

موانع «خروج از مسیر ترقی مدیریت» برای زنان در سازمان‌های دولتی ایران بر اساس الگوی ذهنی مدیران زن موفق

الهه ناصری نژاد^{۱*}، محمدمهدی فراهی^{۲*}، علیرضا خوراکیان^{۳*}، فریبرز رحیم نیا^{۴***}

چکیده

قانون برنامه‌ی ششم توسعه مقرر می‌دارد؛ تا پایان سال اجرای برنامه، ۳۰ درصد پست‌های مدیریت در سازمان‌های دولتی به زنان اختصاص یابد. با این حال، مسیر ترقی زنان در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجه است؛ از جمله‌ی این چالش‌ها، پدیده‌ی «خروج از مسیر ترقی» است. وقوع خروج از مسیر ترقی در رهبران و مدیران به ویژه مدیران زن به پدیده‌ی سازمانی فراگیری تبدیل شده که پیامدهای منفی بسیار وسیعی برای فرد و سازمان ایجاد خواهد کرد. در این پژوهش، تلاش شده تا با شناسایی موانع خروج از مسیر ترقی، الگوی ذهنی مدیران زن موفق در این باره بررسی شود؛ بنابراین با استفاده از روش کیو، همه‌ی موانع کلیه موانع خروج از مسیر ترقی به عنوان فضای گفتمان پژوهش از ادبیات موضوع گردآوری شد و سپس با انتخاب نمونه‌ای ۱۵ نفره از مدیران زن موفق در سازمان‌های دولتی ایران، الگوی ذهنی غالب این مدیران با کمک چیدمان فضای گفتمان در نمودار کیو، شناسایی شد. نتایج تحقیق حاکی است که داشتن دانش تخصصی، ارتباطات مؤثر و داشتن چشم‌انداز فردی و نگاه بلندمدت از مهم‌ترین موانع در خروج از مسیر ترقی در میان مدیران زن سازمان‌های دولتی ایران است. همچنین بر اساس نتایج تحقیق، زنان موفق در سازمان‌های دولتی ایران علاوه بر حفظ روحیه‌ی زنانه و لطیف خویش، فرزندآوری و مسئولیت تربیت فرزند را مانع رشد و ترقی خود نمی‌دانند. در مقابل با تقویت روحیه‌ی استقلال و کمال‌طلبی، رشد حرفه‌ای و یادگیری را تقویت کرده و مسیر حرفه‌ای خود را راهبری می‌کنند.

واژگان کلیدی

خروج از مسیر ترقی، مدیریت زنان، سازمان‌های دولتی، روش شناسی کیو.

*. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (el.na@mail.um.ac.ir)
**. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد؛ مشهد، ایران (نویسنده‌ی مسئول) (mfaraahi@um.ac.ir)
***. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (a.khorakian@um.ac.ir)
****. استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (r-nia@um.ac.ir)
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۵/۳۰

۱- مقدمه و بیان مسئله

سازمان‌ها در تلاش‌اند با استفاده از روش‌های متعددی مانند برنامه‌های توسعه‌ی مدیریت، برنامه‌ریزی جانشینی، برنامه‌ریزی استعداد و مربیگری استعداد‌های سازمان و به‌ویژه استعداد‌های مدیریت را شناسایی کرده و با شکوفاکردن ظرفیت‌های درونی افراد، مدیران اثربخشی را برای ایفای نقش‌های جدید در مسیر شغلی پیش رو تربیت کنند (Gentry & et al (A), 2007: 225-325); (Williams, 2001: 59-70)، اما مطالعات متعدد حاکی از نرخ بالای شکست افراد در این مسیر است (Williams, 2001: 59-70; Ross, 2013: 12-17). به بیان دیگر، افراد به علت شایستگی‌ها و استعداد‌های خویش در مسیر شغلی مدیریت قرار می‌گیرند، اما بعد از ارتقا به دلایل مختلف نمی‌توانند مانند گذشته عملکرد بالایی را در این سمت‌ها نشان دهند که حتی ممکن است به ترک سازمان منجر شود (Ferguson & et al, 2014). چنین مدیرانی را می‌توان به قطاری تشبیه کرد که در ریل خود با موفقیت و سرعت مسیر را ادامه می‌دهند، اما ناگهان از مسیر ریل خارج می‌شوند. «خروج از مسیر ترقی»^۱ بیانگر شرایطی است که در آن مدیری که سازمان باور داشته شایستگی و توانایی رسیدن به پست‌های بالاتر را دارد، کمتر از سطح انتظارات عمل می‌کند و در نهایت در مسیر شغلی درجا می‌زند، نزول می‌یابد، یا ترک شغل می‌کند (Gentry & Chappelow, 2009). امروزه، نرخ وقوع خروج از مسیر ترقی در مدیران به میزان ۵۰ تا ۷۵ درصد رسیده (Irani 2009; Williams & et al, 2013: 85-97; Williams, & et al, 2006: 190-202; Furnham, 2018). این پدیده عواقب منفی جبران‌ناپذیر و هزینه‌های گسترده برای فرد، سازمان و کارکنان سازمان در پی خواهد داشت (Gentry & et al, 2007 (b); 857-813; Hogan & et al, 2010). این پدیده از چالش‌های اساسی هر سازمان محسوب می‌شود که در کلیه‌ی مراحل جذب، آموزش و ارتقاء مدیران سازمانی باید مدنظر قرار گیرد که متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها از آن غفلت شده و پس از تحمیل هزینه‌های متعدد برای سازمان بدان توجه می‌شود.

از سوی دیگر، بررسی مدیریت مسیر شغلی در مدیران زن نشانگر آن است که بیشتر مدیران زن در مسیر شغلی خود تجربه‌ی خروج از مسیر ترقی را درک می‌کنند و خروج از مسیر ترقی یکی از بزرگ‌ترین معضلات مسیر شغلی مدیران زن در سراسر دنیا است (Nobre & et al, 2014: 1-37). به علت چالش‌هایی - همچون وجود نگرش‌های منفی نسبت به مدیریت زنان، نبود حمایت سازمانی، سقف شیشه‌ای، مقاومت نسبت به تصمیم‌گیری

زنان و حتی نگرش‌های زنان نسبت به توانمندی‌های خودشان - که در مسیر شغلی مدیریت زنان وجود دارد، امکان خروج ایشان از مسیر ترقی را بیشتر می‌کند (Nobre & et al, 2014: 729-742). در کشور ایران نیز با وجود ایجاد برنامه‌های حامی پیشرفت زنان در سازمان‌ها، مسیر شغلی زنان در مشاغل مدیریتی با چالش‌های متعددی مواجه است که نرخ حضور آنها در مشاغل مدیریت را متأثر می‌کند و در برخی موارد حتی به خروج آنها از مسیر شغلی منجر شده است؛ برای مثال زنان نه تنها در آغاز استخدام فرصت مساوی با مردان ندارند، در مسیر پیشرفت شغلی نیز نسبت به مردان شانس کمتری دارند (موسوی‌راد و دیگران، ۱۳۹۵؛ آزادفر، ۱۳۸۴؛ حسین‌پور و دیگران، ۱۳۹۱). در سازمان‌های دولتی ایران، زنان بیشتر در پست‌های سطح پایین سازمانی گماشته می‌شوند و سهم اندکی در به‌دست‌گیری پست‌های مدیریتی سازمان دارند (مرادی، ۱۳۹۴) و کمتر از ۲۰ درصد از قانون‌گذاران، مقامات عالی‌رتبه و مدیران سطوح عالی کشور زن هستند (محمودیان، ۱۳۹۵). از سوی دیگر، بررسی تطبیقی پست مدیریت از لحاظ جنسیتی میان زنان و مردان نشانگر آن است که مشارکت جدی زنان در پست‌های مدیریتی عامل رشد و ترقی کشورهاست و تبعیض میان زنان و مردان، مانع جدی پیشرفت جوامع می‌شود (محمودیان، ۱۳۹۵؛ حسین‌پور و دیگران، ۱۳۹۱؛ نوبه و دیگران، ۲۰۱۴؛ مرادی، ۱۳۹۴؛ محمدی، ۱۳۹۲؛ جعفرنژاد و اسفیدانی، ۱۳۸۴؛ Nobre & et al, 2014).

