود.



در این پژوهش فرآیندی با ۹ گام انجام شده‌است که گام‌های آن را می‌توان چنین برشمرد:

- ۱- بررسی پیشینه‌ی پژوهش در زمینه‌ی عامل‌های پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی؛
- ۲- ساخت درخت سلسله‌مراتب عامل‌های سقف شیشه‌ئی؛
- ۳- فراهم آوردن پرسش‌نامه‌ی آغازین و توزیع آن میان کارشناسان؛
- ۴- گردآوری دیدگاه‌های کارشناسان و تحلیل آن‌ها با روش دلفی؛
- ۵- بازنگری در پرسش‌نامه‌ی آغازین و ساخت پرسش‌نامه‌ی پایانی؛
- ۶- توزیع پرسش‌نامه میان کارشناسان دستگاه‌های دولتی استان یزد و گردآوری داده‌ها؛
- ۷- بررسی گمانه‌ها با آزمون‌های آماری؛
- ۸- برآورد وزن ابعاد با روش AHP؛
- ۹- رتبه‌بندی عامل‌ها در ابعاد گوناگون با روش TOPSIS.

### پرسش‌های محوری و درخت سلسله‌مراتب پژوهش

این پژوهش در صدد پاسخ‌گویی به پرسش‌های محوری زیر است:

- ۱- عامل‌های مؤثر بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد کدام است؟
  - ۲- رتبه‌بندی عامل‌های مؤثر بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد چه‌گونه است؟
- در راستای پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها، باید درخت سلسله‌مراتب عامل‌های بازدارنده‌ی گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی ساخته‌شود. برای این کار، نخست با بررسی‌های کتاب‌خانه‌ئی، پیشینه‌ی پژوهش بررسی، و عامل‌های پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی که در پژوهش‌های گوناگون آمده‌است شناسایی، و درخت آغازین عامل‌های بازدارنده ساخته‌شد. سپس با توجه به این درخت، پرسش‌نامه‌ی آغازین پژوهش بر اساس مفهوم پایه‌ئی روش دلفی طراحی و میان ۵۰ نفر از کارشناسان که استادان دانشگاه‌ها، و مدیران و مشاوران دستگاه‌های دولتی استان یزد بودند توزیع شد. در این پرسش‌نامه، کارشناسان، گذشته از آن که میزان تأثیر عامل‌های مشخص‌شده‌ی آغازین را در دامنه‌ی پنج‌گزینه‌ئی لیکرت<sup>۱</sup> مشخص می‌کردند، می‌توانستند عامل‌های

1. Likert

دیگری را نیز به فهرست عامل‌ها بیافزایند. در سه گام رفت و برگشت پرسش‌نامه، دیدگاه‌های کارشناسان گردآوری شد و با بررسی آن، درخت پایانی سلسله‌مراتب عامل‌های مؤثر بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی چنان که در نمودار ۴ آمده‌است به دست آمد.



نمودار ۴- درخت سلسله‌مراتب عامل‌های بازدارنده‌ی گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی

### گمانه‌های پژوهش

بر اساس درخت پایانی سلسله‌مراتب عامل‌های بازدارنده‌ی گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی استان یزد، گمانه‌های پژوهش چنین است:

**گمانه‌ی ۱-۱- عامل‌های شخصی زنان در گماشته‌نشدن آنان به پست‌های**

مدیریتی در دستگاه‌های دولتی استان یزد مؤثر است.



- گمانه‌ی ۱-۲-** عامل‌های سازمانی در گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی استان یزد مؤثر است.
- گمانه‌ی ۱-۳-** عامل‌های فرهنگی در گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی استان یزد مؤثر است.
- گمانه‌ی ۱-۴-** عامل‌های اجتماعی در گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی استان یزد مؤثر است.
- گمانه‌ی ۲-۱-** تفاوت میان میزان تأثیر عامل‌های شخصی بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی استان یزد، معنادار نیست.
- گمانه‌ی ۲-۲-** تفاوت میان میزان تأثیر عامل‌های سازمانی بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی استان یزد، معنادار نیست.
- گمانه‌ی ۲-۳-** تفاوت میان میزان تأثیر عامل‌های فرهنگی بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی استان یزد، معنادار نیست.
- گمانه‌ی ۲-۴-** تفاوت میان میزان تأثیر عامل‌های اجتماعی بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی استان یزد، معنادار نیست.
- گمانه‌ی ۳-** تفاوت میان میزان تأثیر چهار دسته از عامل‌های مؤثر بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی استان یزد، معنادار نیست.

