

## پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای جنسیتی نسبت به زنان در جایگاه مدیریت

شهرزاد نیری<sup>1\*</sup>

1- استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: 1398/05/27

دریافت: 1398/03/18

### چکیده

اگرچه در سال‌های اخیر نقش زنان در بازار کار و تجارت به‌طور چشم‌گیری افزایش پیدا کرده است، اما هنوز هم سهم زنان از رده‌های بالای سازمانی نسبت به هم‌تایان مرد آنها در سراسر دنیا بسیار کم است. یک تفسیر برای این موقعیت و حضور کمتر زنان در پست‌های مدیریتی، وجود کلیشه‌های جنسیتی در مورد زنان است که با کلیشه‌های مدیریت و رهبری در تعارض است. این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای نسبت به حضور زنان در جایگاه مدیریت در بستر کشور ایران انجام شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بوده است. برای تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، احصای مفاهیم و مقولات از روش کدگذاری باز استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر خیرگان دانشگاهی بوده است که در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی، جامعه‌شناسی و مطالعات زنان دارای تخصص بوده‌اند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و تکنیک گلوله برفی تعداد 14 مصاحبه انجام شده است. نتایج پژوهش حکایت از شناسایی 23 مفهوم و 11 مقوله به‌عنوان پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای جنسیتی نسبت به زنان در جایگاه مدیریت دارد.

واژه‌های کلیدی: کلیشه جنسیتی، نگرش، مدیر، تحلیل تم.

E-mail: [sh.navyeri@modares.ac.ir](mailto:sh.navyeri@modares.ac.ir)

\* نویسنده مسئول مقاله:



## 1- مقدمه و بیان مسئله

مطالعات متعددی پیرامون رابطه میان حضور زنان در پست‌های مدیریتی و عملکرد سازمان‌ها انجام شده است [1؛ 2]. برخی از این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رابطه مثبتی میان حضور زنان در جایگاه‌های مدیریتی و ارتقای عملکرد سازمان‌ها وجود دارد [3؛ 4] و برخی دیگر بر رابطه مثبت میان حضور زنان و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها تأکید می‌کنند [5]. برخی مطالعات نیز نشان داده‌اند که حضور بیشتر زنان در سطوح مدیریت بر عملکرد مالی سازمان‌ها اثر مثبت می‌گذارد [6؛ 7]. با وجود این یافته‌ها، شواهد کمی از گسترش یافتن ارزش‌های زنانه در مدیریت وجود دارد [8]. اگرچه در سال‌های اخیر نقش زنان در بازار کار و تجارت به‌طور چشم‌گیری افزایش پیدا کرده است، اما هنوز هم سهم زنان از رده‌های بالای سازمانی نسبت به هم‌تایان مرد آنها در سراسر دنیا بسیار کم است [9؛ 10]. به‌علاوه اگرچه نسبت به دهه‌های گذشته تعداد زنانی که پست‌های مدیریتی را تصاحب کرده‌اند، رشد کرده، اما این رشد بیشتر در مشاغل سنتی زنانه و در سطوح میانی سازمان‌ها اتفاق افتاده است [11]. همچنین اقدام‌ها و دستاوردهای زنانی که به رده‌های عالی مدیریتی دست پیدا کرده‌اند نیز به‌طور معمول از سوی ساختارهای اجتماعی در مقایسه با کارمندان مرد کم‌ارزش ارزیابی و تلقی می‌شود [12].

یک تفسیر برای این موقعیت و حضور کمتر زنان در پست‌های مدیریتی، وجود کلیشه‌های جنسیتی در مورد زنان است که با کلیشه‌های مدیریت و رهبری در تعارض است. شین در یک سلسله مطالعات در سال‌های 1973 و 1975 نشان داد که تصویر ذهنی از یک مدیر موفق بیشتر منطبق با ویژگی‌های مردانه است تا زنانه و بیشتر با کلیشه‌های جنسیتی مردانه همخوانی دارد [13]. براین اساس به‌نظر می‌رسد که نه‌تنها بیشتر مدیران عالی مردان هستند، بلکه مدیریت خوب نیز مردانه تلقی می‌شود [14]. شین از این موضوع با عنوان کلیشه «به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن» نام می‌برد [15] که به‌عنوان یک پدیده جهانی در سرتاسر جهان و هم‌راستا با پدیده‌های سقف شیشه‌ای و آسانسور شیشه‌ای وجود دارد. این کلیشه با گذشت زمان «مدل‌های مردانه مدیریت» را شکل داد که به نوبه خود منجر به شکل‌گیری و تداوم این هنجار اجتماعی شد که زنان نمی‌توانند در مدیریت موفق باشند [16]. وجود تعارض میان کلیشه‌های جنسیتی نسبت به زنان و کلیشه‌های مردانه رهبری مانند لحن صدا، ویژگی‌های فیزیکی و



حالت لباس پوشیدن [17] منجر به قرار گرفتن زنان در موقعیت نامساعد در مقایسه با هم‌متایان مرد شده است [18] که از پیامدهای آن می‌توان به لمس تبعیض به‌وسیله زنان زمان انتخاب، جابه‌جایی، ارتقا و آموزش اشاره کرد [19]. زنان با وجود مداخله‌های سیاسی صورت گرفته و اختصاص سهم هنوز هم در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مدیریت و رهبری یک قشر به حاشیه رانده شده تلقی می‌شوند [20] و مردانگی یک معیار جهانی و طبیعی برای قضاوت در مورد رهبری محسوب می‌شود [21]. بنابراین یکی از موانعی که زنان برای رسیدن به پست‌های مدیریت عالی باید در هم بشکنند، این کلیشه‌های جنسیتی است.

مطالعه‌ها نشان می‌دهد که این کلیشه‌های جنسیتی در جوامع در حال توسعه پررنگ‌تر نیز دیده می‌شود. در این جوامع تعداد زنان تحصیل‌کرده و ماهر که با وجود برخورداری از شایستگی به جایگاه‌های عالی سازمانی نرسیده‌اند، در مقایسه با مردان بسیار زیاد است [22]. اگرچه این موضوع از یک‌سو مرتبط با مبحث عدالت و فرصت‌های برابر برای زنان [23] است، اما در واقع نشانگر مباحث مرتبط با جنسیت و رهبری [24] و نشان از وجود نگرش‌های کلیشه‌ای جنسیتی است. در ایران نیز اگرچه زنان تقریباً نیمی از جمعیت کشور را به خود اختصاص داده‌اند، اما متأسفانه مروری بر آمارهای موجود نشان می‌دهد که شکاف‌های جنسیتی متعددی بین زنان و مردان وجود دارد [25]. حضور کم‌رنگ زنان ایرانی در جایگاه‌های مدیریتی و رهبری در سازمان‌ها می‌طلبد که به بررسی ریشه‌ای این وضعیت پرداخته شود. هدف پژوهش حاضر شناسایی پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای جنسیتی «به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن» در بستر کشور ایران است. بدیهی است که بدون شناسایی این پیشایندها نمی‌توان مسیر پیچیده حرکت زنان به سمت جایگاه‌های قدرت در سازمان‌ها را درک کرد و نمی‌توان نگرش‌های کلیشه‌ای را تغییر داد [9؛ 10]. براین‌اساس سؤال اصلی پژوهش این است که پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای جنسیتی «به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن» در بستر کشور ایران چیستند؟