با توجه به برنامه‌ریزی‌های گسترده‌ای که برای حمایت از حضور زنان در سازمان‌های دولتی ایران شده، مدیران زن به میزان بسیار کمتری نسبت به مردان، ارتقاء به مناصب عالی سازمانی را درک و تجربه می‌کنند و چالش‌های فراروی زنان در مسیر ترقی همچنان پابرجاست؛ لذا مطالعه‌ی موانع خروج از مسیر ترقی در مدیران زن بسیار اهمیت دارد. مسئله‌ی «خروج از مسیر ترقی» در مدیران زن ممکن است، علاوه برآنکه سازمان را گرفتار هزینه‌های ناشی از این پدیده کند، به ایجاد نوعی تجربه‌ی منفی از حضور زنان در پست‌های مدیریت منجر شده و رشد و توسعه‌ی آنها در سازمان‌ها را با محدودیت‌های بیشتر مواجه کند. بنابراین برای جلوگیری از این هزینه‌ها و حمایت از حضور زنان در سازمان‌ها ضروری است تحقیقات گسترده در این باره انجام شود. آنچه ضرورت انجام تحقیق حاضر را دوچندان می‌کند، بررسی نشدن پدیده‌ی خروج از مسیر ترقی در ادبیات مدیریت در ایران و همچنین مطالعه‌ی بسیار اندک این پدیده در مدیران زن در ادبیات جهان است که حاکی از وجود خلأ مطالعاتی در این باره است. بر این اساس، این پژوهش با هدف فائق آمدن بر خروج از مسیر ترقی تلاش می‌کند، با شناسایی موانع خروج از مسیر ترقی در زنان، سازمان‌ها و جوامع را از حضور زنان در مشاغل عالی منتفع کند. در این پژوهش، سعی شده تا با در نظر گرفتن و مطالعه‌ی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران - که توانسته‌اند بر این موانع در

مسیر شغلی غلبه کنند، و به پست‌های بالا (مدیریت ارشد و رهبری سازمان) دست یابند- موانع خروج از مسیر ترقی از فضای ذهنی آنها و با توجه به ادبیات موانع خروج از مسیر ترقی استخراج و گردآوری شوند. اجرای این پژوهش در اولویت اول، در توجه و درک پدیده‌ی خروج از مسیر ترقی میان مدیران و سازمان‌های ایران گامی بزرگ خواهد برداشت؛ چراکه تاکنون پژوهشگران ایرانی به این مقوله توجه نکرده‌اند. همچنین نتایج این پژوهش به مدیران زن شایسته و باظرفیت بالا در سراسر دنیا کمک خواهد کرد تا بتوانند در مسیر شغلی خود موفق و مترقی باشند و به سطوح عالی سازمانی دست یابند. از سوی دیگر، نتایج این تحقیق می‌تواند سهمی در برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ی مدیریت، مدیریت برنامه کارراهه شغلی، مدیریت نگرش‌ها و رفتارهای مدیران و کارکنان و به‌خصوص مدیران زن کاربرد داشته باشد.

۲- ملاحظات نظری

یکی از دغدغه‌های اصلی هر سازمان، تربیت و انتصاب مدیران لایق و شایسته برای پست‌های مدیریتی است و در این راستا برنامه‌های متعددی پیش‌بینی و اجرا می‌شوند که هزینه‌های فراوانی برای سازمان ایجاد خواهد کرد، اما فواید داشتن مدیر شایسته بسیار فراتر از هزینه‌های انجام شده خواهد بود؛ بنابراین درباره‌ی چگونگی تربیت مدیران سازمانی مطالعات بسیاری انجام شده است و در ادبیات منابع انسانی و رفتار سازمانی، ابعاد مختلف شناسایی و پرورش مدیران موفق تحلیل و بررسی شده است. با وجود مطالعات گسترده‌ی انجام شده درباره‌ی مسیر ترقی و پیشرفت مدیران سازمانی، هنوز جنبه‌هایی از آن مغفول مانده است. یکی از ابعاد بسیار مهم درباره‌ی مسیر ترقی مدیران، خروج از مسیر ترقی است که برای شمار زیادی از مدیران در سراسر جهان رخ می‌دهد. خروج از مسیر ترقی در رهبری یا مدیر ارشد به معنی درج‌ازدن، تنزل یافتن یا اخراج شدن و یا شکست در رسیدن به سطوح بالای سازمانی و ماندن در سطوح پایین‌تر از آنچه انتظار می‌رفته فرد به آن سطوح دست یابد، تعریف شده است (Burke, 2006: 91-100). خروج از مسیر ترقی استعاره‌ای از خارج شدن یک قطار از مسیر بوده که این حادثه همیشه غیرارادی و غیرعمدی است و به ورود آسیب‌های جدی بر قطار و مسافران (فرد و سازمان) منجر خواهد شد (Inyang, 2018: 78-86; Furnham, 2013). بنا به تعریف سجلی و ابومنصور خروج از مسیر ترقی در مدیران سازمان هنگامی اتفاق می‌افتد که مدیر سازمان که عملکرد بالایی از وی انتظار می‌رفته و سازمان به شایستگی و توانایی او در ارتقاء به مقام‌های بالاتر اعتقاد داشته است، پس از ارتقا یافتن، کمتر از حد انتظار، عملکرد داشته باشد و تجربه‌ی افول، تنزل یا ترک شغل برای او ایجاد شود (Sejeli

22-26; Abu Mansor, 2015). آنچه میان خروج از مسیر ترقی و سایر سازه‌های مدیریتی مانند عملکرد ضعیف، نبود ارتقاء و ... تفاوت ایجاد می‌کند، عامل انتظارات مآیوس‌کننده است؛ بدین معنا که خروج از مسیر ترقی، وجود انحراف میان آنچه رؤسا از یک مدیر انتظار دارند و آنچه مدیر در مسیر شغلی به آن نایل می‌شود، تعریف شده است (Bono & et al, 2016: 1-37). عواقب خروج از مسیر ترقی برای مدیر سازمان شامل درج‌زدن، اخراج یا نادیده گرفته شدن، اجبار به بازنشستگی یا حتی بدتر پیگرد قانونی و بازداشت (Wan, 2011; Jones & Lewis, 2005)؛ برای سازمان شامل کاهش عملکرد تیم‌ها و سازمان، از دست دادن شهرت سازمانی و رشد و رواج رفتارهای غیرکارکردی، غیراخلاقی و غیرمسئولانه در سازمان (Gentry & et al, 2007 a); Hogan & et al, 2010 (295-325) و همچنین هزینه‌های پنهان مانند از دست دادن سرمایه‌ی دانشی و اجتماعی سازمان، کاهش تمایل به کار تیمی در سازمان و ایجاد استرس در کارکنان (Hogan & et al, 2010; Tang & et al, 2013: 326-343) ایجاد شده در کارکنان - که ناشی از مدیریت و رهبری ضعیف یک فرد خارج شده از مسیر ترقی است - نیز می‌توان کاهش عجین شدن با کار در کارکنان تحت سرپرستی مدیر خارج شده از مسیر ترقی (Tang & et al, 2013; Ross, 2013; Nobre & et al, 2014)، ایجاد اختلافات در کارکنان (Gentry & et al, 2007 a)، درگیری، خشمگینی، تعارض (Irani Williams & et al, 2013); Inyang, 2013)، غیبت کارکنان و دزدی (Norbe & et al, 2014; slattery, 2009) را برشمرد.