## گردآوری داده‌ها

### روش‌های گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌های پژوهش با بررسی‌های کتابخانه‌ای و روش میدانی انجام شد. برای دستیابی به عامل‌های سقف شیشه‌ئی، نخست با روش کتابخانه‌ئی، پژوهش‌های همانند بررسی و کاوش شد و پرسش‌نامه‌ی پژوهش فراهم آمد. سپس، برای گردآوری دیدگاه‌های صاحب‌نظران و هم‌چنین کارشناسان دستگاه‌های اجرایی استان یزد، روش میدانی به کار گرفته شد.

### ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن

داده‌های موردنیاز برای آزمون گمانه‌های پژوهش با پرسش‌نامه‌ی گردآوری شد که دارای دو بخش است: بخش نخست با ۲۷ پرسش درباره‌ی میزان تأثیر عامل‌ها بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی؛ و بخش دوم با ۶ پرسش که بر پایه‌ی مقایسه‌های دوجه‌دو میزان تأثیر هر کدام از ابعاد را بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی مقایسه می‌کند.

از آن‌جا که پرسش‌نامه‌ی آغازین بر پایه‌ی عامل‌های شناسایی‌شده در پیشینه‌ی پژوهش ساخته و سپس برای بررسی و نگرش به کارشناسان داده‌شد و پرسش‌نامه‌ی پایانی بر اساس دیدگاه‌های آنان فراهم آمد، بنابراین روایی پرسش‌نامه خودبه‌خود تأیید می‌شود. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز ضریب آلفای کرون‌باخ  $0/83$  برآورد شد که نشان‌دهنده‌ی پایایی پرسش‌نامه است.

### جامعه و نمونه‌ی آماری پژوهش

جامعه‌ی آماری پژوهش همه‌ی کارمندان دستگاه‌های دولتی استان یزد است که دارای دانش‌نامه‌ی دبیرستان (دیپلم) و بالاتر اند. با دستور برآورد حجم، شمار نمونه‌های آماری ۲۹۶ نفر به دست آمد و بدین سان، ۲۹۶ پرسش‌نامه‌ها به ۱۴۸ نفر مرد و ۱۴۸ نفر زن از کارمندان دستگاه‌های دولتی استان یزد داده‌شد. با گردآوری پرسش‌نامه‌ها، داده‌های به‌دست‌آمده با روش‌های آماری و هم‌چنین شیوه‌های AHP و TOPSIS بررسی شد.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات

#### تحلیل آماری داده‌ها

در این بخش، داده‌های گردآوری‌شده از دیدگاه آمار توصیفی و سپس با آزمون‌های آماری بررسی شد. بررسی‌های آماری با روش‌های ناپارامتری کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup>، من-ویتنی<sup>۲</sup>، ویلکاکسون<sup>۳</sup> و تحلیل فریدمن<sup>۴</sup> انجام شد. روش‌های ناپارامتری به خاطر کیفی بودن موضوع بررسی و رتبه‌ئی بودن متغیرها به کار گرفته‌شد.

1. Kolmogrov-Smirnov  
2. Mann-Whitney  
3. Wilcoxon  
4. Friedman Test



برای بررسی گمانه‌های ۱-۱ تا ۴-۱ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به کار رفت که یافته‌های آن در جدول ۳ آمده‌است و هم‌چنان که دیده‌می‌شود نشان‌دهنده‌ی درستی همه‌ی گمانه‌ها است. این بدان معنا است که هر کدام از چهار دسته عامل‌های شخصی، سازمانی، فرهنگی، و اجتماعی، پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی در سازمان‌های دولتی استان یزد برای زنان است. به سخن دیگر، این‌ها عامل‌هایی هستند که زنان را از دستیابی به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی بازمی‌دارند.

