



تحلیل چگونگی موفقیت زنان در مدیریت، و غلبه بر موانع درک شده

مهديه اکبريان مهر

کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه شهید بهشتی

mahdieh.a.mehr@gmail.com

فريبا نوري

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه الزهرا

Faribanouri1989@gmail.com

1

چکیده

امروزه حضور زنان در عرصه های اجتماعی رشد یافته است اما هنوز موانعی بر سر این موفقیت مشاهده می شود. بنا بر پژوهش های پیشین، زنان برای موفقیت و رسیدن به موقعیت درخور، با موانعی مواجهند، و از مهمترین این موانع نداشتن الگویی به عنوان راهنما جهت مواجهه با موانع موجود می باشد، پژوهش حاضر با هدف بررسی چگونگی دستیابی مدیران زن به پست های مدیریتی در شرکت های کوچک واقع در شهرک های صنعتی کرج انجام گرفت تا بتواند چگونگی عملکرد زنان مدیر و موفق را تحلیل نماید. این پژوهش از نظر هدف بنیادی و از لحاظ روش جمع آوری داده ها کیفی (مصاحبه نیمه ساختار یافته) می باشد و با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و طبقه ای با تعداد ۱۳ مصاحبه انجام شده است. برای تجزیه تحلیل محتوای مصاحبه ها، احصای مفاهیم و مقولات از روش کد گذاری باز استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر مدیران زن شرکت های کوچک در شهرک های صنعتی کرج بوده است که در حوزه فنی خود تخصص دارند. نتایج پژوهش حاکی از شناسایی ۳۰ مفهوم و ۸ مقوله به عنوان عوامل موفقیت زنان در پست های مدیریتی است.

واژه های کلیدی:

مدیریت زنان، موانع ارتقاء زنان، کلیشه های جنسیتی، تحلیل محتوا

۱. مقدمه و بیان مسئله

با توجه به نقش زنان در مدرنیته کردن اقتصادهای در حال رشد، لزوم بررسی اشتغال آنان در جوامع در حال توسعه که دارای بافت اجتماعی متفاوتی هستند، از اهمیت بالایی برخوردار است (آراستی، جو کار ۱۳۸۶). حضور زنان در اجتماع در طول سالهای اخیر رشد قابل توجهی داشته است، اما وضعیت، در پست‌های بالا متفاوت است (آنجل لمون و همکاران، ۲۰۱۷). احتمال اینکه زنان در مشاغل با پایگاه بالا و موقعیت‌های قدرتمند به خدمت گمارده شوند، به مراتب کمتر از مردان است. این مساله به نابرابری‌های جنسیتی و "تقسیم کار جنسیتی عمودی" بر می‌گردد که در آن، مردان به ویژه در سمت‌های مدیریتی موقعیت‌های برتری کسب می‌نمایند. به رغم اینکه از نظر قانون کشور ایران، به زنان و مردان یکسان نگریسته می‌شود و با توسعه آموزش عالی، زنان در اشغال مشاغل بیرون از خانه موفقیت‌های نسبی کسب کرده‌اند، ولی هنوز در اشغال سمت‌های مدیریتی از تبعیض‌های چندگانه‌ای رنج می‌برند (احمدی، ۱۳۸۵).

محققین زیادی در این مورد پژوهش‌هایی انجام داده‌اند که به بررسی رابطه بین حضور زنان و عملکرد مثبت در سازمان، و موانع موجود برای رسیدن به این مهم پرداخته‌اند. در اکثر پژوهش‌ها به نبود الگوی موفقیت برای زنان اشاره شده است، ما در این پژوهش سعی داریم با تحلیل داده‌های منتج از مصاحبه با مدیران زن موفق، به ساخت الگویی موفق از زنان برای پست‌های مدیریت بپردازیم و دریابیم که چگونه زنان موفق با وجود و مشکلات و موانع مختلف بر سر راه توانستند بر آن‌ها غلبه کنند و به پست‌های مدیریتی ارتقاء یابند و در نتیجه منجر به عملکرد مطلوب سازمان مورد نظر شوند.

پیشینه پژوهش

دسترسی زنان به بازار کار و ارتقای آنها به پست‌های مدیریتی و نیز به رسمیت شناختن زنان و فرصت‌های برابر برای همه زنان، از پدیده‌های مهم در دهه‌های اخیر بوده است و مطالعاتی متعددی پیرامون همین موضوع انجام شده است.

می‌توان گفت پژوهشگران رویکرد‌های نظری مختلفی در مورد انواع موانع و مشکلاتی که زنان برای دستیابی به پست‌های مدیریتی با آن روبرو هستند را بیان کردند. برای مثال، اسفیدانی (۱۳۸۱) با شناخت عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی، نگرش مدیران مرد نسبت به زنان و مهارت‌های مدیریتی زنان، نشان داد که عدم حضور زنان در پست‌های مدیریتی قوه مجریه، ناشی از کمبود مهارت‌های مدیریتی آنان نیست، بلکه به دلیل عوامل محیطی و شرایط فرهنگی موثر بر حضور زنان در پست‌های مدیریتی است. همچنین مهارت‌های مدیریتی زنان در بعد ادراکی، تفاوتی با مدیران مرد ندارد، اما میان مهارت‌های انسانی مدیران مرد و زن، اختلاف معناداری وجود دارد. همچنین احمدی (۱۳۸۵) دریافت که اگر چه زنان مورد مطالعه از توانمندی مدیریتی نسبتاً بالایی برخوردارند اما بستر سازمانی و اجتماعی مناسب جهت توانمندسازی زنان به اندازه کافی وجود نداشته و دگرگونی و تحول در ساختار مدیریتی سازمان‌ها به نفع زنان به کندی انجام می‌شود. حسین پور و دیگران (۱۳۹۱) در مورد موانع رسیدن زنان به سطوح مدیریتی نشان دادند که موانع اجتماعی، فرهنگی و سازمانی، خانوادگی و فردی بر عدم ارتقا زنان به سمت‌های مدیریت ارشد و میانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تاثیر دارند. فیضی و دیگران (۱۳۹۴) دریافتند که تاثیر میزان اعتماد به نفس و موفقیت طلبی بین مدیران زن وزارت بهداشت، از متوسط جامعه پایین‌تر است. آنها همچنین دریافتند که میزان دانش مدیریتی زنان، فرصت‌های برابر جهت ارتقا زنان، و باور توانمندی زنان نیز در این حوزه از متوسط جامعه پایین‌تر است، و این عوامل را موانعی جهت رشد