۳- پیشینه‌ی پژوهش

درباره‌ی عوامل منجر شونده به خروج از مسیر ترقی مدیران و رهبران، مطالعات و طبقه‌بندی‌های مختلفی انجام شده است. در سال ۲۰۰۳، هوگان و وارنفلز با بررسی نظام‌مند مطالعاتی که عوامل منجر شونده به خروج از مسیر ترقی مدیران را شناسایی کرده بودند، این عوامل را در ۴ گروه مشکلات در ارتباطات میان‌فردی، شکست در ساخت و رهبری تیم، شکست در رسیدن به اهداف کسب‌وکار و مهارت‌های درون‌فردی پایین دسته‌بندی کردند. از آنجاکه بررسی ادبیات خروج از مسیر ترقی نشانگر آن بود که در این‌باره، مطالعه‌ی مروری یا نظام‌مندی موانع خروج از مسیر ترقی را شناسایی و طبقه‌بندی نکرده است، نویسندگان با بررسی نظام‌مند ادبیات، کلیه‌ی موانع خروج از مسیر ترقی شناسایی کردند که براساس ویژگی‌های این موانع در قالب ۶ عامل اصلی دسته‌بندی شدند. مجموعه‌ی این موانع بر اساس ادبیات پژوهش در جدول شماره‌ی (۱) به صورت عمومی - و نه خاص زنان یا گروهی از افراد در سازمان‌ها - آورده شده است.

جدول (۱): موانع خروج از مسیر ترقی مدیران

اعتماد به نفس	هوگان و هوگان (۲۰۰۱)، نوبره و دیگران (۲۰۱۴)	عوامل شخصیتی و نگرش فرد
تاب آوری در مقابل دیر ارتقا یافتن	اینیانگ (۲۰۰۳)، اینارسن و دیگران (۲۰۰۷)، نوبره و دیگران (۲۰۱۴)، سجلی و ابومنصور (۲۰۱۵)	
وظیفه شناسی و پشتکار	لسلی و ونوسلر (۱۹۹۶)، ادلمن و دیگران (۲۰۱۲)، ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)، اسپین و دیگران (۲۰۱۳)، نوبره و دیگران (۲۰۱۴)، سجلی و ابومنصور (۲۰۱۵)	
داشتن شخصیت احساس گرا	هوگان و هوگان (۲۰۰۱)، جنتری و دیگران (b2007)	
خوش بینی	مک کال و لامباردو (۱۹۸۳)، شین و شیلینگ (۲۰۱۳)، نوبره و دیگران (۲۰۱۴)، فارنهام (۲۰۱۸)	
داشتن چشم انداز فردی و نگاه بلندمدت	مک کال و لامباردو (۱۹۸۳)، لامباردو و مک کالی (۱۹۸۸)، هوگان و هوگان (۲۰۰۱)، سجلی و ابومنصور (۲۰۱۵)	
تغییر دیدگاه و طراحی مجدد منابع ذهنی	بنتز (۱۹۸۵)، اینارسن و دیگران (۲۰۰۷)، نوبره و دیگران (۲۰۱۴)	
سیاسی بازی	ایچینگر و لامباردو (۲۰۰۳)، ادلمن و دیگران (۲۰۱۲)، سجلی و ابومنصور (۲۰۱۵)	مهارت‌ها و توانمندی‌ها
ذهن آگاهی	لامباردو و مک کالی (۱۹۸۸)، ویلیامز (۲۰۰۴)، جنتری و دیگران (۲۰۰۹)، لامباردو و دیگران (۲۰۱۳)، دسروسیر و بلانکشیپ (۲۰۱۵)، بیکر و دیگران (۲۰۱۸)	
خود یادگیری	بنتز (۱۹۸۵)، پادایلا و دیگران (۲۰۰۷)، یه (۲۰۰۸)	
دانش و مهارت مدیریت و سرپرستی	ایچینگر و لامباردو (۲۰۰۳)، ویلیامز (۲۰۰۴)، اینارسن و دیگران (۲۰۰۷)، سجلی و ابومنصور (۲۰۱۵)، بیکر و دیگران (۲۰۱۸)	
خود رهبری و شکل دادن به لحظات	ونوسلر و دیگران (۱۹۹۳)، جنتری و دیگران (۲۰۰۷) a	
خود آگاهی	ایچینگر و لامباردو (۲۰۰۳)، اینارسن و دیگران (۲۰۰۷)، هوگان و دیگران (۲۰۱۰)، اسپین و دیگران (۲۰۱۳)، اینیانگ (۲۰۱۳)، ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)، ایرانی ویلیامز و دیگران (۲۰۱۳)، فارنهام (۲۰۱۸)	

نوبره و دیگران (۲۰۱۴)	ایجاد تعادل میان نقش‌های چندگانه‌ی شغلی	مهارت‌ها و توانمندی‌ها
لسلی و ونوسلر (۱۹۹۶)، مک‌کال و لامباردو (۱۹۸۳)، ادلمن و دیگران (۲۰۱۲)، نوبره و دیگران (۲۰۱۴)	انطباق یافتن با نیازهای شرایط نوسانی	
مک‌کال و لامباردو (۱۹۸۳)، مک‌کارتنی و کمپبل (۲۰۰۶)، یه (۲۰۰۸)	داشتن دانش تخصصی	
هوگان و هوگان (۲۰۰۱)، ایچینگر و لامباردو (۲۰۰۳)، اینارسن و دیگران (۲۰۰۷)، اینیانگ (۲۰۱۳)، اسپین و دیگران (۲۰۱۳)، سجلی و ابومنصور (۲۰۱۵)	مهارت حل مسئله	
ایچینگر و لامباردو (۲۰۰۳)، نوبره و دیگران (۲۰۱۴)، بیکر و دیگران (۲۰۱۸)	هوش هیجانی	
نوبره و دیگران (۲۰۱۴)، سجلی و ابومنصور (۲۰۱۵)، بونو و دیگران (۲۰۱۶)، بیکر و دیگران (۲۰۱۸)	مدیریت برند فردی	
فارنهام (۲۰۱۸)	فرهنگ منسجم	ویژگی‌های فرهنگ سازمان
ونوسلر و دیگران (۱۹۹۳)، هوگان و کایزر (۲۰۰۵)، لامباردو و ایچینگر (۲۰۰۶)، هوگان و دیگران (۲۰۱۰)، اینیانگ (۲۰۱۳)، ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)، فارنهام (۲۰۱۸)، بیکر و دیگران (۲۰۱۸)	فرهنگ حامی بازخوردادن و گرفتن	
فارنهام (۲۰۱۸)	فرهنگ جمع‌گرا	
مک‌کال و لامباردو (۱۹۸۳)، ردی (۲۰۰۵)، هوگان و دیگران (۲۰۱۰)، ادلمن و دیگران (۲۰۱۲)، ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)، اینیانگ (۲۰۱۳)، سجلی و ابومنصور (۲۰۱۵)، دسروسیر و بلانکشیپ (۲۰۱۵)، فارنهام (۲۰۱۸)	ارتباطات مؤثر	عوامل ارتباطی
بنتز (۱۹۸۵)، ایچینگر و لامباردو (۲۰۰۳)، برادی و دیگران (۲۰۱۳)، نوبره و دیگران (۲۰۱۴)، سجلی و ابومنصور (۲۰۱۵)، بونو و دیگران (۲۰۱۶)، بیکر و دیگران (۲۰۱۸)	تیم‌سازی قوی و رهبری تیم	