جدول ۳- یافته‌های برآمده از بررسی گمانه‌های ۱-۱ تا ۴-۱

گمانه	۱-۱	۲-۱	۳-۱	۴-۱
N	۲۹۲	۲۹۲	۲۹۲	۲۹۲
Z	۱/۴۱۲	۱/۷۰۶	۱/۰۲۴	۲۱/۹۸
معناداری یافته	۰/۰۳۷	۰/۰۳۷	۰/۲۴۵۰	۰/۰۰۰
	درستی گمانه	درستی گمانه	درستی گمانه	درستی گمانه

اینک، جای پرسش است که آیا میزان تأثیر این چهار دسته از عامل‌ها با یک‌سان است؟ برای پاسخ‌گویی به این پرسش، گمانه‌ی ۳ باید آزموده‌شود. برای آزمون این گمانه، روش آماری کروسکال-والیس<sup>۱</sup> به کار رفت. در این روش، میزان تفاوت میان تأثیر ابعاد بر پایه‌ی پراکنش  $\chi^2$  سنجیده‌می‌شود. یافته‌های این آزمون جدول ۴ آمده‌است. هم‌چنان که دیده‌می‌شود تفاوت میان میزان تأثیر چهار دسته از عامل‌ها معنادار است. بنابراین، در بخش آینده، این عامل‌ها را بر پایه‌ی میزان تأثیرگذاری آن‌ها با روش‌های MCDM، رتبه‌بندی می‌کنیم.

جدول ۴- یافته‌های بررسی گمانه‌ی ۳

گروه عامل‌ها	$\chi^2$	درجه‌ی آزادی	معناداری
شخصی	۳۱/۴۹۴	۳	۰/۰۰۰
سازمانی			
فرهنگی			
اجتماعی			

بررسی گمانه‌های ۱-۱ تا ۴-۱ نشان داد که هر یک از چهار دسته از عامل‌های شخصی، سازمانی، فرهنگی، و اجتماعی در گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی مؤثر است. از آن‌جا که بر پایه‌ی درخت سلسله‌مراتب، هر کدام از این

1. Kruskal-Wallis

شاخه‌ها از عامل‌هایی فرعی ساخته شده‌است، بنابراین، باید معنادار بودن تفاوت میان تأثیرگذاری عامل‌های سازنده‌ی هر یک از این ابعاد بررسی شود. از این رو، گمانه‌های ۱-۲ تا ۴-۲ برای پاسخ‌گویی به این پرسش ساخته شد که یافته‌های برآمده از بررسی آن‌ها در جدول ۵ آمده‌است.

جدول ۵- یافته‌های بررسی گمانه‌های ۱-۲ تا ۴-۲

معناداری	درجه‌ی آزادی	$\chi^2$	عامل‌ها
۰/۰۰۰	۱۰	۵۰/۲۴۱	۱۱ عامل شخصی
۰/۰۰۴	۴	۱۵/۵۷۶	۵ عامل سازمانی
۰/۰۰۰	۶	۱۰۷/۲۴۰	۷ عامل فرهنگی
۰/۰۵۶	۳	۷/۵۷۸	۴ عامل اجتماعی

هم‌چنان که دیده می‌شود در سه دسته از عامل‌های شخصی، سازمانی، و فرهنگی، تفاوت‌های برآمده از آزمون در سطح ۹۵ درصد معنادار است ( $P < ۰/۰۵$ ). بنابراین، گمانه‌های ۱-۲ تا ۳-۲ نادرست و همه‌ی تفاوت‌ها میان تأثیر ۱۱ عامل شخصی، میان تأثیر ۵ عامل سازمانی، و میان تأثیر ۷ عامل فرهنگی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است.

ولی، از آن‌جا که در گروه عامل‌های اجتماعی، معناداری آزمون ۰/۰۵۶ به دست آمد، گمانه‌ی ۴-۲ با اطمینان ۹۵ درصد درست است، و اگر چه تأثیر ۴ عامل اجتماعی با یکدیگر متفاوت است، اما این تفاوت معنادار نیست. البته، چون آماره‌ی این آزمون به نقطه‌ی بحرانی نزدیک است، می‌توان عامل‌های این گروه را نیز رتبه‌بندی کرد.

#### رتبه‌بندی گروه‌عامل‌ها و عامل‌های سقف شیشه‌ئی با روش‌های MCDM

از آن‌جا که بررسی‌های انجام‌شده نشان داد که تأثیر هر یک از عامل‌های پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی در سازمان‌های دولتی استان یزد با یکدیگر یکسان نیست، بنابراین باید میزان تأثیرگذاری این عامل‌ها را سنجید و بدین سان، آن‌ها را رتبه‌بندی کرد.