و موفقیت زنان، و به تبع آن جامعه پزشکی دانسته اند. (نیری، ۱۳۹۸) در مقاله "پیشایندهای نگرش کلیشه‌های جنسیتی نسبت به زنان در جایگاه مدیریت" با تحلیلی کیفی، به بررسی کلیشه‌های جنسیتی به عنوان یکی از دلایل حضور کم‌رنگ زنان در مدیریت پرداخت و نشان داد که یکی از موانعی که زنان با آن روبرو هستند همین کلیشه‌های جنسیتی است. وانگ و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعات خود رویکرد دیگری را از منظر اعتماد بیش از حد اتخاذ می‌کند و ناهمگونی جنسیتی مدیران زن و ترجیحات آنها را بین تامین مالی داخلی و خارجی، تامین مالی بدهی و تامین مالی سهام، و سررسید تامین مالی بدهی توضیح می‌دهد. علاوه بر این، برخی از محققان معتقدند که از دست دادن فرصت‌های رشد برای مدیران زن بیش از مردان ترسناک است، بنابراین ترجیح می‌دهند بدهی کمتری در ساختار سرمایه داشته باشند، اما برای حفظ انعطاف‌پذیری مالی شرکت، بدهی کوتاه‌مدت را ترجیح می‌دهند (روکا و همکاران، ۲۰۲۰). تیراندازی و دیگران (۱۳۹۵)، عدم حضور زنان در پست‌های مدیریتی را به دلیل موانع فرهنگی-اجتماعی می‌دانند و اصلی‌ترین موانع را حاکمیت تفکر سنتی مردسالارانه در جامعه، عدم باور جامعه به توانایی زنان در اداره امور در صحنه‌های مدیریتی و عدم خودباوری زنان به توانایی مدیریت قلمداد می‌کنند. لویگزینگ و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند گاهی زنان در پست‌های مدیریتی مخاطره‌آمیزی گماشته میشوند تا عملکرد ضعیفی از خود نشان دهند یا برای اینکه زنان خودشان را به مردان اثبات کنند بیش از اندازه وقت و انرژی صرف می‌کنند تا دیده شوند به همین ترتیب نتایج تحقیقاتشان نشان داد که با توجه به فشار فزاینده‌ای که بر روی زنان در عملکرد وجود دارد اگر مدیران ارشد زن با یک هیئت مدیره با جنسیت ترکیبی از زنان و مردان تعامل داشته باشند نسبت به زمانی که هیئت مدیره آن مردانه باشد، احتمال موفقیت و سودآوری شرکت بالا می‌رود. گروهی دیگر از محققین به مزایای حضور زنان در عرصه‌های مدیریتی می‌پردازند برای مثال، توسلی و جلالوند (۱۳۹۴) معتقدند که بین زنان و مردان از لحاظ نگرشی و مدیریتی تفاوت‌هایی وجود دارد، و اذعان می‌کنند که جنبه‌های مهمی از زندگی و رشد، در مدیریت به سبک مردان نادیده گرفته شده است، در حالی که با تفویض قدرت به زنان، می‌توان به ابعاد رشد سازمان‌ها گسترش داد تا سازمان‌ها در ابعاد بیشتری فرصت موفقیت و ارتقا را داشته باشند. همچنین لوسونچ و بورتولوتو (۲۰۱۴) به بررسی همزمان جنبه‌های مختلف پیوند کار و زندگی زنان می‌پردازند، و تغییرات ناشی از کار زنان را هم در بعد مثبت و هم در بعد منفی مورد پژوهش قرار می‌دهند و در می‌یابند که شاغل بودن زنان می‌تواند مزایایی بسیار بیشتر از معایب آن برای خانواده داشته باشد.

3

برخی نظریه پردازان به بررسی نحوه عملکرد زنان در سازمان پرداخته اند و معتقدند که زنان برای موفقیت و حضور موثر در عرصه اجتماعی به منظور نیل به اهداف در کسب و کارشان از یک سری استراتژی‌هایی استفاده می‌کنند به گونه‌ای که آراستی و جوکار (۱۳۸۶) در پژوهش خود به بررسی انواع کسب و کارهای زنان، استراتژی زنان در کسب و کار و موفقیت آن‌ها پرداخته اند. آنان دریافته‌اند که زنان ایرانی حوزه‌های مختلف کسب و کار را برگزیده اند و تنها به مدیریت شرکت‌های کوچک و خدماتی بسنده نکرده اند، نتایج ارائه شده در این پژوهش روشن نمود که زنان موفقیت در کسب و کار را در درجه اول، در رسیدن به رضایت شخصی، و سپس در اثبات شایستگی‌ها و در انتها سودآوری می‌دانند. وو و همکاران در سال ۲۰۲۱ به بررسی تاثیر نقش زنان در رشد و نوآوری پرداخته اند و همچنین میزان نوآوری ایجاد شده در سازمانی‌هایی با مدیریت تکنولوژی زنان را با سازمان‌های تحت کنترل تکنولوژی مردان مقایسه نموده اند، و به این نتیجه رسیده اند که زنان بیشتر به رهبری گرایش دارند تا مدیریت و همچنین تمایل زنان به ارتباطات تحول‌آفرین بیش از مردان است، پس جنسیت زن در رسیدن به اهداف موثر است.

در نهایت محققانی نیز به راهکارهای افزایش توانایی زنان در مدیریت پرداخته اند مثلاً در مطالعه دیگر اسمیرلس و همکاران (۲۰۲۰) به ادراک زنان ژاپنی از نقش‌های جنسیتی و رهبری و تاثیرات دوره آموزشی مرتبط با رهبری زنان، پرداخته اند. یافته‌های

آنها نشان می‌دهد که می‌توان از طریق آموزش رهبری زنان در رابطه با افزایش آگاهی و پیوند مفاهیم مهارت‌های رهبری با ارزش به مهارت‌هایی که زنان دارند، پیشرفت کرد. آنها همچنین دریافتند که زنان ژاپنی همچنان نیروهای فرهنگی، خانوادگی و نهادی مهمی را تجربه می‌کنند که از کلیشه‌های جنسیتی حمایت می‌کنند. سردان و نیکولاس (۲۰۱۷) در بررسی مدیریت زنان در شرکت‌های خانوادگی در می‌یابند که در این شرکت‌ها و نسل‌های دوم به بعد، اثری از کلیشه‌های جنسیتی باقی نمی‌ماند و تنها تاثیر خصوصیات زنانه بر نوع مدیریت حس می‌گردد که از طرف سازمان پذیرفته است. می‌توان گفت زنان در شرکتهای خانوادگی حضور فعالی داشته و این مسئله باعث میشود در عملکرد شرکت نتایج بهتری بدست آورد. رجبی (۱۳۹۹) در مقاله خود به ارائه الگوی کار و زندگی زنان پلیس تهران پرداخته است، و تاکید می‌نماید که بازخوردهای مثبت از شغل تاثیر مثبتی بر روی زندگی خانوادگی افراد دارد، و تعادل کار و زندگی تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی و کارایی دارد. لانسو و همکاران (۲۰۲۰)، دریافتند که مقاومت می‌تواند در تغییر برابری جنسیتی مؤثر باشد، زمانی که مداخله فضای قانع‌کننده‌ای برای مذاکرات در مورد مالکیت مشکل فراهم می‌کند، به ادبیات تغییر برابری جنسیتی کمک می‌کند، آنها همچنین نقش مدیران ارشد را در اینگونه مقاومت‌ها بسیار پر رنگ ارزیابی نموده‌اند.

اهمیت و اهداف پژوهش

4

مطالعات نشان می‌دهد در جوامع در حال توسعه تعداد زنان دانش‌آموخته و شایسته پست‌های بلند سازمانی، که به مقام و رتبه در خور خود نرسیده‌اند، در قیاس با مردان بسیار بیشتر است (متکالف، ۲۰۰۸). با مرور آمارهای موجود می‌توان دریافت که در ایران نیز با وجود این که زنان حدود پنجاه درصد جمعیت کشور را شامل می‌شوند، شکاف‌های جنسیتی زیادی بین زنان و مردان وجود دارد (مرکز آمار ایران، سال ۱۳۹۴). ایران در سال ۲۰۲۰، ۱۴۸ امین کشور جهان در شاخص جهانی شکاف جنسیتی بوده که عملکرد آن نسبت به سال قبل ۶ پله تضعیف شده است. ایران در زیرشاخص‌های بهداشت و بقا و دستیابی به امکانات آموزشی کمترین شکاف جنسیتی و در زیرشاخص‌های توانمندسازی سیاسی و فرصت و مشارکت اقتصادی بیشترین شکاف جنسیتی را دارد (مرکز آمار اتاق بازرگانی، ۱۳۹۸). لذا کاستی زنان ایرانی نسبت به مردان، در جایگاه‌های مدیریتی و رهبری، باعث اهمیت پژوهش در حیطه این موضوع می‌گردد. از طرفی طبق پژوهش‌های انجام شده، می‌توان دریافت که حضور زنان به شیوه درست و کارآمد در عرصه‌های اجتماعی، نه تنها برای سازمان‌ها و جوامع دارای نقاط مثبتی است، بلکه می‌تواند سطح و کیفیت زندگی خانوادگی را نیز افزایش دهد (لورنز و برتولوتو، ۲۰۱۴).