## 2- مبانی نظری پژوهش

همزمان با ورود زنان به سمت‌های مدیریتی، پژوهشگران به بررسی ریشه‌های نگرش کلیشه‌ای جنسیتی که منجر به پدیده‌هایی چون سقف شیشه‌ای، دیوار شیشه‌ای و صخره شیشه‌ای برای زنان شده است، پرداخته‌اند. این تلاش‌ها منجر به تولید حجم ادبیات قابل توجهی در حوزه نگرش کلیشه‌ای جنسیتی شده است که به تبیین این موضوع که چرا پیشرفت در سمت‌های بالاتر برای زنان دشوارتر از مردان است، کمک می‌کند. توجیهات نظری که در ادبیات پژوهش ذکر شده است، برای تبیین ریشه‌های نگرش کلیشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن» بر عوامل مختلفی در سطوح تحلیلی مختلف متمرکز شده‌اند.

تئوری‌های فردمحور بر تفاوت‌های سطح فردی در ویژگی‌های زنان و مردان تمرکز می‌کنند تا نگرش کلیشه‌ای جنسیتی را توضیح دهند، برای مثال این تئوری‌ها نشان می‌دهند که بیشتر این نگاه کلیشه‌ای وجود دارد که زنان در مقایسه با مردان در سرمایه انسانی نقصان دارند و صلاحیت‌های کمتری دارند [26]. برخی مطالعات نیز بیان می‌کنند که به‌طور کلی باور نسبت به ویژگی‌های زنان و ویژگی‌های مردان متفاوت است [27]. پژوهش‌های متعددی ویژگی‌هایی که زنان و مردان را متمایز می‌کنند، تحت عنوان کلیشه‌های توصیفی بررسی کرده‌اند [28]. براساس نتایج پژوهش‌ها مفهوم عاملیت اغلب برای تعریف ویژگی‌های کلیشه‌ای مردان و مفهوم پیوندجویی برای تعریف ویژگی‌های کلیشه‌ای زنان در نظر گرفته شده است. عاملیت نشان‌دهنده دستیابی به هدف (با کفایت، بلندپرواز، وظیفه‌محوری)، گرایش به پذیرش مسئولیت (جسور، سلطه‌جو، قوی)، خودمختاری (مستقل بودن، متکی بر خود، قاطعیت) و عقلانیت (تحلیلی، منطقی، هدف‌گرا) است. اما پیوندجویی به‌معنای نگرانی برای سایر افراد (مهربانی، غم‌خور، با ملاحظه)، تمایل به وابسته بودن (صمیمی بودن، رفتار دوستانه داشتن، داشتن روحیه همکاری)، تمکین (مطیع بودن، با ادب بودن، تواضع) و حساسیت هیجانی (حساس، شهودی، فهیم) است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود تصورات از مردان و زنان نه تنها متفاوت بلکه متضاد نیز هستند [29].

سایر رویکردهای نظری بر انواع مختلفی از موانع موقعیتی که زنان با آن روبه‌رو هستند، متمرکز شده‌اند؛ برای مثال برخی نظریه‌ها بر فرایندهای شناختی مانند تعصبات و نگرش‌های



کلیشه‌ای جنسیتی نسبت به زنان زمان تصمیم‌گیری در مورد انتخاب یا ارتقا در سازمان متمرکز هستند [30]. مطالعات نشان می‌دهند زمانی که از پاسخ‌دهندگان زن و مرد درخواست می‌شود که ویژگی‌های مدیران موفق را شناسایی کنند، ویژگی‌های مدیران موفق از نظر آنها سازگاری بیشتری با ویژگی‌های مردان دارد [31؛ 32]. درک نبود تشابه بین ویژگی‌های کلیشه‌ای زنانه و مشاغل مردانه به احتمال زیاد منجر به این نتیجه خواهد شد که زنان توانایی اداره این مشاغل را نداشته باشند و در نتیجه انتظارات منفی در مورد موفقیت‌های احتمالی آنان تولید شود که بر تصمیم‌های مرتبط با انتخاب یا ارتقای آنها تأثیر منفی دارد [14].

برخی نظریه‌ها علت نگرش کلیشه‌ای نسبت به زنان را در مسائل ساختاری مانند تفکیک جنسیتی افقی و عمودی و تسلط مردان بر ساختارهای قدرت سازمانی می‌دانند [33]. مطالعات نشان می‌دهند که در سازمان‌ها کارهای مردانه و زنانه به حالت افقی جدا شده‌اند و زنان بیشتر در جایگاه‌هایی به نام شغل‌های زنانه قرار می‌گیرند، برای مثال زنان فعالیت‌های آماده‌سازی داده‌ها را انجام می‌دهند، در حالی که مردان کار پردازش داده‌ها را بر عهده دارند. کارهای مردانه و زنانه به حالت عمودی نیز جدا شده‌اند. مردان در جایگاه‌های بالاتری نسبت به زنان قرار دارند. این اتفاق حتی در مواردی مثل پرستاری که زنان قابلیت بهتری دارند، نیز رخ می‌دهد [34]. به علاوه وجه عقلانیت و نقش زیربنایی آن در تشکیل و رشد سازمان‌های جدید به‌طور آشکار بر حضور و تفوق ویژگی مردانه در سازمان پافشاری می‌کند. صاحب‌نظران معتقدند که بوروکراسی شکلی از سلطه مردانه را از مسیر گفتمان عقلانیت و قانون‌مندی استمرار می‌بخشد. از این دیدگاه بوروکراسی ابزاری برای تولید و بازتولید مردسالاری تلقی می‌شود [35].

برخی نظریه‌ها نیز زمینه‌های بزرگ‌تر اجتماعی و نهادی مانند ارزش‌ها یا هنجارهای فرهنگی را به‌عنوان ریشه نگرش کلیشه‌ای جنسیتی معرفی می‌کنند [36]. این ارزش‌ها و هنجارها نقش‌ها و رفتارهای متفاوتی را برای زنان و مردان با سرفصل کلیشه‌های تجویزی تعیین می‌کنند. کلیشه‌های جنسیتی تجویزی تعیین می‌کنند که زنان و مردان چگونه باید باشند و چه ویژگی‌ها و رفتارهایی برای افراد در گروه‌های مختلف مردان و زنان مناسب یا نامناسب است [27]. واضح است که تخطی از این کلیشه‌های تجویزی پذیرفته شده نیست، برای مثال براساس ارزش‌ها و هنجارهای سنتی، وظیفه اصلی زن انجام دادن امور خانواده است.