در این پژوهش، برای رتبه‌بندی عامل‌های مؤثر بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد، روش‌های MCDM به کار رفت که هم‌چنان که در بخش پیشینه‌ی پژوهش گفته شد، ابزارهایی توانمند برای رتبه‌بندی به شمار می‌رود.





برای رتبه‌بندی عامل‌های پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی، با نگرش به شرایط مسئله، روش TOPSIS گزیده‌شد؛ ولی، از آن‌جا که باید وزن بعدهای سطح بالاتر را داشته‌باشیم، نخست روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) در رتبه‌بندی و تعیین درجه‌ی اهمیت هر کدام از ابعاد چهارگانه‌ی اصلی به کار رفت و سپس با به‌کارگیری وزن‌های به‌دست‌آمده از این روش، همه‌ی عامل‌ها با شیوه‌ی TOPSIS رتبه‌بندی شد.

یافته‌های به‌دست‌آمده از رتبه‌بندی چهار دسته عامل‌ها با روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) در **جدول ۶** آمده‌است. همچنان که دیده‌می‌شود که عامل‌های فرهنگی بیش‌ترین تأثیر را در گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در استان یزد دارد و پس از آن، به‌ترتیب عامل‌های اجتماعی، سازمانی، و شخصی قرار می‌گیرد.

جدول ۶- درجه‌ی اهمیت و رتبه‌بندی عامل‌های چهارگانه‌ی سقف شیشه‌ئی

رتبه از لحاظ میزان تأثیرگذاری	درجه‌ی اهمیت به‌دست‌آمده از AHP	گروه
۴	۰/۱۳۰	عامل‌های شخصی
۳	۰/۲۵۰	عامل‌های سازمانی
۱	۰/۳۴۸	عامل‌های فرهنگی
۲	۰/۲۷۱	عامل‌های اجتماعی

رتبه‌بندی همه‌ی عامل‌های چهار گروه از عامل‌ها با روش TOPSIS در **جدول‌های ۷ تا ۱۰** آمده‌است.

جدول ۷- رتبه‌بندی عامل‌های شخصی با TOPSIS

رتبه	$C_i$	فاصله با ایده‌آل منفی	فاصله با ایده‌آل مثبت	عامل
۱	۰/۵۹۱۱	۰/۰۱۲۷	۰/۰۰۸۸	خودباوری و اعتمادبه‌نفس نداشتن زنان
۲	۰/۵۷۴۵	۰/۰۱۳۰	۰/۰۰۹۶	ناتوانی زنان در انجام کارهایی که نیازمند دوری از خانواده است
۳	۰/۵۶۸۰	۰/۰۱۲۶	۰/۰۰۹۶	احساسی بودن زنان در کارها
۴	۰/۵۲۴۱	۰/۰۱۱۴	۰/۰۱۰۳	گرایش زنان به پذیرش پست‌هایی با مسئولیت کمتر
۵	۰/۵۰۵۳	۰/۰۱۰۹	۰/۰۱۰۷	کم‌تجربه‌گی زنان
۶	۰/۴۹۷۲	۰/۰۱۰۹	۰/۰۱۱۰	نرمش‌ناپذیری برنامه‌های کاری زنان
۷	۰/۴۵۶۰	۰/۰۱۰۱	۰/۰۱۲۰	کم‌بود توانایی بدنی زنان برای تحمل فشارهای برآینده از پست‌های مدیریتی
۸	۰/۳۹۳۵	۰/۰۰۸۵	۰/۰۱۳۲	گرایش نداشتن زنان به نظارت بر دیگران
۹	۰/۳۷۱۰	۰/۰۰۸۱	۰/۰۱۳۷	گرایش زنان به دست‌ورپذیری از دیگران
۱۰	۰/۳۶۱۷	۰/۰۰۷۹	۰/۰۱۴۰	کم‌بود انگیزه‌ی دستیابی به پیروزی در زنان
۱۱	۰/۳۵۲۴	۰/۰۰۷۹	۰/۰۱۴۵	بسنده نبودن تحصیلات زنان برای گماشته‌شدن به پست‌های مدیریتی