با وجود تمام کاستی‌ها و موانع، امروزه شاهد وجود مدیران زن موفق هر چند اندک، در کشورمان هستیم که بدون شک برای رسیدن به جایگاه خود با چالش‌های فراوانی مواجه بوده‌اند و هستند. در این پژوهش قصد داریم با مطالعه‌ای کیفی و تحلیل داده‌ها، به نحوه مقابله این زنان موفق بر محدودیت‌ها و موانع درک شده توسط آنان بپردازیم، تا بتوانیم در مسیر رشد زنان به جایگاه‌های متعالی سهیم باشیم. بر این اساس سوال اصلی این پژوهش این است که "زنان مدیر و موفق چگونه بر موانع درک شده در مسیر موفقیت شغلی خود غلبه می‌کنند؟"

مبانی نظری پژوهش

با توجه به اهمیت حضور زنان در عرصه‌های اجتماعی بخصوص در بخش‌های مدیریتی، پژوهشگران به بررسی توانایی‌های زنان در مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها و همچنین ریشه‌های موانع حضور زنان در این بخش‌ها پرداخته‌اند، در بسیاری از تحقیقات، مقایسه‌ای بین توانایی زنان و مردان در حیطه مدیریت انجام شده است. محققین در بعضی موارد تفاوت‌هایی در سبک مدیریتی زنان و مردان یافته‌اند که به هیچ وجه نشانه نقصان توانایی زنان نیست، بلکه به معنای تفاوت در نگرش و عملکرد زنان است و می‌تواند باعث رشد زنان و سازمان در ابعادی دیگر شود و در مجموع موجب رشد سازمان در جنبه‌های جدید گردد (راموس و همکاران، ۲۰۲۱). به عقیده این محققان از آنجا که بنای شرکت‌های فعلی را مردان نهاده‌اند، تمایل به سبک مردانه مدیریت وجود دارد، اما اگر بنای سازمان‌ها را زنان می‌نهادند، اوضاع سازمان‌ها احتمالاً متفاوت می‌بود، و الزاماً شامل افول نمی‌شد. گروهی دیگر از محققان دریافته‌اند که به طور کلی، سبک ارتباطات مدیریتی مردانه به شکل بالا به پایین، فرماندهی و کنترل، و وظیفه‌محوری یا همان مدیریت تعاملی است (ایگلی و یوهان سن اشمیت، ۲۰۰۱)، در حالی که سبک ارتباطات زنانه بیشتر به سمت دموکراتیک، ارتباط و همکاری سوق پیدا می‌کند. (ایگلی و جانسون، ۱۹۹۰؛ ایگلی و یوهانسن اشمیت، ۲۰۰۱). این سبک رهبری به پیروان انگیزه و الهام می‌بخشد تا فراتر از انتظارات و منافع شخصی حرکت کنند و برای خیر سازمان کار کنند (آلن و همکاران، ۲۰۱۷) که به این گونه از رهبری، رهبری تحول‌گرایانه می‌گویند و یافته‌ها نشان می‌دهد که زنان در مدیریت نوآورانه بسیار موفق‌تر از مردان عمل می‌کنند و و همکاران (۲۰۲۱). گروهی دیگر نقاط ضعف زنان در مدیریت را مورد پژوهش قرار داده‌اند و از آن به عنوان موانع فردی موفقیت زنان یاد کرده‌اند (کلی و مکادم، ۲۰۲۱).

5

از نقطه نظری دیگر پژوهشگران موانع حضور و موفقیت زنان را از جنبه‌های دیگری مورد بررسی قرار داده‌اند. گروهی از محققین این موانع را در دو دسته بندی قرار داده‌اند: ۱. موانع فرد گرا که ریشه‌های این عدم دستیابی به موفقیت را در درون ذهنیت و عملکرد زنان جستجو می‌کند و ۲. فرآیند اجتماعی شدن فرهنگی که ریشه‌های مشکل را در فرهنگ و اجتماع می‌داند و معتقد است فرآیند اجتماعی شدن زنان را به سمت مشاغل حرفه‌ای و تکراری سوق می‌دهد نه مشاغل مدیریتی (اسفیدانی، ۱۳۸۱). طبق یافته‌های حسین پور و دیگران (۱۳۹۱) می‌توان دلایل عدم ارتقاء زنان به سمت‌های مدیریت ارشد و میانی را در چهار بخش تقسیم بندی نمود.

۱. موانع اجتماعی و فرهنگی

شامل مواردی چون فرهنگ مردسالاری، کلیشه‌ای اندیشیدن در باره زنان، کمبود الگوی زنان مدیر و موفق، شایسته‌سالاری، جامعه پذیری متفاوت، نقش رسانه‌های ارتباط جمعی است.

۲. موانع سازمانی

شامل موانعی به شرح زیر است: گرایش به مرد سالاری در انتصاب مدیران، نابرابری در امکانات آموزشی، قوانین مکتوب سازمانی و استخدامی، دور ماندن از جلسات تصمیم‌گیری، محدود کردن زنان به کارهایی که فرصت رشد نداشته باشند، نادیده گرفتن نظرات زنان، کاندید ندیدن زنان برای مدیریت، نابرابری در بهره‌مندی از مزایا، نابرابری در ارزشیابی

۳. موانع خانوادگی

نگهداری از فرزندان و سالخوردگان، آموزش کودکان و امور خانه‌داری، نگرش منفی شوهر نسبت به کار همسر از جمله موانع خانوادگی تلقی شده است.

۴. موانع فردی

مسائلی چون خودباوری، انگیزه نیل به موفقیت، ریسک پذیری، نگرش نسبت به کار و مهارت های ارتباطی، محدودیت های فیزیولوژیکی و جسمی نیز در این رده قرار می گیرند.

دیگر یافته های محققین نشانگر آن است که شاغل بودن زنان و مادران می تواند تأثیرهای مثبتی در سطح و کیفیت زندگی در خانواده ها بگذارد (لوسونز و بورتولوتو، ۲۰۱۴)، لذا از آنجا اشتغال زنان نیز مانند هر مقوله دیگری دارای ابعاد مثبت و منفی است و همچنین به علت نبود الگوهای مشخص و موفق زنان در ایران، در این پژوهش سعی بر آن داریم که با مطالعه عمیق و بررسی نحوه عملکرد مدیران موفق زن امروزی، راهکارهای استفاده شده توسط آنان را تحلیل نموده همراه با الگو سازی بر ابعاد مثبت اشتغال زنان بیفزاییم.