مطالعات نشان می‌دهند که ایفای نقش‌های سنتی در خانواده اشاید زنان را در معرض پدیده گران‌باری نقش قرار می‌دهد و در این حالت اختصاص زمان و انرژی کافی برای همه نقش‌های چندگانه سخت است [37]. این وضعیت منجر می‌شود که این نگرش کلیشه‌ای شکل بگیرد که زنان فرصت‌های کمتری برای مدیریت سازمان‌ها دارند [38]. همان‌گونه که مشاهده می‌شود در ادبیات پژوهش طیف وسیعی از مسائل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای به‌عنوان ریشه‌های نگرش کلیشه‌ای جنسیتی نسبت به زنان در جایگاه مدیریت مطرح شده است. در این پژوهش تلاش شده است تا ریشه‌های این نگرش در بستر جامعه ایران به‌طور تفصیلی مورد واکاوی قرار بگیرد.

### 3- روش پژوهش

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بوده است. در این راستا نخست یک شیوه‌نامه اولیه برای سئوال‌های مصاحبه طراحی شد. پس از برگزاری دو جلسه مصاحبه، بررسی مفاهیم و مقولات اولیه ظهور یافته در داده‌ها به‌وسیله پژوهشگر انجام شد. این فرایند رفت و برگشتی و تحلیل مستمر باعث شد تا مصاحبه‌کننده در مصاحبه‌های بعدی نسبت به کشف بخش‌های پنهان حساس‌تر باشد و مخاطب را به‌سوی ارائه اطلاعات پیرامون آن حوزه‌ها راهنمایی کند. براین‌اساس شیوه‌نامه اولیه در فرایند گردآوری داده‌ها و براساس داده‌های به دست آمده در هر مصاحبه مورد تجدید نظر قرار گرفت. در آغاز هر مصاحبه، مصاحبه‌شوندگان نسبت به هدف پژوهش آگاه شدند و سپس با کسب اجازه از آنها محتوای جلسه ضبط و در انتها به‌طور کامل پیاده‌سازی شد. برای واکاوی محتوای موجود در مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل محتوا استفاده شد. تحلیل محتوا یک روش تحقیق نظام‌مند و یک ابزار عینی برای توصیف پدیده‌ها است که برای تجزیه و تحلیل پیام‌های کلامی از سنخ مکتوب یا شفاهی به کار می‌رود [39]. واحد تحلیل در این پژوهش، جملات بیان شده به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان بود که با مراجعه به متن پیاده‌سازی مصاحبه‌ها استفاده شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و احصای مفاهیم و مقولات از روش کدگذاری باز استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش خبرگان دانشگاهی بودند که در حوزه‌های مدیریت



منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی، جامعه‌شناسی و مطالعات زنان دارای تخصص بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و روش گلوله برفی تعداد 14 مصاحبه انجام شد. هشت نفر از مصاحبه‌شوندگان زن و شش نفر مرد بودند. میانگین سنی این افراد 56 سال و میانگین سابقه کاری آنها نیز 26 سال بود. برای حصول اطمینان از قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش، معیارهای ارائه شده به‌وسیله لینکلن و گوبا موردتوجه قرار گرفتند. گوبا و لینکلن مفهوم قابلیت اعتماد<sup>1</sup> را مشتمل بر چهار عنصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اطمینان و قابلیت تأیید می‌دانند [40]. برای تحقق قابلیت اعتبار در پژوهش پیش رو از سه نفر از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا نتایج کار را مطالعه کرده و بیان کنند که آیا این نتایج منعکس‌کننده نظرهای آنها می‌باشد یا خیر. برای به دست آوردن اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های این پژوهش نیز تعداد مصاحبه‌شوندگان و بازه زمانی گردآوری داده‌ها (1398-1397) مشخص شدند. برای حصول اطمینان از اتکاپذیری یافته‌های پژوهش نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و مجدد کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده با هم مقایسه و از راه میزان توافق‌های موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات محاسبه شد. هولستی (1969) شاخص پیشنهادی زیر را برای محاسبه پایایی بازآزمون کدگذاری‌های پژوهش‌گر در دو فاصله زمانی پیشنهاد داده است [41].

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقیها} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} * 100\%$$

نتایج به دست آمده از محاسبه درصد پایایی به شرح جدول 1 است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود باتوجه‌به اینکه میزان پایایی برای سه مصاحبه بیش‌تر از 60 درصد است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها موردتأیید است [42].



جدول 1. پایایی مصاحبه‌ها

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	درصد پایایی
1	59	21	0/71
2	36	14	0/77
3	48	18	0/75

برای حصول اطمینان از تأییدپذیری یافته‌های پژوهشی نیز مصاحبه‌های انجام شده به‌طور کامل ضبط شدند. به‌علاوه از یک فرد دانشگاهی متخصص حوزه رفتار سازمانی و روش تحقیق کیفی نیز خواسته شد تا نتایج این پژوهش را مطالعه کرده و نظر خود را بیان کند.

#### 4- یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، احصای مفاهیم و مقولات در این پژوهش از روش کدگذاری باز استفاده شد. کدگذاری باز عبارت است از بخشی از تحلیل که به‌طور مشخص به نام‌گذاری و دسته‌بندی پدیده‌ها از مسیر بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود. در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه‌ها شناسایی شده و براساس ارتباط با موضوعات مشابه مقوله‌بندی می‌شوند؛ به‌عبارت‌دیگر کدگذاری باز عبارت از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی کردن و مقوله‌بندی کردن داده‌ها است. مفاهیم برجسب‌های ذهنی هستند که پژوهشگر به وقایع، حوادث و پدیده‌ها نسبت می‌دهد. این برجسب‌ها از راه فرایند انتزاعی‌سازی شکل می‌گیرند و شبیه سبدهای خالی هستند که با تجربه و معنای پژوهشگر پر می‌شوند. زمانی که در داده‌ها پدیده‌های خاصی مشخص شدند، آن‌گاه می‌توان مفاهیم را بر محور آنها گروه‌بندی کرد. روند طبقه‌بندی مفاهیم (که به‌نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کنند) مقوله‌پردازی نامیده می‌شود. براین‌اساس یک مقوله گروهی از مفاهیم است که در یک وجه اشتراک دارند [43].