جدول ۸- رتبه‌بندی عامل‌های سازمانی با TOPSIS

رتبه	$C_i$	فاصله با ایده‌آل منفی	فاصله با ایده‌آل مثبت	عامل
۱	۰/۵۴۵۰	۰/۰۱۳۹	۰/۰۱۱۶	نبود کارراهی مناسب برای زنان در سازمان‌ها
۲	۰/۵۳۱۵	۰/۰۱۴۴	۰/۰۱۲۷	نبود یا کم‌بود الگوهای مدیران موفق زن در سازمان‌ها
۳	۰/۴۵۶۱	۰/۰۱۱۷	۰/۰۱۴۰	وجود سدهای ارتباطی (نبود ارتباط باز میان زنان و مردان) در سازمان‌ها
۴	۰/۴۵۱۸	۰/۰۱۲۰	۰/۰۱۴۵	نبود فرصت‌های آموزشی برابر با مردان برای زنان در سازمان‌ها
۵	۰/۴۰۰۸	۰/۰۱۰۴	۰/۰۱۵۶	نبود فرصت‌های استخدامی برابر با مردان برای زنان در سازمان‌ها

جدول ۹- رتبه‌بندی عامل‌های فرهنگی با TOPSIS

رتبه	$C_i$	فاصله با ایده‌آل منفی	فاصله با ایده‌آل مثبت	عامل
۱	۰/۶۴۶۱	۰/۰۱۳۰	۰/۰۰۷۱	باور نداشتن مدیران و سرپرستان به زنان
۲	۰/۶۰۱۳	۰/۰۱۲۳	۰/۰۰۸۲	فرهنگ مردسالاری در سازمان‌ها و جامعه
۳	۰/۵۰۲۱	۰/۰۰۹۹	۰/۰۰۹۸	باور جامعه به مشارکت نداشتن زنان در کارها
۴	۰/۴۵۶۰	۰/۰۰۹۴	۰/۰۱۱۲	نابرابری‌های جنسی در جامعه
۵	۰/۴۵۲۸	۰/۰۰۹۵	۰/۰۱۱۵	انگاشتن مدیریت زنان هم‌چون تهدیدی مستقیم برای فرصت‌های پیش‌رفت مردان
۶	۰/۴۴۶۴	۰/۰۰۹۳	۰/۰۱۱۵	کم‌شمار دانستن موفقیت‌های زنان در سازمان‌ها
۷	۰/۴۱۶۴	۰/۰۰۸۶	۰/۰۱۲۰	پذیرفته‌شدن زنان از سوی مردان به سان هم‌کار در گروه‌های کاری

جدول ۱۰- رتبه‌بندی عامل‌های اجتماعی با TOPSIS

رتبه	$C_i$	فاصله با ایده‌آل منفی	فاصله با ایده‌آل مثبت	عامل
۱	۰/۵۳۵۹	۰/۰۱۳۸	۰/۰۱۱۹	نبود گروه‌های یک‌پارچه‌ی زنان برای پشتیبانی از آنان
۲	۰/۵۱۴۱	۰/۰۱۳۱	۰/۰۱۲۴	مشکلات برآمده از نقش‌های دوگانه‌ی زنان
۳	۰/۵۰۶۳	۰/۰۱۲۹	۰/۰۱۲۶	پندار مرد را تنها نان‌آور خانه دانستن و نه زن را (از دیدگاه اجتماعی)
۴	۰/۴۰۹۰	۰/۰۱۰۲	۰/۰۱۴۷	مخالف بودن خانواده با گماشته‌شدن زنان به پست‌های مدیریتی

## نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که در دستگاه‌های دولتی ایران، هر چهار گروه عامل‌های شخصی، سازمانی، فرهنگی، و اجتماعی پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی است. به سخن دیگر، برآیند همه‌ی این عامل‌های باعث شده‌است تا زنان از گماشته‌شدن به پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی ما بازداشته‌شوند و بدین سان این دستگاه‌ها از فرصت به‌کارگیری توانایی‌ها و نوآوری‌های کاری زنان نخبه در هسته‌های تصمیم‌گیری خود بی‌بهره باشند.