روش پژوهش

روش جمع آوری اطلاعات در این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده است. برای جمع آوری اطلاعات ابتدا با کمک موانع یافته شده در پژوهش های پیشین که در مبانی نظری این پژوهش نیز از آن ها یاد شد، سوالاتی باز در حیطه "موانع ارتقای زنان در پست های مدیریتی" طرح شده و یک پلن اولیه مصاحبه طراحی گردید. پس از برگزاری دو جلسه مصاحبه، بررسی مفاهیم و بر ساخت های یافته شده در داده ها توسط پژوهشگران انجام شد. در این فرآیند که به صورت چرخشی، موجبات تحلیل مستمر موضوع مورد پژوهش را فراهم آورد، موجب شد تا مصاحبه کنندگان، در هر مصاحبه نسبت به مصاحبه قبلی به کشف بخش های پنهان حساس تر باشند و مخاطب را به سوی ارائه اطلاعات پیرامون آن حوزه راهنمایی کنند، همچنین هر مصاحبه در خدمت تدقیق مصاحبه های پیشین نیز بوده است تا بتوان پاسخی ارزشمند برای سوال اصلی این تحقیق یافت. لذا شیوه نامه اولیه، در فرآیند جمع آوری اطلاعات و بر اساس داده های بدست آمده در هر مصاحبه مورد بازبینی قرار گرفت. از آنجا که مدیران شرکت های کوچک به دلیل مشغله کاری تمایلی به مصاحبه حضوری نداشتند، تقریباً تمام مصاحبه ها بصورت تلفنی و در ساعتی خارج از ساعت کاری و اداری در مدت زمانی بین ۲۵ الی ۴۰ دقیقه انجام شد. روال مصاحبه به این نحو بود که در ابتدای هر مصاحبه، هر مصاحبه شونده، نسبت به هدف پژوهش آگاه می شد و پس از آن با کسب اجازه از آنان اقدام به ضبط مکالمات جهت تحلیل دقیق اطلاعات نمودیم. از آنجا که تحلیل محتوا یکی از روش های نظام مند پژوهش، و ابزاری عینی برای توصیف پدیده ها است، و برای تجزیه و تحلیل پیام های کلامی مکتوب و یا شفاهی به کار می رود، در پایان هر مصاحبه، آن را بصورت کامل پیاده سازی نمودیم و مورد تحلیل قرار دادیم و همان طور که بیان شد از نتایج حاصله، در مصاحبه های بعدی استفاده نمودیم، واحد تحلیل در این پژوهش، جملات بیان شده به وسیله مدیران زن مورد مصاحبه بود که با مراجعه به متن پیاده سازی مصاحبه ها استفاده شد. در این تحقیق از روش کدگذاری باز برای تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه ها و احصای مفاهیم استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش، مدیران زن شرکت های کوچک واقع در شهرک های صنعتی کرج بودند. این مدیران شامل کارآفرینان، مدیران عامل و مدیران ارشد واحدهای مهم شرکت ها از جمله مدیران تحقیق توسعه، مدیران تولید، مدیران بازرگانی و ... بودند. با توجه به فعالیت در شهرک های صنعتی، شرکت های انتخابی عموماً شرکت های تولیدی بوده و در بخش خدمات فعالیت محض نداشتند و شرکت ها عموماً یا تولیدی بودند و یا تولیدی خدماتی. مدیران منتخب زن در شرکت های تولید صنایع دارویی، بسته بندی، قطعات الکترونیک؛ محصولات شیمیایی، صنایع غذایی و صنایع چوب و کاغذ فعالیت می نمودند. تعداد پرسنل شرکت ها بین ۳۵ الی ۱۷۰ نفر بوده است. نمونه گیری به صورت هدفمند و طبقه ای انجام شد و سعی شد که از تمام صنایع موجود در این شهرک های صنعتی نمونه ای جهت مصاحبه

انتخاب گردد. تعداد افراد مصاحبه شده ۱۳ نفر بود، که در دو مصاحبه آخر اطلاعات جدیدی استخراج نشد و نویسندگان این مطالعه را به اشباع نظری رساند. میانگین سنی این افراد ۴۱،۳ سال بودند و میانگین سابقه کاری آنان نیز ۲۰،۷ سال بوده است. ۹ نفر از زنان مورد مطالعه متاهل بودند که تنها یکی از آنها فرزندی نداشت، سه نفر از زنان دارای تجربه طلاق یا مرگ همسر بودند و تنها یکی از آنان مجرد بود. تمام زنان مورد مطالعه حداقل ۳ سال بود که بر سمت خود باقی مانده بودند و شرکتی که بصورت کامل و یا بخشی از آن تحت مدیریت آنان بود، دچار بحران مالی و یا شکست نبود. برای اطمینان از اعتماد پذیری یافته ها، معیارهای ارائه شده به وسیله روش ارزیابی لینکلن و گوبا مورد بررسی قرار گرفت. روش ارزیابی لینکلن و گوبا جهت اعتبار سنجی پژوهش‌های کیفی براساس چهار محور اعتبار پذیری، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تایید پذیری استوار است. از این معیارها در اعتبار سنجی تحقیقات کیفی استفاده بسیار زیادی می‌شود (جکسون و همکاران، ۲۰۰۷). برای آزمودن اعتبار پذیری پژوهش مورد نظر، از ۴ نفر از مصاحبه شونده‌ها درخواست شد تا نتایج کار را مطالعه نموده و نظر خود را در این مورد که آیا نتایج بدست آمده انعکاسی از نظرات آنان می باشد، یا نه را اعلام نمایند. برای تعیین قابلیت انتقال یافته های تحقیق، تعداد زنان مورد مصاحبه و بازه زمانی گردآوری داده ها (زمستان ۱۴۰۰-بهار ۱۴۰۱) مشخص شدند. برای اتکا پذیری یافته های این مطالعه، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. لذا سه مصاحبه به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب و مجدد کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده، با هم مقایسه و از راه میزان توافق های موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات محاسبه شد. هولستی (۱۹۶۹) شاخص پیشنهادی زیر را برای محاسبه پایایی بازآزمون کدگذاریهای پژوهشگر در دو فاصله زمانی پیشنهاد داده است (ویمر، دومینک، ۱۳۸۴).

7

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 * \text{تعداد توافق ها}}{\text{تعداد کل کد ها}} * 100$$

با توجه به نتایج به دست آمده از محاسبه درصد پایایی به شرح زیر در جدول آمده است. طبق محاسبات انجام شده میزان پایایی برای چهار مصاحبه ای که مجدد انجام شد، و در تمام مصاحبه ها میزان پایایی از حد ۶۰ درصد بالاتر بوده است، که نشان دهنده اعتماد پذیری کدگذاری ها می باشد.

جدول ۱. پایایی مصاحبه‌ها

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	درصد پایایی
۱	۳۹	۳۲	٪۸۲
۲	۴۶	۳۴	٪۷۴
۳	۵۸	۴۴	٪۷۶
۴	۴۴	۳۰	٪۶۸

8

جهت اطمینان از قابلیت تایید نتایج پژوهش، تمام مصاحبه‌ها ضبط شدند و از یکی از اساتید رشته مدیریت، و مسلط به پژوهش‌های کیفی درخواست شد تا نتایج را مطالعه نموده و نظر خود را بیان نمایند.

۴. یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌های بدست آمده در مصاحبه‌ها از روش گراند تئوری و کد گذاری باز استفاده نمودیم. کدگذاری باز، فرایندی است که در آن داده‌ها به صورت واحدهای معنادار مجزا در می‌آیند در واقع روشی است که در آن به دنبال شناخت مضامین و کشف خصوصیات و ابعاد آن‌ها در داده‌ها می‌باشد (لی، ۲۰۰۱). در این مرحله، مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه بندی می‌شود. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع‌آوری شده، نظیر مصاحبه‌ها، مشاهدات و وقایع یا یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد (کریسول، ۲۰۰۵). می‌توان گفت کدگذاری باز یعنی روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم پردازی کردن و مقوله بندی کردن داده‌ها است. در واقع مفاهیم برجسته‌های ذهنی هستند که پژوهشگر به وقایع، حوادث و پدیده‌ها نسبت می‌دهد. شکل‌گیری این برجسته‌ها از راه فرایند انتزاعی سازی انجام می‌گیرد و شبیه سبدهای خالی می‌باشند که با تجربه و معناهای پژوهشگر پر می‌شوند. زمانیکه در داده‌ها پدیده‌های خاصی مشخص شدند، آنگاه می‌توان مفاهیم را به محور آنها گروه بندی کرد. به عبارت دیگر، مقوله پردازی به روند طبقه بندی مفاهیم گفته می‌شود براین اساس، یک مقوله مجموعه‌ای از مفاهیم می‌باشد که دارای یک وجه اشتراک هستند (هچ و همکاران، ۲۰۰۶).