در پژوهش پیش رو در مرحله اول با مراجعه به متن پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان 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





مرحله دوم با مراجعه به مفاهیم شناسایی شده و با استفاده از روش تطبیق مستمر، مفاهیم مشابه ذیل مقولات مناسب دسته‌بندی شدند. سپس به مقولات شناسایی شده یک برچسب مفهومی اختصاص پیدا کرد که این برچسب انتزاعی‌تر از عناوین مفاهیمی بود که مجموع آنها مقوله را تشکیل داده بودند. در نهایت پس از اینکه کدگذاری تمام مستندها به اتمام رسید، تلاش شد تا با بازبینی کدگذاری‌ها هم‌سازی مفاهیم و مقولات استخراج شده صورت بگیرد، به نحوی که مقوله‌ها هماهنگی درونی و ناهمگونی بیرونی داشته باشند. نتایج حاصل از فرایند تحلیل محتوای کیفی متن مصاحبه‌ها با خبرگان حکایت از شناسایی 23 مفهوم و 11 مقوله به‌عنوان پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به یک مرد فکر کن» دارد. شبکه مفاهیم و مقولات شناسایی شده در جدول 2 دیده می‌شوند.

جدول 2. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با موضوع پژوهش

مفهوم	مقوله
اعتماد به نفس پایین زنان	پایین بودن تمایل زنان برای تصدیق مناصب مدیریتی
انگیزه پایین زنان	
مدیر خوب را مترادف حضور زیاد در سازمان دانستن	تعریف کلیشه‌ای از ویژگی مدیر خوب
مدیر خوب را مترادف عاملیت دانستن	
شبکه‌های غیررسمی مردانه	حاکمیت قدرت مردانه در سازمان
قدرت‌طلبی مردان	
کمیت مدیران زن در مقایسه با هم‌نوعان مرد	
لابی‌گری جنسی در سازمان	احتمال در معرض آزار جنسی قرار گرفتن زنان
فضای ناامن سازمان	
درخواست کاهش ساعت کار به‌وسیله زنان	سندرم مسئولیت دوبرابری
انتقال مسائل خانوادگی به‌وسیله زنان به محیط کار	
غلبه روابط بر ضوابط سازمانی	فقدان سرمایه اجتماعی زنان
محدودیت تعاملات زنان در ارتباطات سازمانی	
نگاه سنتی مدیران ارشد نسبت به زنان	نگرش کلیشه‌ای مدیران ارشد
الگوگیری کارکنان از مدیران ارشد	



مفهوم	مقوله
تفاوت‌های فطری میان زنان و مردان	غلبه ویژگی‌های پیوندجویی زنانه - عاملیت مردانه
جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی	
اصالت نقش خانوادگی برای زنان	کلیشه مرد نان‌آور - زن خانه‌دار
اصالت نقش نان‌آوری برای مردان	
مردانه دیدن حوزه صنعت	کلیشه مشاغل مردانه صنعتی - زنانه خدماتی
زنانه دیدن حوزه خدمات	
انتصاب زنان فاقد توانایی	مشاهده ضعف عملکرد در زنان
انتصاب زنان فاقد تجربه	

در این بخش از پژوهش به توصیف 23 مفهوم برآمده از کدگذاری باز پیرامون پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به یک مرد فکر کن» براساس آرای مصاحبه‌شوندگان پرداخته می‌شود.

- **مفهوم 1) اعتماد به نفس پایین زنان:** یکی از پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای نسبت به زنان به کمبود اعتماد به نفس در وجود زنان باز می‌گردد که ناشی از نابرابری‌های تاریخی تجربه شده به‌وسیله آنان است؛
- **مفهوم 2) انگیزه پایین زنان:** کمبود انگیزه زنان برای ارتقا و رشد سازمانی یکی دیگر از پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای نسبت به آنها محسوب می‌شود. به‌نظر می‌رسد که عموم زنان تمایل چندانی به پذیرش پست‌های مدیریتی ندارند؛
- **مفهوم 3) مدیر خوب را مترادف حضور زیاد در سازمان دانستن:** عموماً مدیر خوب به‌عنوان کسی تعریف می‌شود که ساعت‌های زیادی را در محل کار حضور دارد و چون حضور زیاد در محیط کار برای زنان به‌دلیل وظایف خانوادگی مقدور نیست، در نتیجه این نگرش کلیشه‌ای شکل می‌گیرد که زنان نمی‌توانند مدیر باشند؛
- **مفهوم 4) مدیر خوب را مترادف عاملیت دانستن:** یکی دیگر از مواردی که بر نگرش کلیشه‌ای نسبت به ایفای نقش مدیریتی به‌وسیله زنان تأثیرگذار است، مترادف دانستن مدیر خوب با فردی است که صفات عاملیت داشته باشد. براین‌اساس از آن



- جایی که به‌طور کلیشه‌ای زنان بیشتر پیوندجو دانسته می‌شوند، در نتیجه آنها مناسب ایفای نقش مدیریت نخواهند بود؛
- **مفهوم 5) شبکه‌های غیررسمی مردانه:** یکی از پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به یک مرد فکر کن» مسئله شبکه‌های غیررسمی مردانه‌ای است که توزیع غنایم سازمانی در آنها صورت می‌گیرد و چون زنانی جایگاهی در این شبکه‌ها ندارند، بالتبع این نگرش شکل می‌گیرد که زنان مناسب مناصب مدیریتی نیستند؛
  - **مفهوم 6) قدرت‌طلبی مردان:** یکی از دلایل وجود نگرش کلیشه‌ای نسبت به زنان به موضوع قدرت‌طلبی مردان در سازمان باز می‌گردد. مردان دوست ندارند زنان در رده‌های بالای مدیریتی قرار بگیرند؛
  - **مفهوم 7) کمیت مدیران زن در مقایسه با هموعان مرد:** یکی از پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای نسبت به مدیریت زنان به تعداد مدیران زنان در برابر مدیران مرد مرتبط است. باتوجه به اینکه عموم تعداد مدیران زن در سازمان‌ها کمتر از مدیران مرد است، براین اساس این نگرش کلیشه‌ای شکل گرفته است که جنس زن برای مدیریت مناسب نیست و مدیریت مردانه است؛
  - **مفهوم 8) لابی‌گری جنسی در سازمان:** در برخی موارد به‌ازای مطالبه زنان برای تصدی نقش‌های مدیریتی ممکن است مطالباتی نیز به‌وسیله جنس مخالف از آنها صورت بگیرد که هویت زنانه آنها را در معرض تعرض قرار دهد؛
  - **مفهوم 9) فضای ناامن سازمان:** وجود برخی ناامنی‌ها در سازمان‌ها می‌تواند هویت زنان را در معرض تعرض قرار دهد به‌ویژه برای زنان مدیر که به اقتضای شغل خود باید تعاملات گسترده‌ای با ذی‌نفعان مختلف داشته باشند؛
  - **مفهوم 10) درخواست کاهش ساعت کار به‌وسیله زنان:** درخواست کاهش ساعت کاری به‌وسیله زنان سبب می‌شود که عموم دیگران نگرش مطلوبی نسبت به قرار گرفتن آنها در مناصب مدیریتی نداشته باشند، زیرا در نگاه عوام مدیران خوب کسانی هستند که ساعت‌های کاری طولانی را صرف مسئولیت‌های خود می‌کنند؛