بننز (۱۹۸۵)، اینیانگ (۲۰۱۳)، ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)، دسروسیر و بلانکشیپ (۲۰۱۵)، سجلی و ابومنصور (۲۰۱۵)	نظام جانشین‌پروری سازمان	رویه‌ها و فرایندهای سازمان و منابع انسانی
ایچیگر و لامباردو (۲۰۰۳)، لامباردو و ایچیگر (۲۰۰۶)، فارنهام (۲۰۱۰)، هوگان و دیگران (۲۰۱۰)، ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)	نظام گزینش سازمان	
هوگان و وارنفلتز (۲۰۰۳)، فارنهام (۲۰۱۰)، دای و دیگران (۲۰۱۰)، هوگان و دیگران (۲۰۱۰)، ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)	مدیریت مسیر شغلی در سازمان	
هوگان و کابزر (۲۰۰۵)، فارنهام (۲۰۱۰)، دای و دیگران (۲۰۱۰)، ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)	آشناسازی	
اینیانگ (۲۰۱۳)، ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)، فارنهام (۲۰۱۸)	نظام ارزیابی سازمان	
ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)، اینیانگ (۲۰۱۳)، اسپین و دیگران (۲۰۱۳)، دسروسیر و بلانکشیپ (۲۰۱۵)، بونو و دیگران (۲۰۱۶)	وجود نظام مربی‌گری	
ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)	انتظارات روشن از فرد	
مک کال و لامباردو (۱۹۸۳)، بننز (۱۹۸۵)، بیکر و دیگران (۲۰۱۸)	تفویض اختیار	
مک کال و لامباردو (۱۹۸۳)، اینارسن و دیگران (۲۰۰۷)، ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)، بونو و دیگران (۲۰۱۶)	رفتار عادلانه‌ی مدیر ارشد	
بننز (۱۹۸۵)، ایچیگر و لامباردو (۲۰۰۳)، اینارسن و دیگران (۲۰۰۷)، سجلی و ابومنصور (۲۰۱۵)	سازمان آرمان‌گرا	
اینارسن و دیگران (۲۰۰۷)، فارنهام (۲۰۱۰)، هوگان و دیگران (۲۰۱۰)، ژانگ و دیگران (۲۰۱۳)	عملیاتی کردن اهداف	
مک کال و لامباردو (۱۹۸۳)، موسکوسو و سالگادو (۲۰۰۴)	تحول‌گرایی در سازمان	

مطابق جدول شماره ۱، براساس ادبیات پژوهش مهم‌ترین موانع خروج از مسیر ترقی شامل عوامل شخصیتی و نگرشی فرد، مهارت‌ها و توانمندی‌ها، ویژگی‌های فرهنگ سازمان، عوامل ارتباطی، رویه‌ها و فرایندهای سازمان و منابع انسانی و در نهایت ویژگی‌های سازمانی آرمان‌گرا و تحول‌گرا در سازمان بوده است. در ادامه این عوامل مختصر تبیین شده است.

الف- عوامل شخصیتی و نگرش فرد: خروج از مسیر ترقی در مدیرانی رخ می‌دهد که توانایی بالایی دارند. بیشتر این مدیران با استعداد، با تحصیلات بالا و بلندپروازند، اما زمانی که به قدرت زیادی می‌رسند، نیمه‌ی تاریک شخصیت آنها خودنمایی می‌کند (Furnham, 2018:70). مطالعات خروج از مسیر ترقی نشانگر این امر مهم است که علت اصلی این امر، غلبه‌ی عیوب شخصیتی فرد بر وی است (Hogan & Hogan, 2001:40-51)؛ بنابراین با در نظر داشتن رویکرد شخصیتی که دربرگیرنده‌ی شخصیت ناسازگار است، می‌توان به میزان زیادی از خروج از مسیر ترقی مدیران جلوگیری کرد (McCauley & Campbell, 190-202: 2006). همچنین برخی محققین بر این باورند که عوامل نگرشی مانند سیاسی‌بازی و وابستگی به احزاب و جناح‌ها از موانع خروج از مسیر ترقی تلقی می‌شود (Adelman & et al, 2012: 291-304; Sejeli & Abu Mansor, 2015: 22-26).

ب- مهارت‌ها و توانمندی‌ها: نداشتن برخی مهارت‌ها و توانمندی‌ها در مدیران به خروج ایشان از مسیر ترقی منجر می‌شود. از جمله‌ی این مهارت‌ها می‌توان بی‌کیفیتی تصمیمات و ناتوانی در اخذ تصمیمات سخت، ناتوانی در مدیریت ابهام (Bentz, 1985: 82-144; Lombardo & Eichinger, 2006)، تجربیات اندک مدیریتی (Zhang & et al, 2013: 95-102)، تفکر استراتژیک نداشتن در محیط متغیر (McCauley & Lombardo, 1983: 553-545)، خودآگاه نبودن (به معنای نداشتن دانش در مورد قوت‌ها و ضعف‌ها، استعدادها و شایستگی‌ها، احساسات و نقاط آسیب‌پذیر و خصوصیات و عادات فردی) (Gentry & et al, 2007 a; Hogan & Hogan, 2001:40-51)؛ نام برد؛ بنابراین (Furnham, 2018 (Gentry & et al, 2007 a; Lombardo & Eichinger, 2006 با بررسی این عوامل، می‌توان به برخی موانع خروج از مسیر ترقی پی برد.

ج- ویژگی‌های فرهنگ سازمان: برخی ویژگی‌های فرهنگ‌های حاکم بر جامعه و سازمان به خروج مدیران از مسیر ترقی منجر می‌شود. جامعه با فرهنگ فردگرا مانند جوامع غربی (Furnham, 2018)، فرهنگ سازمانی حامی نتایج بی‌درنگ، بی‌پروایی، اقدامات فردی و موفقیت‌های مالی (Van Velsor & Leslie, 1995: 62-72; Furnham, 2018)، فرهنگی که به افراد اجازه ندهد از شکست خود درس بگیرند (Van Velsor & Leslie, 1995)، فرهنگ غیرکارکردی که باعث بروز رفتارهای ضداجتماعی و نامناسب مانند خشم و مراعات نکردن اخلاقیات در ارتباطات با دیگران

می‌شود (Lombardo & Eichinger, 2006)، از ویژگی‌های فرهنگی‌ای هستند که به خروج از مسیر ترقی منجر خواهند شد. با در نظر گرفتن این عوامل می‌توان موانع مسیر ترقی در این باره را شناسایی کرد.

د- عوامل ارتباطی: عواملی مانند مشکل در ارتباطات بین فردی و گوشه‌گیری در سازمان، ناتوانی در رهبری تیم و مدیریت تعارض، مشکل در تیم سازی و شناسایی کارکنان اثربخش (Lombardo & et al, 2013; Leslie & Van Velsor, 1996; Bentz, 1985: 82-144; Lombardo & Eichinger, 2006)، حساسیت نداشتن نسبت به دیگران و ناتوانی در تیم‌سازی (Lombardo & McCauley, 1983) به خروج مدیران از مسیر ترقی منجر می‌شود؛ بنابراین می‌توان موانعی در این باره برای ممانعت از خروج از مسیر ترقی پیش‌بینی کرد.

رویه‌ها و فرایندهای سازمان و منابع انسانی: از عوامل منجر شونده به خروج از مسیر ترقی می‌توان به عواملی اشاره کرد که در سازمان و فرایندهای سازمانی شکل می‌گیرد و در مدیران سازمان تأثیر می‌گذارد (McCauley & Lombardo, 1990)؛ برای مثال ساختار پاداش‌دهی سازمان که به نتایج زود هنگام پاداش می‌دهد یا بدون توجه به فرایند کار پاداش می‌دهد یا باعث می‌شود افراد منافع خودشان را بر دیگران ارجح بدانند (Lombardo & Eichinger, 2006)، نبود مدیریت در مسیر شغلی (Van Velsor & Leslie, 1995: 62-72)، بی‌توجهی مدیریت منابع انسانی سازمان به استعداد های سازمان در طراحی مسیر شغلی و جانشین‌پروری و مسیر شغلی نامناسب برای افراد مستعد (Leslie & Van Velsor, 1996; Zhang & et al, 2013) از عوامل خروج از مسیر ترقی هستند که با مدیریت صحیح آنها می‌توان مانع بروز این پدیده شد.