از گروه‌های چهارگانه‌ی یادشده، به‌ترتیب عامل‌های فرهنگی، عامل‌های اجتماعی، عامل‌های سازمانی، و عامل‌های شخصی بیش‌ترین اثر را بر فرآیند ارتقای زنان دارد. هم‌چنین با بررسی داده‌های پژوهش و رتبه‌بندی عامل‌های فرعی تأثیرگذار بر فرآیند ارتقای زنان در هر یک از چهار گروه، سه عامل مؤثرتر از هر گروه چنین به دست آمد:

- گروه عامل‌های فرهنگی:
  - باور نداشتن مدیران و سرپرستان به زنان
  - فرهنگ مردسالاری در سازمان‌ها و جامعه
  - باور جامعه به مشارکت نداشتن زنان در کارها
- گروه عامل‌های اجتماعی:
  - نبود گروه‌های یک‌پارچه‌ی زنان برای پشتیبانی از آنان
  - مشکلات برآمده از نقش‌های دوگانه‌ی زنان
  - پندار مرد را تنها نان‌آور خانه دانستن و نه زن را (از دیدگاه اجتماعی)
- گروه عامل‌های سازمانی:
  - نبود کارراهه‌ی مناسب برای زنان در سازمان‌ها
  - نبود یا کم‌بود الگوهای مدیران موفق زن در سازمان‌ها
  - وجود سدهای ارتباطی (نبود ارتباط باز میان زنان و مردان) در سازمان‌ها
- گروه عامل‌های شخصی:
  - خودباروری و اعتمادبه‌نفس نداشتن زنان
  - ناتوانی زنان در انجام کارهایی که نیازمند دوری از خانواده است
  - احساسی بودن زنان در کارها

## پیشنهادها

### پیشنهادهای کاربردی

۱- نتایج نشان می‌دهد که بیش‌ترین دشواری زنان در دستیابی به پست‌های مدیریتی و حضور در هسته‌های بالای تصمیم‌گیری دستگاه‌های دولتی، در عامل‌های فرهنگی است. حل این دشواری‌ها، و در نتیجه آسان‌سازی فرآیند ارتقای زنان نیازمند

برنامه‌های درازمدت دگرگونی فرهنگ چیره بر مدیران است. اما برای حل تدریجی این دشواری‌ها پیشنهاد می‌شود تا دستگاه‌های دولتی تأثیرگذار بر فرهنگ، همانند صدا و سیما، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، و دیگر دستگاه‌های دست‌اندرکار، با پیاده‌سازی برنامه‌های هم‌آهنگ آموزشی و فرهنگی، زمینه‌های دگرگونی دیدگاه‌های مدیران و تقویت پایگاه فرهنگی را در این زمینه فراهم سازند.

۲- برای از میان برداشتن عامل‌های بازدارنده‌ی سازمانی، فراهم‌سازی، باید به گردآوری، و اجرای برنامه‌هایی پرداخت که بتواند زمینه‌ی حضور زنان را در پست‌های مدیریتی و هسته‌های ارشد تصمیم‌گیری کشور فراهم سازد. از آن‌جا که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور سرپرستی بیش‌تر دستگاه‌های دولتی را دارا است، این وظیفه‌ی مهم نیز بر دوش این سازمان محوری کشور خواهد بود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استان‌ها، بخشی برای پشتیبانی از فرصت‌های کاری زنان بنیان گذارده‌شود که هدف آن از میان برداشتن سدهای فرهنگی و سازمانی در دستگاه‌های دولتی باشد. از راه‌کارهای اجرایی برای از میان برداشتن عوامل سازمانی، می‌توان تخصیص دادن درصدی از پست‌های مدیریتی استان و کشور را به صورت همیشگی به مدیران زن نام برد.

۳- عامل‌های اجتماعی نیز از عامل‌های مهم تأثیرگذار بر گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی است. پیشنهاد می‌شود صدا و سیما و دیگر سازمان‌های تأثیرگذار کشوری، برنامه‌هایی برای دگرگونی دیدگاه‌های مردم در این باره و در زمینه‌ی کار زنان فراهم آورند.

۴- برای کاهش یا کم‌رنگ ساختن عامل‌های شخصی زنان در راه رسیدن به پست‌های مدیریتی نیز، پیشنهاد می‌شود برای زنان در دستگاه‌های دولتی، دوره‌های آموزشی ویژه‌ئی برای توان‌مندتر ساختن شخصیت آنان، آموزش مهارت‌های مدیریتی، و در نتیجه آماده ساختن‌شان برای پذیرش پست‌های مدیریتی برگزار شود.