- مفهوم 11) انتقال مسائل خانوادگی به‌وسیله زنان به محیط کار: یکی از دلایل نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش مدیریتی به‌وسیله زنان مربوط به انتقال دادن مسائل خانوادگی آنها به محیط کار است. این وضعیت سبب می‌شود که آنها از نگاه عموم افراد در سازمان مناسب مدیریت و حل بحران‌های کاری نباشند، زیرا هنوز از عهده مدیریت زندگی شخصی خویش نیز بر نمی‌آیند؛
- مفهوم 12) غلبه روابط بر ضوابط سازمانی: یکی از دلایلی که بر نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش مدیریتی به‌وسیله زنان مؤثر است، غلبه روابط بر ضوابط است. در فضایی که روابط بر ضوابط غلبه دارند، فرصت‌های ارتقا برای عموم افراد و به‌ویژه زنان که در روابط سازمانی جایگاهی ندارند، بیشتر محدود می‌شود؛
- مفهوم 13) محدودیت تعاملات زنان در ارتباطات سازمانی: تعاملات سازمانی منجر به کسب مهارت انسانی خواهد شد که در ایفای نقش‌های مدیریتی بسیار ضروری است. متأسفانه به‌دلیل محدودیت‌های فراروی زنان، آنها از فرصت‌های کافی برای برقراری تعاملات سازمانی برخوردار نیستند؛
- مفهوم 14) نگاه سنتی مدیران ارشد نسبت به زنان: یکی از مواردی که بر نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش مدیریتی به‌وسیله زنان تأثیر دارد، نگاه سنتی مدیران ارشد است که زنان را در جایگاه مدیریتی نپذیرفته و فرایند ارتقای آنها را تسهیل نمی‌کنند. این موضوع به‌ویژه در میان مدیران مسن‌تر و افرادی که زنان خانه‌دار دارند، بیشتر دیده می‌شود. انتخاب یک خانم به‌عنوان مدیر میزانی از خطرپذیری را دارد و به‌نظر می‌رسد که سن بالا، میزان خطرپذیری را کاهش می‌دهد؛
- مفهوم 15) الگوگیری کارکنان از مدیران: یکی از دلایل نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش مدیریتی به‌وسیله زنان، الگوگیری کارکنان از نگرش سنتی مدیر آنها است؛
- مفهوم 16) تفاوت‌های فطری میان زنان و مردان: وجود تفاوت‌های فطری میان جنس زن و مرد یکی از پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای مردانه دیدن جایگاه‌های مدیریتی است. زنان در نگاه عموم به‌طور طبیعی ویژگی‌های پیوندجویی و مردان



- ویژگی‌های عاملیت‌جو دارند. همین موضوع سبب می‌شود که زنان مناسب جایگاه‌های مدیریتی تشخیص داده نشوند؛
- **مفهوم 17) جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی:** یکی از مواردی که بر نگرش نسبت به ایفای نقش‌های مدیریتی به‌وسیله زنان تأثیر می‌گذارد، جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی است. افراد در فرایند اجتماعی شدن نسبت به ایفای نقش برحسب جنسیت جامعه‌پذیر شده‌اند و بیشتر افراد جامعه در فرایند جامعه‌پذیری نیاموخته‌اند که زنان نیز می‌توانند مدیر باشند؛
  - **مفهوم 18) اصالت نقش خانوادگی برای زنان:** این مفهوم حکایت از اصالت بخشیدن به نقش خانوادگی زنان نسبت به نقش‌های اجتماعی آنها دارد؛
  - **مفهوم 19) اصالت نقش نان‌آوری برای مردان:** این مفهوم حکایت از اصالت بخشیدن به نقش اقتصادی نان‌آوری برای مردان دارد و یکی از علل نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش شغلی به‌طورعام و نقش مدیریتی به‌طورخاص به‌وسیله زنان است؛
  - **مفهوم 20) مردانه دیدن حوزه صنعت:** حوزه صنعت بیشتر یک حوزه مردانه محسوب می‌شود. این موضوع نه‌تنها سبب شده است که بازار کار زنان از یک گستره وسیع به یک حوزه محدود تبدیل شود، بلکه سبب شده که نگرش مطلوبی نسبت به ایفای نقش مدیریتی به‌وسیله زنان در این حوزه نیز وجود نداشته باشد؛
  - **مفهوم 21) زنانه دیدن حوزه خدمات:** برخلاف حوزه صنعت، حوزه خدمات بیشتر یک حوزه زنانه محسوب می‌شود. براساس این نگرش که به‌نوعی در بطن خود مفهوم اصالت نقش خانوادگی برای زنان را در بر دارد، برای زنان اشتغال تنها در حوزه خدمات مناسب است؛
  - **مفهوم 22) انتصاب زنان فاقد توانایی:** در برخی مواقع انتصاب دادن زنان فاقد توانایی منجر به نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش مدیریتی به‌وسیله زنان می‌شود. زیرا انتصاب دادن زنانی که فاقد توانایی هستند، منجر به پررنگ‌تر شدن نگرش کلیشه‌ای موجود نسبت به آنها می‌شود؛



- مفهوم 23) انتصاب زنان فاقد تجربه: یکی از دلایل نگرش نامطلوب نسبت به نقش مدیریتی زنان انتصاب زنان فاقد تجربه است. این انتصاب منجر به مشاهده عملکرد ضعیف در آنها و بالتبع ایجاد یک نگرش نامطلوب نسبت به زنان خواهد شد.

## 5- نتیجه‌گیری

مطالعات مختلف نشان می‌دهد که زنان و مردان بیش از آنکه تفاوت داشته باشند، در عملکرد شناختی [44]، ویژگی‌ها و صفات شخصی [45] شباهت دارند. بر همان اساس صاحب‌نظران نتیجه می‌گیرند که جنس یک فرد شاخص قابل اعتمادی بر اینکه یک فرد چگونه رهبری می‌کند، نیست. اما در عرصه عمل وضعیت به گونه دیگری است. امروزه دیده می‌شود که زنان تنها حدود 22 درصد جایگاه‌های مدیریتی [46] و تنها 2 درصد از پست‌های عالی در 500 شرکت فورچون را به خود اختصاص داده‌اند [47]. بسیاری از افراد در تفسیر این موقعیت بیان می‌کنند که کلیشه‌های جنسیتی سبب شکل گرفتن این وضعیت در مسیر شغلی زنان شده است. اگرچه زنان موازی مردان تحصیل کرده و کسب تجربه کرده‌اند، اما کلیشه‌ها و ادراکات موجود پیرامون مدیریت و رهبری زنان بدون تغییر باقی مانده است [48]. این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندهای این نگرش کلیشه‌ای نسبت به جایگاه مدیریتی زنان در بستر کشور ایران انجام شده است. نتایج پژوهش حکایت از شناسایی 23 مفهوم و 11 مقوله به‌عنوان پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به یک مرد فکر کن» دارد.