در این پژوهش و دربخش اول با مراجعه به متن بدست آمده از مصاحبه‌ها، نقل قول‌های افراد مصاحبه شونده که بار معنایی مرتبط با هدف و سؤال پژوهش داشتند، استخراج و سپس با استفاده از روش تطبیق مستمر مفاهیم مرتبط با این نقل قول‌ها احصا و نامگذاری شدند. در بخش دوم با مراجعه به مفاهیم شناسایی شده و با استفاده از روش تطبیق مستمر، مفاهیم مشابه ذیل

مقولات مناسب دسته بندی شدند. سپس به مقولات شناسایی شده یک برجسب مفهومی اختصاص پیدا کرد که این برجسب انتزاعی تر از عناوین مفاهیمی بود که مجموع آن ها مقوله را تشکیل داده بودند. در آخر پس از اینکه کدگذاری به صورت کامل انجام گرفت، سپس با بازبینی کدگذاری ها همسازی مفاهیم و مقولات استخراج شده صورت گرفت، به طوری که مقوله ها هماهنگی درونی و ناهمگونی بیرونی داشته باشند. نتایج بدست آمده از این فرایند تحلیل محتوای کیفی متن مصاحبه ها با خبرگان شامل شناسایی ۳۰ مفهوم و ۸ مقوله به عنوان راهکارهای مدیران زن موفق برای حل موانع می باشد .

جدول ۲. مفاهیم و مقوله های مرتبط با موضوع پژوهش

مفهوم	مقوله
انتقاد مسالمت آمیز و مستمر	پایداری در راه هدف
صبر بر مشکلات و موانع	
سماجت در کار	
رخنه در امور منع شده بعلت موانع جنسیت	
تلاش بر افزایش تعداد زنان در محیط کار	تغییر جو مردسالارانه
نگرش یکسان به زنان و مردان در محیط کار	
شناخت روحیات زیردستان	
الگو گرفتن در رشته های تخصصی	الگو برداری
الگو سازی ترکیبی	
گرانباری نقش انتخابی	
افزایش دانش تخصصی	
عزم و اراده راسخ	
حضور در دوره های کسب و کار و مدیریتی	

چالش پذیر بودن	تمایل به تغییر مستمر
	ایجاد روحیه جنگنده در خود و دیگر زنان
	خود بازاریابی
انضباط در کار	اصرار بر برنامه ریزی استراتژیک
	نظم در تمام امور و زندگی
ایجاد نگرش و منش زنانه در سازمان	ارزش گذاری مناسب پرسنل
	ارزش گذاری عمیق بر دستاوردها
	پذیرش اشتباهات در صورت بروز
	تمایل به مذاکره و مشورت
	تلاش در جهت رهبری به جای مدیریت
همانند سازی خود با مردان	برخوردهای قهرآمیز واقعی و نمایشی
	تظاهر به اعتماد بنفس
متعادل سازی کار و زندگی	ابراز مزایای اشتغال برای خانواده و همسر
	حمایت و تشویق از طرف فرزند و همسر از اشتغال زن
	شناور سازی زمان کار و انعطاف پذیری
	استمداد از اطرافیان و اقوام
	آوردن فرزندان در محل کار و استخدام پرستار

حال به توصیف مفاهیم منتج از کدگذاری باز، پیرامون "چگونگی غلبه زنان مدیر و موفق بر موانع درک شده در مسیر موفقیت شغلی خود" می پردازیم.

مفهوم ۱. انتقاد مسالمت آمیز و مستمر: بیشتر مدیران زن موفق در مواجهه با موانع، به صورت آشکار و ضمنی از کلیشه‌های جنسیتی و یا فرهنگ مردسالارانه انتقاد مسالمت آمیز می‌کنند و دست از مقاومت در برابر تبعیض‌های جنسیتی بر نمی‌دارند. حتی در زمانی که چاره‌ای جز پذیرش تبعیض‌ها نیست، این زنان ابراز مشکل را پایه‌ای برای رفع آن می‌دانند.

مفهوم ۲. صبر بر مشکلات و موانع: از نظر مدیران زن موفق هر مانعی موقتی است و اگر امروز از رشد انسان‌ها جلوگیری کند، می‌توان آن را برای دفعات بعد حل نمود. به گفته برخی از آنان، گذر زمان و تکرار مشکلات، بسیاری از مشکلات و موانع را می‌تواند حل نماید.

مفهوم ۳. سماجت در کار: اصرار بر یافتن راه موفقیت، یکی از عوامل موفقیت زنان مورد مصاحبه بوده است، از نظر آنان، زنان موفق بیش از دیگر زنان، شکست را پله‌ای برای موفقیت می‌دانند و از شکست دلسرد نمی‌شوند.

مفهوم ۴. رخنه در امور منع شده بعلت موانع جنسیتی: تشریک مساعی و پیگیری پیامدهای جلساتی که از حضور زنان ممانعت بعمل آمده، یکی از مهمترین عوامل شروع رشد اکثر زنان موفق بوده است. اکثر زنان مورد مصاحبه، روزی، به اصطلاح شروع به ناخنک زدن به امور مدیریتی نمودند و با مقاومت و شاید تمسخر مواجه شدند، اما پس از جمع‌آوری اطلاعات لازم، اصرار بر تجربه، قبول زحمات و وظایف مدیران، راه را برای خود باز کردند.

مفهوم ۵. تلاش بر افزایش تعداد زنان در محیط کار: زنان مدیر، عموماً حضور بیشتر زنان را در محل کار خود ترجیح می‌دهند و تلاش می‌کنند، تا با افزایش تعداد زنان، راه را برای افزایش نگرش‌های همسو با نگرش خود بیشتر بکشایند. آنان معتقدند، زنان در انجام یک سری از امور نیاز کمتری به نظارت و درستی‌آزمایی دارند، و با خلوص نیت بیشتری کار می‌کنند، همچنین مدیران زن حضور مردان را جهت حفظ تعادل در سازمان خود ضروری می‌دانند، و تمایل به بهره‌مندی از منابع انسانی کارآمد و ترکیبی از زنان و مردان دارند.

مفهوم ۶. نگرش یکسان به زنان و مردان در محیط کار: تجربه اشخاص مورد مصاحبه از نگرش به زنان و مردان حاکی از این بود که آنان در بسیاری از ارتباطات خود با زنانی "مرد ستیز" و یا زنانی "زن ستیز" مواجه شده‌اند، و تلاش کرده‌اند در رفتار و نگرش خود را از چنین برخوردهایی دوری کنند. این مدیران موفق نتیجه مثبت و اثربخش رفتار و نگرش یکسان بین زن و مرد را در مدت زمانی بالای ۱ سال در مجموعه خود درک نموده‌اند. به گفته آنان زن‌گرایی و یا مردگرایی شاید در کوتاه مدت تأثیری بر موفقیت‌های کوچک داشته باشد، اما در میان مدت نیز با شکست مواجه خواهد شد، و بهترین راهکار، شناخت ارزش‌ها و توانایی افراد فارغ از جنسیت است.

مفهوم ۷. شناخت روحیات زیردستان: زنان به ذات زنانگی خود و روحیه مادری که در غریزه آنان نهاده شده است، به حالات و احوال انسان‌ها توجه بیشتری دارند، و در تمام مصاحبه‌های انجام شده، مدیران ابراز نمودند که به عمل‌ها، عکس‌العمل‌ها و روحیات کارکنان خود دقت بیشتری دارند و سعی می‌کنند حتی ناتوانی انجام امور و یا علاقه آنان را پیش از انجام وظیفه از نگاه و رفتارشان بخوانند. همین خصوصیت موجب شده، که آنان احساس "دوست داشته شدن متقابل" از جانب پرسنل خود را دریافت کنند و وفاداری پرسنل به آنها افزایش یافته است.