ویژگی‌های سازمانی آرمان‌گرا و تحول‌گرا: سازمان برای موفقیت افراد و ممانعت از خروج آنها از مسیر ترقی و ایجاد تحولات و پویایی در سازمان باید هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی داشته باشند (McCauley & Lombardo, 1990). این تحولات باید با شیب ملایم در سازمان پیاده‌سازی شوند تا بر افراد استرس تحمیل نشود. همچنین ایجاد آمادگی ذهنی قبل از تحول و تحول ذهنی و آموزشی در افراد نیز ضروری است (Moscoco & Salgado, 2004).

بررسی نظام‌مند موانع خروج از مسیر ترقی حاکی از اهمیت مطالعه‌ی این موانع در بستر و زمینه‌ی خاص سازمان است. زنان با شرایط و چالش‌هایی متفاوت از سایر گروه‌ها در سازمان مواجه‌اند که می‌تواند بر مجموعه عوامل مؤثر در مسیر شغلی ایشان افزون شود. این تأثیر ممکن است اهمیت برخی موانع را در خروج از مسیر ترقی برای زنان افزایش یا کاهش دهد. هدفی که این تحقیق در ادامه درصدد پاسخ دادن بدان است.

۴. روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، شناسایی الگوی ذهنی مدیران زن موفق از موانع خروج از مسیر ترقی در سازمان‌های دولتی ایران است؛ لذا تحقیق حاضر از نوع بنیادی و فلسفه‌ی پژوهش تفسیری و مبتنی بر ذهنیت افراد است و با استفاده از روش‌شناسی کیو^۱ انجام شده است. روش‌شناسی کیو به دنبال شناسایی نقطه‌نظرات و نگرش‌های افراد، کشف ذهنیت آنها و در نهایت آشکارشدن الگوها و اشتراک نظرات یک گروه معین از افراد است (Gentry & et al, 2009; Dey, 2008:141-171). در این روش، ابتدا با استفاده از روش قیاسی و با توجه به نظریه‌ها و مطالعات انجام شده درباره‌ی عوامل مهم مرتبط با موضوع تحقیق (موانع خروج از مسیر ترقی) فضای گفتمان را ایجاد کرده، و با استفاده از روش استقرایی، و به وسیله‌ی مصاحبه این فضای گفتمان تکمیل می‌شود؛ بنابراین رویکرد تحقیق ترکیبی و قیاسی-استقرایی است. این روش مبتنی بر ذهنیات افراد و به نوعی اکتشافی و کیفی است. از سوی دیگر، یافته‌ها از طریق تحلیل عاملی و با استفاده از روش‌های کمی گردآوری می‌شوند؛ لذا استراتژی تحقیق ترکیبی است.

فرایند مطالعه‌ی کیو شامل مراحل مختلفی است که دربرگیرنده‌ی همه‌ی مراحل روش شامل گردآوری فضای گفتمان، طراحی مجموعه‌ی کیو، انتخاب نمونه‌ی مشارکت‌کنندگان، بررسی روایی و پایایی، ارزش‌گذاری کارت‌های کیو، تجزیه و تحلیل و تحلیل یافته‌های تحقیق است و در ادامه در قالب گام‌های هفتگانه توضیح داده می‌شود.

گام اول: گردآوری فضای گفتمان: اولین گام در انجام روش کیو، گردآوری تمامی دیدگاه‌های موجود درباره‌ی موضوع تحقیق در قالب فضای گفتمان است (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۲: ۵۰-۵۱). تعداد مناسب گزینه‌های کیو، حدود ۴۰ تا ۸۰ گزینه تعیین شده‌است. چنانچه تعداد گزینه‌های کیو بیشتر باشد، فرایند رتبه‌بندی پیچیده‌تر و زمانبر خواهد بود و با دقت کمتری انجام می‌شود؛ لذا پژوهشگر می‌بایست از میان مجموعه بزرگی از گزینه‌های بالقوه، بر اساس موضوع پژوهش خود، تعداد مناسب را انتخاب و فضای گفتمان کیو نهایی را طراحی کند (همان: ۵۳-۵۵؛ لاجوردی و دیگران، ۱۳۹۵). در پژوهش حاضر جهت تشکیل فضای گفتمان از ادبیات نظری و کتب و مقالات معتبر و همچنین انجام مصاحبه با کارشناسان و متخصصان استفاده شد. برای مرور نظام‌مند ادبیات در حوزه‌ی خروج از مسیر ترقی، مجلات معتبر مدیریتی دنیا در پایگاه‌های اطلاعاتی آنها

بررسی وسیع شدند و همه‌ی مقالاتی که در چکیده یا کلمات کلیدی آنها از «خروج از مسیر ترقی» استفاده شده بود استخراج شدند. همچنین با استفاده از موتورهای جست‌وجوگر اینترنتی کتب و مقالات در موضوع خروج از مسیر ترقی شناسایی شدند. سپس این مقالات و کتب مطالعه و تلاش شد تا همه‌ی موانع خروج از مسیر ترقی شناسایی شوند. همچنین برای آگاهی از تجربیات خبرگان این امر و اطمینان از جامع‌بودن عوامل شناسایی‌شده، با چهار نفر از مدیران سازمانی زن مصاحبه‌ی تلفنی شد. همه‌ی این بررسی‌ها به شناسایی و احصا ۱۱۴ عامل فردی و سازمانی که مانع خروج از مسیر ترقی می‌شوند، منجر شد که بر اساس هدف تحقیق، این عوامل به صورت کلمات تدوین شد. سپس این ۱۱۴ عامل، برای بازبینی بهتر عبارات در دسته‌بندی‌های فرعی بررسی شدند. در نهایت با توجه به استاندارد تعیین شده در تعداد کارت‌ها، بازبینی‌های چندین باره، انجام پایلوت تست و همچنین با استفاده از مشاوره و نظر خبرگان و کارشناسان، گزینه‌هایی که با هم همپوشانی داشتند یا هم‌معنی بودند، ترکیب یا حذف شده و تعداد عبارات تقلیل یافت. در نهایت ۴۴ عامل به صورت دسته‌بندی ۸ گانه از عوامل تأیید شدند.

گام دوم: طراحی مجموعه کیو: در گام بعدی مطالعه، هر گزینه‌ی کیو بر روی یک کارت نوشته و به این ترتیب طراحی کارت‌ها یا به عبارت دیگر مجموعه‌ی کیو نهایی طراحی شد. این مجموعه شامل ۳۶ موانع شناسایی‌شده از ادبیات مرتبط با خروج از مسیر ترقی (جدول ۱) و ۸ موانع شناسایی‌شده در ادبیات مرتبط با رشد زنان در سازمان و مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت‌کنندگان پژوهش استخراج شده‌اند که این موانع شامل حل مسئله‌ی باروری، حمایت و تشویق خانواده، تعادل بین زندگی و کار، نبود مردسالاری در خانه، فرهنگ‌سازی توجه به مزایای حضور بانوان (ایجاد باور تنوع جنسیتی برای پیشرفت سازمان)، داشتن مدیران زن رده بالا، نگرش مدیر ارشد به زنان و سازگاری شغل با روحیات زنانه (Eagly & Karau, 2002:57-63)؛ حسین‌پور و دیگران، ۱۳۹۱؛ موسوی‌راد و دیگران، ۱۳۹۵؛ محمودیان، ۱۳۹۵؛ اسماعیل‌پور و تفقدی، ۱۳۹۶) می‌شود.