اولین مقوله که عبارت از پایین بودن تمایل زنان برای تصدی مناصب مدیریتی است، مشتمل بر دو مفهوم عدم انگیزه زنان برای ارتقا و اعتماد به نفس پایین زنان می‌باشد. برخی مطالعات نشان می‌دهد که در زنان سطح انگیزش پیشرفت به‌معنای تمایل فرد به انجام دادن کاری باارزش و مهم [49] کمتر از مردان است [50]. به‌علاوه مطالعات نشان می‌دهند که زنان در مقایسه با مردان اعتماد به نفس کمتری نیز دارند. زنان موفقیت‌های خود را بیشتر به منابع خارجی به‌خصوص شانس نسبت می‌دهند، در حالی که مردان موفقیت‌های خود را به توانایی‌های خود اسناد می‌کنند [51]. دومین مقوله عبارت است از: تعریف کلیشه‌ای از ویژگی مدیر خوب که مشتمل بر دو مفهوم مدیر خوب را مترادف حضور زیاد در سازمان دانستن و



مدیر خوب را مترادف عاملیت دانستن می‌باشد. این مقوله دلالت بر این موضوع دارد که بیشتر افرادی به‌عنوان مدیر خوب شناخته می‌شوند که ساعت‌های طولانی در محل کار حضور دارند و بیشتر دارای صفات عاملیت محسوب می‌شوند و زنان به‌دلیل دارا بودن مسئولیت‌های خانوادگی و غلبه داشتن صفات پیوندجویی در آنها نمی‌توانند از عهده ایفای نقش‌های مدیریتی برآیند. در مطالعات شواهد متعددی مبتنی بر عدم تناسب بین الزام‌های موقعیت‌های سازمانی سطح بالا و ویژگی‌های زنان وجود دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد زمانی که از پاسخ‌دهندگان زن و مرد درخواست می‌شود که ویژگی‌های مدیران موفق را شناسایی کنند، ویژگی‌های مدیران موفق از نظر آنها سازگاری بیشتری با ویژگی‌های مردان دارد تا زنان [23]؛ 31؛ 52]. سومین مقوله که عبارت از حاکمیت قدرت مردانه در سازمان است مشتمل بر سه مفهوم وجود شبکه‌های غیررسمی مردانه، قدرت‌طلبی مردان و کمیت مدیران زن در مقایسه با هموعان مرد می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهند که وجه عقلانیت و نقش زیربنایی آن در تشکیل و رشد سازمان‌های مدرن، آشکارا بر حضور و تفوق ویژگی مردانه در سازمان پافشاری می‌کند. مردان به‌دلیل اینکه از موقعیت اجتماعی بالاتری در گروه‌ها نسبت به زنان برخوردارند، به‌طور معمول اعمالی انجام می‌دهند که منجر به کاهش اعتماد به نفس، اعتبار و قدرت زنان در تعاملات گروهی می‌شود و بیشتر تلاش یک زن برای مقابله با آنها نیز به‌وسیله اعضای هر دو جنسیت رد می‌شود [52]. در نتیجه فرایندهای گروهی به‌طور مستمر باعث افزایش قدرت و شأن مردان می‌شود [53]. چهارمین مقوله که عبارت است از: احتمال در معرض آزار جنسی قرار گرفتن زنان است، مشتمل بر دو مفهوم لابی‌گری جنسی در سازمان‌ها و ناامن بودن فضای سازمان‌ها برای زنان می‌باشد. پدیده قرار گرفتن در معرض خشونت به‌دلیل اهمیت بسیاری که دارد، سبب به‌وجود آمدن حوزه به‌نسبت جدیدی در پژوهش‌ها شده است که بر مسئله قربانی شدن تمرکز دارد. مطالعات نشان می‌دهند که تفاوت‌های جنسیتی با تفاوت در قربانی شدن جنسیت‌ها رابطه دارد به‌نحوی که زنان بیشتر از مردان قربانی خشونت جنسی می‌شوند [54] و این مسئله منجر به تبعات و آسیب‌های کوتاه‌مدت و درازمدت روان‌شناختی و فیزیکی بی‌شماری برای آنها خواهد شد [55]. پنجمین مقوله که عبارت است از سندرم مسئولیت دوبرابری است، مشتمل بر دو مفهوم درخواست کاهش ساعت کار به‌وسیله زنان و انتقال دادن مسائل خانوادگی به‌وسیله زنان به محل کار می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهند که اگرچه



چگونگی تقسیم کار در خانه، خانواده را به یک «کارخانه جنسیتی»<sup>1</sup> واقعی تبدیل کرده است، اما چگونگی استفاده زنان از زبان کلام و بدن خود برای مدیریت مسائل خانوادگی و شغلی نیز به نحوی بوده است که در عمل توانایی آنها را برای دفاع از خود تضعیف کرده است [56]. ششمین مقوله که عبارت از نبود سرمایه اجتماعی زنان است، مشتمل بر دو مفهوم غلبه روابط سازمانی بر ضوابط سازمانی و محدودیت تعاملات زنان در ارتباطات سازمانی است. مطالعات نشان داده‌اند که زنان بیشتر در طی کردن مسیر رده‌های مدیریت عالی مشکل داشته و شکست می‌خورند، زیرا آنها در اخذ قدرت ضروری برای بالا رفتن از سطوح سازمانی ناتوان هستند [57]. به علاوه صاحب‌نظران نظریه شبکه بیان می‌کنند که شبکه‌های تک جنسیتی که در دوران کودکی شکل گرفته‌اند، در طول زندگی انباشته شده و سبب ایجاد تفاوت‌های قابل توجه در انواع شبکه‌هایی که بیشتر زنان و مردان در آنها قرار می‌گیرند و ماهیت ارتباطات در آنها می‌شوند. در نتیجه زنان و مردان بزرگسال به علت تأثیرات روابط شبکه‌ای فعلی آنها که در دوران کودکی آغاز شده است، متفاوت و نابرابر هستند [58]. هفتمین مقوله که عبارت از نگرش کلیشه‌ای مدیران ارشد است مشتمل بر دو مفهوم نگاه سنتی مدیران نسبت به زنان و الگوگیری کارکنان از مدیران ارشد است. پژوهش‌ها نشان داده است که نگرش کلیشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن» باوری است که در بین مدیران بسیار رواج دارد [15]. براساس نتایج برخی مطالعات، مدیران اعتقاد دارند که زنان ویژگی‌های به‌طور معمول مردانه را ندارند و به همین دلیل در ارتقای شغلی به سطوح عالی شکست می‌خورند [59]. هشتمین مقوله که عبارت از غلبه ویژگی‌های پیوندجویی زنانه - عاملیت مردانه است، مشتمل بر دو مفهوم وجود تفاوت‌های فطری میان زنان و مردان و جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی می‌باشد. پژوهش‌ها حکایت از این دارد که در اغلب موارد مردانگی با صفات استقلال، رقابت و قدرت گره خورده، درحالی‌که زنانگی با صفات پذیرش و وابستگی مرتبط است [60]. به علاوه مطالعات نشان می‌دهند که نظم پدرسالارانه جامعه سبب ایجاد تفاوت‌هایی در جامعه‌پذیری پسران و دختران شده است، به این معنا که افراد به‌گونه‌ای تربیت می‌شوند که با هویتی جنسیتی شده که تحت سلطه هنجارهای فرهنگی است، هم‌نوا شوند [12]. از کودکی به پسران