مفهوم ۸. الگو گرفتن در رشته‌های تخصصی: گروهی از زنان مورد مطالعه، مدیران زن شرکت‌های دیگر داخل ایران را که هم رشته با آنان هستند و جایگاه بالاتری نسبت به شرکت خودشان دارند را به عنوان الگو قرار داده‌اند و به آن‌ها استناد می‌کنند که اگر آنها توانسته‌اند پس ما هم می‌توانیم، تنها یکی از زنان خانم ماری کوری را به عنوان سنبیل استقامت، اشتیاق و تلاش، الگوی خود معرفی کرده و دیگر هیچکدام از مدیران، زنان موفق خارج از ایران، حتی اگر ایرانی باشند الگوی خود قرار نداده‌اند و معتقدند فضای فرهنگی و اقتصادی ایران برای الگو برداری از زنان موفق در کشورهای دیگر مناسب نیست.

مفهوم ۹. الگو سازی ترکیبی: گروهی دیگر از زنان مورد مطالعه به دلیل نشناختن الگوی مشخص زن در رشته خود، اقدام به الگوسازی ترکیبی از مردان کرده‌اند، و هر کدام از خصوصیت‌های چالش برانگیز و مورد توجه خود را از یکی مردان موفق که می‌شناسند انتخاب کرده‌اند، با این کار آنان برای خود یک الگوی انتزاعی ساخته که گرچه مانند گروه اول کارآمد نیست، اما تلاش جالبی برای پر کردن این نیاز بی پاسخ است.

مفهوم ۱۰. گرانباری نقش انتخابی: مدیران زن موفق، به دلیل علاقه و انگیزه بالای خود عموماً آزادانه گرانباری نقش را به جان می‌خرند و سعی می‌کنند در تمام امور از خودگذشتگی نشان دهند و این امر تنها برای زنان موفق و با تجربه کاری بسیار زیاد صادق نبوده که آنان نیز ابراز کردند که در ده الی پانزده سال اول چنین تجربه‌ای را داشته‌اند و اکنون از گرانباری نقش خود کاسته‌اند.

مفهوم ۱۱. افزایش دانش تخصصی: مدیران زن موفق به دلیل موانع بسیار در پیش روی خود، دانش بالای علمی در زمینه شغلی خود را به عنوان یک نقطه قوت بسیار مهم می‌دانند که به وسیله آن می‌توانند بسیاری از کلیشه‌های جنسیتی و موانع سازمانی، و فرهنگی را از سر راه بردارند، چرا که در مذاکرات و مناظرات مربوطه، دانش آنها برگ برنده‌شان در بسیاری از موارد بوده است.

مفهوم ۱۲. عزم و اراده راسخ: علاقه به فعالیت، شناخت خود و ارزش دهی به زندگی شخصی و اجتماعی باعث ایجاد عزم و اراده‌ای راسخ شده است، از نظر مدیران زن مورد مصاحبه، شکست و موانع، بخشی غیر قابل تفکیک از کار است و توانایی آنان در مقابله با این موانع است که قدرت این زنان را معنادار می‌کند. این زنان همگی توانایی ایجاد درآمدی هر چند کمتر اما بدون دردسر را برای خود داشته‌اند و می‌توانستند به تفریحاتی چون گشت و گذار، باشگاه و میهمانی‌ها بپردازند، اما لذت زندگی را در ایجاد تغییر در جامعه و رشد دیده‌اند و برای آن بی‌وقفه تلاش می‌کنند.

مفهوم ۱۳. حضور در دوره‌های کسب و کار و مدیریتی: علاوه بر تخصص در رشته‌های کاری، تمام زنان در دوره‌های مدیریتی شرکت کرده‌اند، این دوره‌ها از دوره‌های کوتاه مدت یک ماهه تا مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد مدیریت و یا دوره‌های آزاد MBA, DBA متغیر بوده است. تمام زنان به تاثیر دوره‌ها در نحوه نگرششان به پرسنل، نحوه کار با بازار، برنامه ریزی و استراتژی و ... اذعان نمودند.

مفهوم ۱۴. تمایل به تغییر مستمر: به گفته بیشتر مدیران زن، در ابتدای راه، کلیشه‌های جنسیتی و عدم تمایل به تغییر مستمر در آنان غالب بوده است، اما در گذر زمان و چشیدن طعم اثربخشی و هدفمندی، موجب شده تا بر اینرسی خود غلبه کنند و تمایلی دائمی برای رشد و تغییر داشته باشند.

مفهوم ۱۵. ایجاد روحیه جنگنده در خود و دیگر زنان: بر خلاف نظر عموم، موفقیت دیگر زنان، نه تنها حسادت زنان موفق را بر نمی انگیزد بلکه موجب خشنودی و کاهش موانع اجتماعی و فرهنگی در مسیر موفقیت آنان می شود، لذا امکان رشد و حتی کارآفرینی را برای کارمندان خود به خصوص برای زنان شاغل در مجموعه خود به سادگی فراهم می آورند.

مفهوم ۱۶. خودبازاریابی: به گفته مصاحبه شوندهگان در این مطالعه، در ابتدای راه، نشان دادن توانایی های شخصی باعث می شود که توجه بیشتری به زنان شود، آنها در طول دوره کاری خود سعی کرده اند، با نشان دادن توانایی های خود در ذهن طرف حساب ها و مدیران ارشد خود، به عنوان یک گزینه جهت همکاری حک نمایند. در چند مورد که مدیران زن، وارث مجموعه از خانواده خود بودند نیز، این روند به درستی مشهود بوده است، و زنان برای آن که بتوانند بر برادران خود پیشی بگیرند، اقدام به ابراز توانایی و اثبات خود به مدیران مجموعه نموده اند.

مفهوم ۱۷. اصرار بر برنامه ریزی استراتژیک: برنامه ریزی های بلند مدت و کوتاه مدت در سایه برنامه ریزی استراتژیک یکی از عوامل موفقیت این زنان مدیر می باشد، به گفته آنان زنان بیش از مردان به برنامه ریزی و گرفتن بازخورد جهت اصلاح مسیر پایبند هستند و همین موجبات تغییرات آهسته اما مستمر سازمانشان را فراهم می آورد.

13

مفهوم ۱۸. نظم در تمام امور و زندگی: یکی از مهمترین نکات اشاره شده توسط تقریباً تمام زنان مدیر و موفق در این پژوهش، اصرار بر انضباطشان بوده است. آنان تاکید دارند که با پایه ریزی منظم امور در منزل و محل کار از بسیاری از دوباره کاری ها جلوگیری نموده و مانع بسیاری از تنش ها می شوند.

مفهوم ۱۹. ارزش گذاری مناسب پرسنل: از نظر مدیران مذکور تنها جنبه سودآوری افراد ملاک مناسبی برای ارزش گذاری آنان نیست، و آنان معتقدند که این دیدگاه را به پرسنل خود نیز انتقال داده اند. مدیران زن معتقد بودند که احترامی بیش از مردان به کارکنان مسن تر از خود می گذارند، صداقت و وجدان کاری پرسنل برای آنها تنها از جنبه سودآوری ارزش ندارد و سعی در نگهداشت رفتار نیکوی پرسنل دارند، در عین حال به سودآوری مالی نیز توجه می کنند.

مفهوم ۲۰. ارزش گذاری عمیق بر دستاوردها: مدیران زن همچنین تنها به سودآوری مالی توجه نمی کنند، گرچه این فاکتور برایشان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است، اما رعایت انصاف، انجام کار درست و عدم آسیب به محیط زیست را نیز به عنوان اهداف کاری خود می دانند، و لذا بیشتر با مقبولیت عام مواجه می شوند.