### پیشنهاد‌های پژوهشی

۱- برای افزایش درستی و غنای پژوهش و توان گسترش یافته‌ها به سراسر کشور، پیشنهاد می‌شود عامل‌های پدیدآورنده‌ی سقف شیشه‌ئی، در پژوهشی ملی، در کشور و هم‌چنین تک‌تک استان‌ها شناسایی و رتبه‌بندی شود.



۲- از آن‌جا که ساختار بخش‌های صنعتی و خدماتی با بخش دولتی یکسان نیست، یافته‌های این پژوهش برای آنان کاربرد چندان درستی نخواهد داشت. از این رو، پیشنهاد می‌شود با بومی ساختن پرسش‌نامه‌ی این پژوهش و کاربرد آن در بخش‌های دیگر، عامل‌های سقف شیشه‌ئی در آن بخش‌ها نیز شناسایی شود.

۳- کیفی بودن داده‌های گردآوری‌شده با پرسش‌نامه، می‌تواند با انجام بررسی‌هایی با شیوه‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره‌ی فازی، به یافته‌هایی واقعی‌تر بیانجامد.

Archive of SID

## منابع

- ۱- آذر، عادل، و علی رجب‌زاده. ۱۳۸۱. *تصمیم‌گیری کاربردی*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ۲- آذر، عادل، و عزیزالله معماربانی. ۱۳۷۳. «AHP: تکنیکی نوین برای تصمیم‌گیری». *دانش مدیریت* ۲۸-۲۷: ۳۲-۲۲.
- ۳- اصغرپور، محمدجواد. ۱۳۸۳. *تصمیم‌گیری‌های چند معیاره*. چاپ ۳. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- ۴- الوانی، سیدمهدی، و مزگان ضرغامی فرد. ۱۳۸۰. «موفقیت زنان در کارراهی مدیریتی». *مدیریت دولتی* ۵۳-۵۴: ۹۵-۱۰۱.
- ۵- زاهدی، شمس‌السادات. ۱۳۸۲. «ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی». *ریحانه* (۳): ۷۳-۹۴.
- ۶- یزدانی، جواد. ۱۳۸۳. *آموزش، توان‌مندسازی، و اشتغال زنان*. تهران: مؤسسه فرهنگی منادی تربیت.
- 7- Catalyst. 2003. *Women in U.S. Corporate Leadership 2003*. Catalyst.
- 8- International Labour Organization. 1997. *Economically Active Population, 1950-2000*. Geneva: International Labour Organization.
- 9- International Labour Organization. 2003. *Yearbook of Labour Statistics*. Geneva: International Labour Organization.
- 10- Martell, Richard F., Christopher Parker, Cynthia G. Emrich, and Mary S. Crawford. 1998. "Sex stereotyping in the executive suite: 'Much ado about something'." *Journal of Social Behavior and Personality* 13(1): 127-138.
- 11- Morrison, Ann M., and Mary Ann Von Glinow. 1990. "Women and minorities in management." *American Psychologist* 45(2): 200-208.
- 12- Redwood, René. 1996. *The Glass Ceiling: The Findings and Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission*. Retrieved 21 July 2003 (<http://www.inmotionmagazine.com/glass.html>).
- 13- Tharenou, Phyllis, Shane Latimer, and Denise Conroy. 1999. "How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement." *Academy of Management Journal* 37(4): 899-931.
- 14- Rahmanou, Hedieh. 2001. *The Widening Gap: A New Book on the Struggle to Balance Work and Caregiving* [Research-in-Brief]. Washington, DC: Institute for Women's Policy Research. Retrieved 27 October 2006 (<http://www.iwpr.org/pdf/heyman.pdf>).

## نویسنده

## دکتر سیدحبيب‌الله میرغفوری،

استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه یزد  
mirghafoori@yazduni.ac.ir

دانش‌آموخته‌ی دکتری مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس؛

استادیار و مدیر گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه یزد؛

چندین نوشته و طرح در زمینه‌ی بهبود کیفیت و تحول اداری، و مسائل مربوط به آن نگاشته‌است.