---

1. Gender factory





آموخته می‌شود که آنان باید نقش‌های فعال اجتماعی داشته باشند، درحالی‌که به دختران آموزش داده می‌شود که درنهایت باید به امر خانه‌داری و پرورش کودکان بپردازند [61]. نهمین مقوله عبارت از کلیشه مرد نان‌آور - زن خانه‌دار است که مشتمل بر دو مفهوم اصالت نقش خانوادگی برای زنان و اصالت نقش نان‌آوری برای مردان می‌باشد. این توقع که مادر در رابطه با نوزاد و فرزند خردسال نقشی پرورشی و پدر نقشی دودار داشته باشد، از همان آغاز با جامعه‌پذیری جنسیتی در آمیخته شده است [62]. پگی سندی نیز این موضوع را در قالب گرایش‌های فرهنگی درونی<sup>1</sup> و بیرونی<sup>2</sup> بیان کرده است. جهت‌گیری درونی که در محیط‌های به‌نسبت ملایم شکل می‌گیرد بر اصل آفرینندگی زنانه تأکید دارد و در جهت‌گیری بیرونی که در محیط‌های سخت‌تر به‌وجود می‌آید، فعالیت مردان به‌عنوان یک جنگجو مورد احترام است. هر جامعه یک «برنامه نقش جنسیتی» را براساس یکی از این گرایش‌های فرهنگی ایجاد می‌کند [63]. بر همین اساس، کارفرمایان اغلب فرصت‌های زنان را محدود می‌کنند، زیرا فکر می‌کنند که آنها اشتیاق به کار کمتری دارند و به آسانی کار را ترک می‌کنند [64]. دهمین مقوله عبارت از کلیشه مشاغل مردانه صنعتی - زنانه خدماتی است که شامل دو مفهوم کلیشه مردانه دیدن حوزه صنعت و زنانه دیدن حوزه خدمات می‌باشد. براساس آرای مرتون مشاغل برحسب جنسیت نوع‌بندی می‌شوند، به‌نحوی که اکثریت قریب به اتفاق نیروهای شاغل در یک شغل از یک جنس خاص هستند [13]. امروزه در جوامع مختلف، مردان را می‌توان در بیشتر حرفه‌ها دید، درحالی‌که زنان شاغل فقط در حرفه‌های معدودی متمرکز شده‌اند که بیشتر آنها به نقش جنسیتی خانگی زنان مربوط می‌شود [62]. یازدهمین مقوله عبارت از مشاهده ضعف عملکرد در زنان است که شامل دو مفهوم انتصاب زنان بدون توانایی و انتصاب زنان بدون تجربه می‌باشد. به‌نظر می‌رسد که اصرار بر انتصاب زنان به‌دلیل اتخاذ سیاست‌های تبعیض مثبت در شرایطی که زنان مورد نظر توانایی و تجربه لازم را نداشته‌اند، بر حاکم شدن این نگرش تأثیر داشته است. این موضوع در مطالعه رایان و هسلم (2007) با عنوان کلیشه «مدیر مساوی با مرد و بحران مساوی با زن» مطرح شده است. این کلیشه بیان می‌کند احتمال اینکه زنان در جایگاه‌های مدیریتی با خطر شکست مواجه شوند، بسیار بیشتر از مردان است و اگر

1. Inner orientation  
2. Outer orientation



بخواهیم ارتباط بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان مدیریت آن را بر عهده دارند، به‌طور عمده در بحران عملکردی قرار دارند.  
[7]

## 6- منابع

- [1] Eagly A. H. "When passionate advocates meet research on diversity, does the bonest broker stand a chance?", *Journal of Social Issues*, 72, 2016, 199–222.
- [2] Hernandez Bark A. S., Escartin J., Van Dick R. "Gender and leadership in Spain: A systematic review of some key aspects", *Sex Roles*, 70, 2014, 522–537.
- [3] Campbell K., Minguez-Vera A. "Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects", *Journal of Management & Governance*, 14, 2010, 37–59.
- [4] Woolley A. W., Chabris C. F., Pentland A., Hashmi, N., Malone T. W. "Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups", *Science*, 330, 2010, 686–688.
- [5] Matsa D. A., Miller A. R. "Workforce reductions at womenowned businesses in the United States", *Industrial & Labor Relations Review*, 67, 2014, 422–452.
- [6] Rose C. "Does female board representation influence firm performance? The danish evidence", *Corporate Governance: an International Review*, 15(2), 2007, 404-413.
- [7] Ryan M. K., Haslam S. A. "The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions", *British Journal of Management*, 16, 2005, 81–90.
- [8] Fernandes E., Cabral-Cardoso C. "The social stereotypes of the portuguese female and male manager", *Women in Management Review*, 21(2), 2006, 99-112.
- [9] Eagly A. H. "Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions", *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 2007, 1–12.
- [10] Lyness K. S., Terrazas J. M. B. "Women in management: An update on their progress and persistent challenges", In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp 267–294), UK: Wiley, 2006.