مفهوم ۲۱. پذیرش اشتباهات در صورت بروز: درونی کردن مشکلات و دیدن از چشم خود یکی دیگر از صفات بارز مدیران موفق زن در این پژوهش ثبت شده است، حتی اگر خطایی از سوی پرسنل به صورت صد در صد پذیرفته شده باشد، این زنان سعی می کنند تا حد ممکن از آن درس گرفته و با رهبری درست از خطاهای بعدی مشابه جلوگیری نمایند.

مفهوم ۲۲. تمایل به مذاکره و مشورت: زنان مشارکت کننده در این پژوهش تمایل زیادی به مشورت از خود نشان داده اند، و ترجیحشان برای مشاوره گرفتن، مشورت با ترکیبی از زنان و مردان بوده است. آنان پرسش از دیگران را، هرگز کسر شان نمی دانند و در صورت لزوم حتی از کارکنان خط تولید هم نظرخواهی می کنند.

مفهوم ۲۳. تلاش در جهت رهبری به جای مدیریت: ایجاد محیطی رو به رشد و پر از آرامش یکی از دغدغه‌های مهم مدیران زن موفق است، از طرفی به دلیل مشغله کاری و نیاز به توجه به خانواده، این زنان تمایلی به ریاست و مدیریت ابراز نمی‌کنند و سعی می‌کنند نظارت‌هایشان بیشتر بر نتیجه کارها باشد که این امر تنها از طریق رهبری برایشان میسر است، چرا که زیر دستانشان آموزش دیده‌اند که بهترین خود باشند و در صورت بروز کوچکترین مشکل، رهبر سازمان خود را در جریان قرار دهند.

مفهوم ۲۴. برخورد‌های قهرآمیز واقعی و نمایشی: از نظر مدیران مورد مصاحبه، یکی از کلیشه‌های جنسیتی، توانایی دور زدن و یا سلب مسئولیت از خود، در مقابل زنان است، آنان معتقدند گاهی لازم است، چه به صورت واقعی و یا به صورت نمایشی برخورد قهرآمیز داشت، تا این سوء برداشت مانع رشد سازمان نشود.

مفهوم ۲۵. تظاهر به اعتماد بنفس: به غیر از دو نفر از مدیران که هم دارای خانواده‌ای کارآفرین و هم مادری شاغل بوده‌اند، باقی مدیران، از اعتماد بنفس اولیه برخوردار نبوده‌اند و این امر مهم را در طول زمان آموخته‌اند، آنان پله پله اعتماد بنفس داشتن را تمرین کرده‌اند، و در بسیاری از موارد بخاطر رهبری پرسنل حتی با نداشتن اعتماد بنفس کافی و تنها با تظاهر به آن از اطرافیان انرژی گرفته‌اند و کار را پیش برده‌اند.

14 مفهوم ۲۶. ابراز مزایای اشتغال برای خانواده و همسر: تمام زنان (به غیر از نمونه مجرد) تجربه تعارض بین کار و زندگی را داشته‌اند و زمانی با مخالفت همسر یا فرزندان هرچند کم برای اشتغال مواجه شده‌اند، این مخالفت از یک بحث کوچک تا مقاومت‌های چند ساله ادامه داشته است، در نهایت این زنان با دو راهکار متفاوت مواجه شده‌اند، مخالفت‌های کوچک که با بیان مزایای اشتغال به سادگی حل شده‌اند، و مخالفت‌های بزرگ متاسفانه به دادن امتیاز یا افزایش گرانباری نقش زنان در مسئولیت‌های خانه انجامیده است، که البته مورد دوم کمتر از مورد اول بوده است.

مفهوم ۲۷. حمایت و تشویق از طرف فرزند و همسر از اشتغال زن: بیشتر زنان متأهل، یکی از مهمترین عوامل موفقیت زنان را حمایت خانواده بخصوص همسر می‌دانند، از نظر آنان، زمانی که یک مرد موافقت و تمایل به اشتغال همسر دارد می‌تواند بسیاری از موانع را از سر راه همسر خود بردارد، در حالی که عدم تمایل مردان می‌تواند مانع‌گذاری‌های مداوم و فرساینده در زندگی شغلی زنان ایجاد نماید.

مفهوم ۲۸. شناور سازی زمان کار و انعطاف پذیری: از نظر مدیران، با وجود آنکه مدیریت شغل زمان بری است و می‌تواند ساعات کاری بیشتری نسبت به سایر پرسنل را به خود اختصاص دهد اما یکی از مزایای این سمت، توانایی بر شناورسازی زمان کاری است، مدیران راحت‌تر از دیگر شاغلین در سازمان می‌توانند در صورت نیاز ساعاتی را خارج از مجموعه سپری کنند و یا به دور کاری مقطعی بپردازند، لذا در صورت بروز تعارضی بین مشکلات کار و خانواده ساده‌تر می‌توانند آن را مدیریت نمایند.

مفهوم ۲۹. استمداد از اطرافیان و اقوام: موردهای مصاحبه ابراز نمودند که در طول زمان آموخته‌اند که چگونه و تا چه میزان از اطرافیان و اقوام جهت حل پاره‌ای از مشکلات کمک بگیرند. چگونه نگهداری موقت فرزندان یا مشکلات موردی را با کمک اقوام و یا نزدیکان حل کنند به نحوی که نه زندگی خود را به مخاطره بیاندازند و نه سلب آسایش از دیگران کنند. آنان همچنین ابراز کردند

که در گرفتن یاری در مشکلات مربوط به کار نیز تخصص پیدا کرده اند و انجام اموری را که به ظاهر مردانه تر می آیند را با کمک اطرافیان حل می کنند.

مفهوم ۳۰. آوردن فرزندان در محل کار و استخدام پرستار: تعداد قابل توجهی از مدیران زن ابراز نمودند که به دلیل داشتن اختیار توانسته بودند در صورت نیاز فرزندان خود را به محل کار خود بیاورند و در حین انجام کار، توجهی نیز به فرزندشان هم داشته باشند، این گونه کنش ها از نگهداری فرزند به صورت روزانه (در دوران تعطیلی مدارس و مهدکودک ها به دلیل کرونا) و استخدام پرستار تا دفعات موردی به دلیل بیماری فرزند متغیر بوده است، اما تاثیر مثبت خود را در نگهداشت کار داشته است، چرا که در تمام موارد مادران سلامت و روحیه فرزند را در درجه اهمیت بالاتری نسبت به کار می دیدند، و همچنین در مواردی حضور فرزند در کنار پرستار موجبات آرامش بیشتر آنان در کار و تمرکز بیشتر را فراهم می آورد.

نتیجه گیری

15 با وجود تحقیقاتی مبتنی بر چپستی و چرایی موانع مدیریت موفق زنان، در عرصه جهانی و همچنین در ایران، پژوهشگران این نوشتار، تصمیم به پاسخ به چگونگی موفقیت مدیران زن با وجود موانع گرفتند تا بتوانند راهکارهای معدود زنان موفق را در قالب یک پژوهش در اختیار دیگران قرار دهند. در ابتدای امر به ادبیات موضوع و پژوهش های پیشین پرداخته شد، و دلایل کاستی کمیته و کیفیتی مدیران زن در عرصه مدیریت مورد بررسی قرار گرفت، و پس از مطالعاتی جامع، اقدام به پژوهشی کیفی بر مبنای نظریه داده بنیاد گردید. تا چگونگی مقابله زنان موفق در سمت مدیریت با مشکلات مورد تحلیل قرار گیرد. این تحقیق از نظر نوع پژوهش بنیادی و از نظر هستی شناسی نسبی گرامی باشد. یافته ها حاکی از آن است که زنان مورد مصاحبه طی سی مفهوم با مشکلات بر سر راه که بخاطر تفاوت های جنسیتی به آنان تحمیل می شود، مقابله می نمایند، این سی مفهوم را می توان در قالب هشت مقوله دسته بندی نمود که عبارتند از: پایداری در راه هدف، تغییر جو مردسالارانه، الگو برداری، چالش پذیر بودن و انضباط در کار، ایجاد نگرش و منش زنانه در سازمان، همانند سازی خود با مردان و متعادل سازی کار و زندگی نام برد. به طور کلی می توان گفت زنان مورد مطالعه عزمی جزم برای مقابله با موانع داشتند و موانع و تصمیمات را در یک طیف می دیدند، لذا گاهی به صورت تجربی و گاهی بصورت شهودی از هر کدام از هشت مقوله ذکر شده برای حل مشکلات و پیشبرد اهداف استفاده می نمودند. از نظر آنان مهمترین این مقولات جهت موفقیت انضباط، چالش پذیر بودن و پایداری در هدف بودن است، اما مهمترین مانع جهت منع بسیاری از زنان از طی کردن پله های موفقیت، مخالفت کامل همسر با ادامه اشتغال است.