گام سوم: نمونه‌ی مشارکت‌کنندگان: در روش کیو، گروه مشارکت‌کنندگان کسانی هستند که با داشتن ذهنیت و دیدگاه درخور توجهی نسبت به موضوع، کارت‌های کیو را در نمودار آن ارزش‌گذاری می‌کنند. از آنجا که روش کیو الگوهای ذهنیتی افراد را شناسایی می‌کند و تعمیم یافته‌ها به جامعه‌ای بزرگ‌تر را مدنظر ندارد، نمونه‌ی مشارکت‌کنندگان به صورت کوچک و گلچین شده متناسب با موضوع پژوهش انتخاب می‌شود (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۲: ۶۰-۶۲). براین اساس،

مشارکت‌کنندگان تحقیق حاضر شامل زنانی است که طی ۱۰ سال گذشته سابقه‌ی مدیریتی در بخش دولتی داشته، در مسیر شغلی خود توانسته‌اند به سطح بالای سازمانی ترقی یابند و در حال حاضر در سمت‌های مدیریت عالی، معاونت یا مدیریت میانی مشغول به کارند. به بیان دیگر، در خروج از مسیر ترقی خود موانعی ادراک و ایجاد کرده‌اند. طی جست‌وجوهای اولیه در سایت‌های وزارت‌خانه‌ها و صحبت‌های مقدماتی با افرادی که این زنان را می‌شناختند تعداد ۲۵۰ نفر مدیر زن شناسایی شد. سپس از میان این افراد، با توجه به معیارهای زیر، نمونه‌ی مشارکت‌کنندگان انتخاب شد:

- بر مبنای شایستگی و عملکرد مناسب در سلسله مراتب سازمانی ارتقا یافته و به مناصب عالی سازمان رسیده‌اند.
- حداقل ۶ ماه در پست فعلی خود به عنوان مقام ارشد سازمان مشغول به کار هستند.
- به موضوع تحقیق علاقه‌مند بوده و مشتاق بودند تا با حوصله، بخشی از زمان خود را صرف چیدن منحنی کیو کنند.

گام چهارم: روایی و پایایی: درباره‌ی روایی محتوایی ابزار تحقیق در روش کیو، جامع بود عبارات نمونه‌ی کیو، ظاهرکارت‌های کیو و ادبیات نگارشی بررسی می‌شود (دنيس، ۱۹۸۸). در پژوهش حاضر، برای اطمینان از روایی محتوا، در این مرحله با خبرگان علمی، مدیریتی و کارشناسان مربوطه درباره‌ی فضای گفتمان مصاحبه‌ی کیفی انجام شد. سپس برای انجام پایلوت تست، این مجموعه در اختیار ۵ نفر از مدیران زن و صاحب‌نظران قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا رتبه‌بندی کیو را انجام دهند. این مرحله به اصلاح مجموعه‌ی کیو و روایی ابزار کمک شایانی کرد و به تغییراتی در تعداد، شکل، اندازه و شیوه‌ی مرتب‌سازی نمونه‌ی کیو منجر شد و روایی ابزار تحقیق را افزایش داد که در نهایت ۴۴ کارت به عنوان مجموعه‌ی کیو تأیید شد.

برای مرتب‌سازی کیو، پایایی نیز مطرح می‌شود. برای بررسی پایایی، باید پرسید که آیا یک مشارکت‌کننده یک دسته کارت را با دستورالعمل یکسان در تکرارهای مختلف به یک شکل مرتب می‌کند؟ واتس و استانر معتقدند در تحقیق پایا، تکرار مرتب‌سازی تا ۸۵ درصد با مرتب‌سازی قبلی سازگار خواهد بود (Watts & Stenner, 2012: 67-91). برای تأمین پایایی پژوهش حاضر، در مرحله‌ی پایلوت تست، از ۵ نفر از مدیران زن و صاحب‌نظران خواسته شد تا مدتی پس از چیدمان دستی کارت‌ها آنها را با استفاده از نرم‌افزار دوباره بچینند. نتایج بررسی حاکی است که تا ۸۸ درصد این دو چیدمان با یکدیگر مشابه بودند و این پایایی ابزار تحقیق را تأیید کرد. همچنین

بررسی آلفای کرونباخ نتایج به دست آمده از دیدگاه مشارکت کنندگان، نشانگر قابلیت اعتماد بالای عبارات و نمودارهای پژوهش است که به میزان ۰/۸۹۳ برآورد شد.

گام پنجم: ارزش گذاری کارت های کیو: پس از تأیید روایی و پایایی کارت های کیو، مشارکت کنندگان آنها را متناسب با طرز تفکرشان در نمودار کیو شده می چینند. بیشتر محققین در استفاده از روش کیو از توزیع نرمال اجباری استفاده می کنند، زیرا به پاسخ گو این امکان را می دهد تا درباره ی تفاوت میان کارت ها بیشتر دقت کند (Ellingsen & et al, 2010: 395-409). در این پژوهش، نمودار کیو با توجه به نظر خبرگان و اساتید در بازه ی ۴- تا ۴+ طراحی شد و در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت. نکته ی بسیار مهم این است که انجام مرحله ی پایلوت تست نشانگر آن بود که تمامی مدیران زنی که با آنها مصاحبه ی اولیه و از آنها خواسته شد تا کارت های کیو را در نمودار بچینند متفاقیاً بر این باور بودند که همه ی گزینه کیوهایی که در اختیار آنها قرار گرفته تأثیر مثبتی در پیشرفت شان در مسیر شغلی داشته و به بیان دیگر، همگی موانع خروج آنها از مسیر ترقی بوده اند، اما شدت تأثیر این عوامل مختلف است؛ بنابراین با توجه به این امر مهم و با انجام مشاوره های تخصصی با صاحب نظران و اساتید درباره ی روش کیو در نهایت این تصمیم گرفته شد که ستون (۴+) به گزینه ها با تأثیر بسیار زیاد، و ستون (۴-) به گزینه هایی با حداقل تأثیر اختصاص یابد. بنابراین هرچه از سمت راست نمودار به سمت چپ آن حرکت شود، اثر عوامل کمتر می شود. ستون (۰) نیز به عوامل با تأثیر متوسط اختصاص یافت. سپس مطالعه ی مشارکت کنندگان تا رسیدن به اشباع دیدگاهی ادامه یافت که در این راستا، ۱۵ نفر به عنوان مشارکت کنندگان تحقیق بررسی شدند.

گام ششم: تجزیه و تحلیل: در این گام با استفاده از نرم افزار Spss و PQMethod، داده ها تحلیل آماری شدند. در روش کیو برای تحلیل آماری داده ها از تحلیل عاملی کیو استفاده می شود (خوشگواریان فرد، ۱۳۸۶: ۱۳۴؛ Ellingsen & et al, 2010: 395-409). بر اساس خروجی نرم افزار، مقادیر بارهای عاملی با یکدیگر مقایسه شدند و عامل های مهم یا عقایدی که اهمیت بیشتری دارند، شناسایی شدند. معیار اهمیت یک عامل و تحلیل آن به میزان بزرگی بارهای عاملی آن بستگی دارد. در گروه ۱۵ نفره از مدیران زن سازمان های دولتی، داده های به دست آمده از طریق نرم افزارهای نام برده تحلیل و بررسی شدند. براساس خروجی نرم افزار، مقادیر بارهای عاملی با یکدیگر مقایسه و مطابق جدول شماره ی ۲ تعداد ۵ الگوی ذهنی شناسایی شدند که به ترتیب میزان اهمیت براساس مقدار بار عاملی از عامل شماره ی ۱ تا شماره ی ۵ نام گذاری شده اند. همان طور که در

جدول شماره‌ی ۲ مشاهده می‌شود، بیشترین میزان بار عاملی مربوط به الگوی شماره‌ی ۱ به میزان مجموع ۴/۲۶۲ و پراکندگی ۴۰/۴۴٪ است.