- [11] Rafter M. "Women in management: Ceiling is Believing", Available at: [http://www.workforce.com/2015/01/27/women in management ceiling is believing](http://www.workforce.com/2015/01/27/women-in-management-ceiling-is-believing), 2015.
- [12] بلالی ا.، سیاح م.، محبی س. ف. «ورود زنان به مشاغل مردانه: دلایل و پیامدها واکاوی کیفی آرای کارشناسان»، زن در توسعه و سیاست، 13(3)، 1394، 324-399.
- [13] Schein V. "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 1973, 95-100.
- [14] Heilman M. "Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder", *Journal of Social Issues*, 57(4), 2001, 657-674.
- [15] Schein V. E. "A global look at psychological barriers to women's progress in management", *Journal of Social Issues*, 57(4), 2001, 675-688.
- [16] Terborg J., Peters L. H., Ilgen D. R., Smith F. "Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers", *Academy of Management Journal*, 20(1), 1977, 89-100.
- [17] Billing Y. D. "Are women in management victims of the phantom of the male norm"? *Gender, Work & Organization*, 18(3), 2011, 298-317.
- [18] Galanaki E., Papalexandris N.; Halikias J. "Revisiting Leadership Styles and Attitudes towards Women as Managers in Greece: 15 years later", *Gender in Management: an International Journal*, 24(7), 2009, 484-504.
- [19] Schein V. "Women in management: Reflections and Projections", *Women in Management Review*, 22(1), 2007, 6-18.
- [20] Singh V., Terjesen S., Vinnicombe S. "Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ"? *European Management Journal*, 26, 2008, 48-58.
- [21] Leitch C., Stead V. "Special issue of leadership: Gender and leadership", *Leadership*, 12(1), 2016, 126-127.
- [22] Metcalfe B. D. "Women, management and globalization in the Middle East", *Journal of Business Ethics*, 83(1), 2008, 85-100.
- [23] Koburtay T., Syed J. "A contextual study of female-leader role stereotypes in the hotel sector", *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 2019, 52-73.
- [24] Du X. "Does confucianism reduce board gender diversity? Firm-level evidence from China", *Journal of Business Ethics*, 136(2), 2016, 399-436.
- [25] مرکز آمار ایران. «سالنامه آماری کشور: فصل جمعیت»، مرکز آمار ایران، 1394.

- [26] Lyness K. S., Terrazas J. M. B. "Women in management: an update on their progress and persistent challenges", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21, 2006, 267-294.
- [27] Heilman M., Parks-Stamm E. "Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress", *Advances in Group Processes*, 24, 2007, 47-77.
- [28] Abele A. "The dynamics of masculine-agentive and feminine-communal traits: Findings from a prospective study"; *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 2003, 768-776.
- [29] Heilman M. "Gender stereotypes and workplace bias", *Research in Organizational Behavior*, 32, 2012, 113-135.
- [30] Heilman M. E. "Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know", *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 1995, 3-26.
- [31] Dennis M. R., Kunkel A. D. "Perceptions of men, women, and CEOs: The effects of gender identity", *Social Behavior and Personality*, 32(2), 2004, 155-172.
- [32] Willemssen T. "Gender typing of the successful manager: stereotype reconsidered", *Sex Roles*, 46(11-12), 2002, 385-391.
- [33] Ragins B. R., Sundstrom E. "Gender and power in organizations", *Psychological Bulletin*, 105, 1989, 51-88.
- [34] Lahtinen H., Wilson F. "Women and power in organizations", *Executive Development*, 7(3), 1994, 16-23.
- [35] Gelb J. "The feminist case against bureaucracy by Kathy Ferguson", *Political Science Quarterly*, 101(1), 1986, 160-161.
- [36] Acker J. "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations", *Gender and Society*, 4, 1990, 139-158.
- [37] Valimaki S., Lamsa A., Hiillos M. "The spouse of the female manager: Role and influence on the woman's career", *Gender in Management: An International Journal*, 24(8), 2009, 596-614.
- [38] Duflo E. "Women empowerment and economic development", *Journal of Economic Literature*, 50(4), 2012, 1051-1079.
- [39] Cole F. L. "Content analysis: process and application", *Clinical Nurse Specialist*, 2(1), 1988, 53-57.
- [40] Jackson I. R. L., Drummond D. K., Camara S. "What Is qualitative research?", *Qualitative Research Reports in Communication*; 8(1), 2007, 21-28.
- [41] ویمر، ر. د.، دومینیک، ج. آر. «تحقیق در رسانه‌های جمعی»، ترجمه کاووس سید امامی، تهران: انتشارات سروش، 1384.



- [42] Kvale S. *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, Sage Publications, 1996.
- [43] Hatch M. J, Cunliffe A. L. *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern*, New York: Oxford University Press, 2006.
- [44] Spelke E. "Sex differences in intrinsic aptitude for mathematics and science? A critical review", *American Psychologist*, 60, 2005, 950-958.
- [45] Hyde J. S. "The gender similarities hypothesis", *American Psychologist*, 60, 2005, 581-592.
- [46] Catalyst. *Missing pieces report: The 2018 board diversity census of women and minorities on fortune 500 boards*, New York: 2018.
- [47] Catalyst. 2006 census of corporate officers and top earners, New York, 2007.
- [48] Prime J. L., Carter, N. M., Welbourne T. M. "Women "take care," men "take charge": Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders", *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 2009, 25-49.
- [49] McClelland D., Atkinson J. *The Achievement Motive*, New York: Appleton-century-crofts, 1953.
- [50] Hoffman L. W. "Early Childhood Experiences and Women's Achievement Motives", *Journal of Social Issues*, 28(2), 1972, 129-155.
- [51] Simon J. G., Feather N. T. "Causal attributions for success and failure at university examinations", *Journal of Educational Psychology*, 64(1), 1973, 46-56.
- [52] Meeker B., Weitzel-O'Neill P. "Sex roles and interpersonal behavior in task-oriented groups", *American Sociological Review*, 42(1), 1977, 91-105.
- [53] Ridgeway C., Smith L. "Gender, Interaction", In J. Chafetz (Ed.), *Handbook of the Sociology of Gender* (pp 247-273), Springer, 2006.
- [54] Katz P. A., Boggiano A., Silvern L. "Theories of female personality", In F. L. Denmark & M. A. Paludi (Ed.), *Psychology of women: A handbook of issues and theories* (pp 304-331), 2<sup>nd</sup> Ed, London: Praegar, 1993.
- [55] Ystgaard M., Hestetun I., Loeb M., Mehlum L. "Is there a specific relationship between childhood sexual and physical abuse and repeated suicidal behavior?", *Child abuse & Neglect*, 28(8), 2004, 863-875.
- [56] Kasper A. "Consciousness re-evaluated: Interpretive theory and feminist scholarship", *Sociological Inquiry*, 56(1), 1986, 30-49.
- [57] Pickering T., Kleiner B. "Women: Power and advancement", *Equal Opportunities International*, 8(3), 1989, 24-27.
- [58] Chafetz J. The varieties of gender theory in sociology, In J. Chafetz (Ed.), *Handbook of the Sociology of Gender* (pp 1-25), Springer, 2006.



- [59] Baker C. "Stereotyping and women's roles in leadership positions", *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 2014, 332-337.
- [60] Bartlett R., Gratton Ch., Rolf Ch. *Encyclopedia of international sports studies*, 2010, 569-571.
- [61] الماسی ل، لبادی ز، علیپور و. «سقف شیشه‌ای در جانشین‌پروری زنان در مناصب مدیریتی»، پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، 3 (1)، 1394، 91-117.
- [62] گرت، ا. "جامعه‌شناسی جنسیت"، ترجمه کتابون بقایی، تهران: نشر دیگر، 1380.
- [63] Sanday P. *Female power and male dominance: On the origins of sexual inequality*, Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- [64] Lopata H. Gender & social roles, In J. Chafetz (Ed.), *Handbook of the Sociology of Gender* (pp 229-246), Springer, 2006.