این تحقیق دارای محدودیت هایی بوده که می تواند در نتیجه های حاصل شده موثر باشد: در پژوهش مورد نظر تنها زنان مدیر شرکت های کوچک مد نظر قرار گرفته شده اند، و ممکن است با تغییر صنعت و کسب و کار و یا اندازه سازمان ها برخی از پاسخ ها تغییر نماید، انتخاب نمونه ای از شهری مانند کرج که به عنوان ایران کوچک شناخته شده است می تواند گزینه خوبی برای بررسی تاثیر قومیت ها نیز باشد، اما نمونه های یافت شده تنها از دو قومیت فارس و ترک بودند، و ممکن است در قومیت های دیگر تغییراتی را تجربه نماییم. محققین زیادی در زمینه موانع مدیریت زنان تحقیق نموده اند، و هر کدام از موانع ذکر شده در این پژوهش

را تا مراحل بسیار دقیق تری موشکافی کرده اند، لذا سوالات و پاسخ های دریافت شده تنها حالت کلی موانع را در بر گرفته است، و می توان با تمرکز بر هر کدام از موانع تحقیقات بیشتری در زمینه راهکارهای موفقیت زنان یافت.

فهرست منابع

- 1- آراستی زهرا، اکبری جوکار محمدرضا (۱۳۸۶) استراتژی های مدیریتی و رویکرد زنان کارآفرین ایرانی به موفقیت، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۲، شماره ۱، ۱۳۸۷
- 2- اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۸۱)، موانع دستیابی زنان به پست های مدیریت، فصلنامه زن در توسعه و سیاست، دوره ۱، شماره ۴
- 3- احمدی، حبیب (۱۳۸۵). نظر مدیران زن شهر شیراز درباره توانمندی مدیریتی زنان، پژوهش زنان، دوره ۴، شماره ۳.
- 4- توسلی و جلالوند (۱۳۹۴). تفاوت سبک مدیریت زنان و مردان، ضرورت حضور زنان در عرصه های مدیریتی مجموعه مقالات دومین همایش ملی حاکمیت شرکتی دانشگاه الزهرا
- 5- صمدی تیراندازی، رقیه و یوسفی، زهرا و ذوالفقارپور، مریم، (۱۳۹۵)، بررسی موانع فرهنگی - اجتماعی حضور زنان در پست های مدیریتی، نخستین کنگره ملی زنان موفق ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/632977>
- 6- زاهدی، شمس السادات، "ارتقا مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ایران"، فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۲، ۱۳۸۲
- 7- رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۸). ارائه الگوی تعادل کار و زندگی زنان پلیس تهران بزرگ (فاتب)، "دو فصلنامه پژوهشهای انتظامی اجتماعی زنان و خانواده"، شماره اول - بهار و تابستان ۱۳۹۹
- 8- روشن، علی نقی، عوامل موثر در ارتقاء زنان به سطح مدیریت سازمان های دولتی کشور، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۳
- 9- فیضی طاهره، موعلی علی رضا، رفیعی مجتبی، حسینی سهیلا، بررسی وضعیت شاخص های ارتقا زنان به پست های مدیریتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (۱۳۹۴). مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، دوره ۲۳، شماره پنجم
- 10- مرکز آمار ایران. "اناق بازگانی، صنایع و معادن و کشاورزی تهران ۱۳۹۸.
- 11- میرکمالی و ناستی زایی (۱۳۸۸). موانع ارتقای زنان به پست های میانی و عالی از دیدگاه دبیران زن شاغل در آموزش و پرورش، پژوهش های مدیریت ص ۵۷-۵۹
- 12- ویمر، دومینک (۱۳۸۴). تحقیق در رسانه های جمعی، ترجمه کاووس سید امامی، تهران: انتشارات سروش
- 13- نیری، شهرزاد (۱۳۹۸). پیشایندهای نگرش کلیشه ای جنسیتی نسبت به زنان در جایگاه مدیریت، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی دوره ۹، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۸
- 14- هولستی، ال. آر. (۱۳۷۳). تحلیل محتول در علوم اجتماعی و انسانی، ترجمه نادر سالار زاده امیری. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی (تاریخ ترجمه اثر به زبان اصلی ۱۹۶۹).

15- Angel I Meron-cerdan and CAROLINA LOPEZ-Nicolas . ? Journal of Management & Organization, 23:2 (2017) Women in management: Are family firms somehow special), pp. 224-240

16- Allen, Gregory W; Attoh, Prince A & Gong, Tao. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and



17

- 17- Creswell, J. W. (2005), Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (2nd edition)
- 18- Smirles*, Kelly, Aughenbaugh, Sarah Nasser, Logue, Liam (2020). Women's Studies International Forum, Japanese women's perceptions of gender roles and leadership and the effects of a Women & Leadership Course: A qualitative analysis. P
- 19- Jackson I. R. L., Drummond D. K., Camara S. "What Is qualitative research?", ۲۰۰۷, *Qualitative Research Reports in Communication*; 21-28
- 20- Dr Grainne Kelly and Maura Mc Adam Scaffolding liminality: The lived experience of women entrepreneurs in digital spaces, 2020, Technovation
- 21- Xu Wang, Shenglian Deng, Ilan Alon, Women executives and financing pecking order of GEM-listed companies: Moderating roles of social capital and regional institutional environment, *Journal of Business Research* 136 (2021) 466-478
- 22- Lu Xing, Angelica Gonzalez, Vathunyoo Sila, (2020)- The British Accounting Review Does cooperation among women enhance or impede firm performance? pp 112-130
- 23- Lee, J. (2001), A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska, In Proquest UMI Database.
- 24- Ibolya Losoncz, Natalie Bortolotto (2014_) *Journal of Family Studies* Work-life balance: The experiences of Australian working mothers
- 25- M. Lansu, I. Bleijenbergh, Y. Benschop: (2020) *Scandinavian Journal of Management* Just talking? Middle managers negotiating problem ownership in gender equality 36 (2020) 101110
- 26- Metcalfe B. D. "Women, management and globalization in the Middle East", (2008) *Journal of Business Ethics*, 83(1), 2008
- 27- Amparo Ramos, Felisa Latorre, Ines Tomas, Jose Ramos, TOP WOMAN: Identifying barriers to women's access to management 2021, *European Management Journal*, volume 40, Issue 1, pp 45-55
- 28- Qiang Wu, Wassim Dbouk, Iftekhar Hasan, Nada Kobeissi, Li Zheng, (2021), *Research Policy* 50 (2021) 104327 Does gender affect innovation? Evidence from female chief technology officers
- 29- Rocca, M., Neha, N., & Rocca, T. (2020). Female management, overconfidence and debt maturity: European evidence. *Journal of Management and Governance*, 24(3), 713-747
- 30- Hatch M. J, Cunliffe A. L. *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern*, ۲۰۰۶ New York: Oxford University Press
- 31- Eagly, A.H., & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797
- 32- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.