جدول (۲): بار عاملی الگوهای ذهنی شناسایی شده

بارهای عاملی استخراج شده			عامل
مجموع	پراکندگی %	تجمعی %	
۴/۲۶۲	۴۰/۴۴۳	۴۰/۴۴۳	۱
۱/۷۶۷	۱۲/۶۱۹	۵۳/۰۶۱	۲
۱/۶۲۳	۱۱/۵۹۶	۶۴/۶۵۷	۳
۱/۲۵۱	۸/۹۳۷	۷۳/۵۹۴	۴
۱/۰۲۵	۷/۳۱۹	۸۰/۹۱۴	۵

۷۹

در جدول شماره‌ی ۳ ماتریس عاملی با دوران، شدت ارتباط هر مشارکت‌کننده با الگوی ذهنی منتسب به آن مشخص شده است. تشخیص این نکته با محاسبه‌ی بارهای عاملی امکان‌پذیر است تا میزان همبستگی هر فرد را با آن طبقه نشان دهد. برای تحلیل این جدول باید مقدار همبستگی هر الگوی ذهنی با هر عامل مقایسه شود. چنانچه میزان بار عاملی بیشتر از استاندارد (۰/۵۰) باشد، آن الگوی ذهنی در برآورد آن عامل مؤثر خواهد بود. چنانچه مشاهده می‌شود، الگوهای ذهنی شماره‌ی ۱۰ و ۱۵ در فرایند برآورد هیچ کدام از عوامل نقشی نداشته‌اند از سوی دیگر، الگوهای ذهنی ۴، ۵، ۶ و ۷ در شکل‌گیری عامل اول تأثیرگذار بوده‌اند.

جدول (۳): ماتریس عاملی دوران یافته

عامل					
الگوی ذهنی	۱	۲	۳	۴	۵
۱	۰/۲۱۴	۰/۸۱۴	۰/۱۵۳	۰/۰۳۳	-۰/۰۷۰
۲	۰/۱۷۰	۰/۱۴۴	-۰/۰۵۴	-۰/۰۲۲	۰/۸۵۲

عامل					
۵	۴	۳	۲	۱	الگوی ذهنی
-۰/۱۰۹	-۰/۰۴۰	۰/۸۸۳	-۰/۰۵۱	۰/۰۴۵	۳
۰/۰۵۷	۰/۱۲۸	-۰/۱۲۲	۰/۲۹۵	۰/۸۱۹	۴
۰/۳۰۹	۰/۰۴۷	۰/۲۶۴	۰/۱۸۴	۰/۸۰۶	۵
۰/۵۴۳	۰/۲۳۲	۰/۱۵۹	-۰/۱۷۰	۰/۶۲۴	۶
۰/۰۲۳	۰/۰۸۳	۰/۰۵۲	۰/۰۱۹	۰/۸۴۹	۷
۰/۱۶۰	۰/۷۲۵	۰/۰۴۴	-۰/۱۳۹	۰/۲۸۸	۸
۰/۱۳۱	۰/۴۲۳	۰/۶۱۰	-۰/۱۲۴	۰/۲۹۶	۹
۰/۱۱۶	۰/۴۵۰	۰/۱۸۴	۰/۳۹۸	۰/۳۴۴	۱۰
-۰/۰۶۹	۰/۸۵۴	۰/۰۲۶	۰/۱۳۳	-۰/۰۵۸	۱۱
۰/۲۷۸	-۰/۰۷۸	-۰/۱۷۸	۰/۶۲۰	۰/۰۵۴	۱۲
۰/۱۱۹	۰/۰۷۱	۰/۶۴۸	۰/۴۵۵	-۰/۰۳۰	۱۳
۰/۵۸۱	۰/۲۱۵	۰/۱۰۱	۰/۵۴۰	-۰/۰۰۱	۱۴
۰/۰۸۰	-۰/۰۳۷	۰/۲۱۰	۰/۰۸۱	۰/۰۰۳	۱۵

گام هفتم: تحلیل یافته‌های تحقیق: آخرین گام روش کیو، تفسیر نتایج حاصل از تحلیل عاملی کیو است که در ادامه خواهد آمد.

۵- یافته‌های پژوهش

براساس خروجی نرم‌افزار، مقادیر بارهای عاملی با یکدیگر مقایسه شدند و مطابق جدول شماره ۲ تعداد ۵ الگوی ذهنی شناسایی شد. سپس با توجه به هدف تحقیق، برای شناسایی اولویت‌بندی ذهنی مدیران زن سازمان‌های دولتی از مهم‌ترین موانع در خروج از مسیر ترقی، الگوی ذهنی که بیشترین بار عاملی را داشت، تحلیل و بررسی شد. همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، الگوی ذهنی اول، مهم‌ترین الگوی ذهنی مدیران زن موفق سازمان‌های دولتی ایران است که ۴۰ درصد از بار عاملی داده‌های تحقیق را به خود اختصاص داده است. این الگوی ذهنی در نمودار شماره ۱ به تصویر کشیده شده است.

کاملاً مؤثر								
کاملاً بی اثر								
+۴	+۳	+۲	+۱	۰	-۱	-۲	-۳	-۴
داشتن چشم انداز فردی و نگاه بلند مدت	مدیریت برند فردی	وظیفه شناسی و پشتکار	حمایت و تشویق خانواده	عملیاتی کردن اهداف	نظام ارزیابی سازمان	تفویض اختیار	انطباق یافتن با نیازهای شرایط روحیاتی زنان	سازگانی شغل با روحیات زنان
ارتباطات مؤثر	خودآگاهی	خودرهبری و شکل دادن به لحظات	دانش و مهارت مدیریت و سرپرستی	انتظارات روشن از فرد	عدم مردسالاری در خانه	مهارت حل مسئله	تحول گرایی در سازمان	وجود نظام مربی‌گری در سازمان
داشتن دانش تخصصی	خودیادگیری	سازمان آرمان‌گرا	نگرش مدیر ارشد به زنان	فرهنگ حامی بازخور دادن و بازخورد گرفتن	نظام جانشین‌پروری سازمان	داشتن شخصیت احساس‌گرا	حل مسئله باروری	سیاسی بازی
	تیم‌سازی قوی و رهبری تیم	مدیریت مسیر شغلی در سازمان	آشناسازی	فرهنگ‌سازی توجه به مزایای حضور بانوان در سازمان	رفتار عادلانه مدیر ارشد	هوش هیجانی	فرهنگ منسجم	
		تبادل میان کار	ایجاد تعادل میان نقش‌های چندگانه شغلی	تاب‌آوری در مقابل دیران‌تفا یافتن	ذهن آگاهی	فرهنگ جمع‌گرا		
		تغییر دیدگاه و طراحی مجدد منابع ذهنی		اعتماد به نفس	خوش‌بینی			
				نظام‌گزینش				
				داشتن مدیر زن رده بالا				

نمودار (۱): الگوی غالب ذهنی مدیران زن موفق سازمان‌های دولتی از موانع خروج از مسیر ترقی

در نیمه‌ی سمت راست نمودار کارت کیوهای چیده شده‌اند که مشارکت‌کنندگان بر این باورند که این گزینه‌ها، در خارج نشدن آنها از مسیر ترقی تأثیر مثبت بسیار قوی و بیش از حد متوسط داشته است. نیمه‌ی چپ نمودار مختص عواملی است که به باور مشارکت‌کنندگان در خارج نشدن آنها از مسیر ترقی تأثیر کمتر از حد متوسطی داشته است.

براساس یافته‌های تحقیق، مهم‌ترین موانع خروج از مسیر ترقی در مدیران زن سازمان‌های

دولتی به ترتیب شامل موارد زیر می‌شود:

داشتن دانش تخصصی: در ادبیات خروج از مسیر ترقی یکی از عوامل جلوگیری از خروج از مسیر ترقی، داشتن دانش تخصصی هم‌راستا با شغل به‌ویژه پس از ارتقا یافتن است (Yeh, 2008:82-93). متأسفانه بیشتر مدیران به علت موفقیت در شغل قبلی خود ارتقا می‌یابند و از آنجا که شغل جدید نیازمند مهارت‌های دیگری است، در شغل جدید موفق نبوده و از مسیر ترقی خارج می‌شوند (McCartney & Campbell, 2006: 190-202; Mccall & Lombardo, 1983). مدیران زن موفق در سازمان‌های دولتی ایران نیز بر این باور بودند که داشتن تخصصی مرتبط با زمینه کاری از عوامل بسیار مهم پیشرفت در سازمان است. برخی از مدیران زن در مصاحبه‌های تکمیلی خود اذعان داشتند بدون داشتن دانش تخصصی نمی‌توان پیشرفت کرد.

ارتباطات مؤثر: بیشتر پیشنهاداتی که در ادبیات برای جلوگیری مدیران از خروج از مسیر ترقی مطرح می‌شوند، بر ایجاد شبکه‌های ارتباطی و ارتباطات مؤثر تأکید دارند (Furnham, 2018). ارتباطات موفق برای جلوگیری از خروج از مسیر ترقی، شامل یادگیری ارتباط با رئیس جدید، زیردستان و ذی‌نفعان سازمان می‌شود (Hogan & et al, 2010; Ready, 2005: 21-25; Desro- siers & Blankenship, 2015:173). همچنین برقراری ارتباط مؤثر میان مدیران در زمان‌های مشخص و داشتن شنود مؤثر و بررسی مشکلات فردی مدیران تا حدی می‌تواند از خروج از مسیر ترقی آنها جلوگیری کند (Zhang & et al, 2013:95-102; Sejeli & Abu Mansor, 2015: 22-26; Inyang, 2013). مدیران سازمان‌های دولتی نیز بر این باور بودند که گوشه‌گیری و ناتوانی در حل تعارضات به‌ویژه با مدیران بالادست از عوامل شکست زنان در سازمان است. از علل اصلی ارتقا در سازمان تماس با افراد مؤثر سازمانی است و هرچه افراد در مرکز شبکه‌های ارتباطی سازمان باشند، احتمال ارتقا یافتن آنها در سازمان بیشتر است. همچنین مدیران باید مهارت شنود مؤثر را در خود ارتقا دهند و در برقراری ارتباطات همه‌ی جوانب را در نظر داشته باشند. البته برقراری شبکه‌های ارتباطی غیررسمی نیز از عوامل مهم پیشرفت در سازمان است که در این باره، زنان با محدودیت‌های متعددی مواجه‌اند.

داشتن چشم‌انداز فردی و نگاه بلندمدت: از ویژگی‌های مدیران موفق در مسیر شغلی، داشتن چشم‌انداز و دیدگاه بلندمدت است (Mccall & Lombardo, 1983). چشم‌انداز فردی به معنای ترسیم و بیان یک فرد از آنچه در آینده می‌خواهد باشد، است (Sejeli & Abu Mansor, 2015: 22-26). چنین افرادی هدف‌محوری و تمرکز بر اهداف بلندمدت را سرلوحه‌ی زندگی خود قرار داده‌اند (Lombardo & McCauley, 1988). براساس دیدگاه مدیران زن موفق سازمان‌های دولتی، برای موفقیت باید چشم‌انداز و برنامه‌ی بلندمدت برای خود تعیین کرد. چنین برنامه‌ی

بلندمدتی، تعیین‌کننده‌ی مسیر موفقیت است و از خروج از مسیر ترقی به میزان بسیار زیادی جلوگیری خواهد کرد.

مدیریت برند فردی: مدیریت برند فردی به معنی دیده شدن و اثرگذاری در سازمان است (Bono & et al, 2016: 1-37). برای رسیدن به این عامل، مدیران باید مکالمات قدرتمند و اثربخش داشته باشند (Sejeli & Abu Mansor, 2015: 22-26). آنها باید با معرفی موفقیت‌های فردی، محترمانه و هوشمندانه خود را در سازمان بر سر زبان بیاورند (Nobre & et al, 2014: 726-742). همچنین برقراری ارتباطات با دولت و مدیران ارشد دولتی عامل مهمی در این راستاست تا از خروج از مسیر ترقی جلوگیری کرد (Baker & et al, 2018: 400-403). مدیران زن سازمان‌های دولتی بر این باور بودند که همه‌ی تلاش‌ها زمانی باعث پیشرفت می‌شود که دیده شود. انزوا و موفقیت‌هایی که به چشم مدیران سازمان نمی‌آیند، باعث درجا زدن فرد می‌شود؛ چه‌بسا افرادی که با وجود کسب موفقیت‌های فراوان به علت ناتوانی در ایجاد برند شخصی نتوانستند به مناصب بالای سازمانی که استحقاق آن را داشتند، دست یابند.

خودآگاهی: خودآگاهی به زبان ساده به معنی داشتن دانش در مورد خودمان، قوت‌ها و ضعف‌ها، شایستگی‌ها و عقب‌افتادگی‌ها، ویژگی‌های منحصر به فرد، شکست‌ها و موفقیت‌هاست (Furnham, 2018). همه‌ی تلاش‌های توسعه‌دهنده باید از خودآگاهی آغاز شود (Eichinger & Lombardo, 2003: 12-15; Schyns & Schilling, 2013: 138-158; Spain & et al, 2013: 78-86). افراد در این فرایند، نباید درگیر رفتارهای مدافعه‌ناهنام شوند و در همه حال از خود دفاع کنند و از شیفتگی در اثر موفقیت‌های قبلی بپرهیزند (Irani Williams & et al, 2013: 85-97; Einarsen & et al, 2007: 207-216; Eichinger & Lombardo, 2003: 12-15). بیشتر سازمان‌های موفق از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده می‌کنند که در آن رتبه‌بندی عملکرد از طریق مافوق، هم‌تایان، زیردستان، با رتبه‌بندی خود فرد مقایسه می‌شود (Hogan & et al, 2010). براساس دیدگاه مدیران زن موفق سازمان‌های دولتی ایران، مهارت خودآگاهی و شناسایی نقاط کور عملکرد یک عامل کلیدی و حیاتی برای جلوگیری از خروج از مسیر ترقی است. به زعم آنها، خودآگاهی اولین گام در ایجاد تغییرات مورد نیاز برای موفقیت در سازمان است. ارزیابی شخصیت بسیار مهم و عقلایی است تا جنبه‌های شخصیتی که به شکست منجر می‌شود، شناسایی شود.

خودیادگیری: مدیرانی که از مسیر ترقی خارج نشده‌اند، مهارت بالای یادگیری از شرایط و موقعیت‌های مختلف را دارند (Bentz, 1985). خودیادگیری به معنای خودانگیزشی و آماده‌سازی

خود برای تناسب با نیازهای شغل است (Lombardo & Eichinger, 2006). این افراد یادگیرنده‌ی فعال‌اند، بدین معنا که شرایط و تجربه‌های گذشته را مرتب تحلیل می‌کنند تا شکست‌ها و اشتباهاتشان باعث ایجاد قوت در آنها شود و همیشه به فکر شکوفایی استعدادها هستند (Padilla 194-176: 2007; et al, &). براساس مصاحبه‌های تکمیلی با مدیران زن سازمان‌های دولتی، مهارت خودیادگیری یکی از مهم‌ترین موانع برای خروج از مسیر ترقی است. مدیران باید به موفقیت‌ها و شکست‌های خود توجه کنند و هر روز درسی جدید از رفتارهای خود بگیرند.

تیم‌سازی قوی و رهبری تیم: یک عامل مهم دیگر در موفقیت مدیران در مسیر شغلی، ایجاد تیم کاری قوی است (Bentz, 1985; Eichinger & Lombardo, 2003: 12-15; Schyns & 729-742: 2014; Nobre & et al, 2013: 138-158; Schilling, 2013). مدیران علاوه بر ایجاد تیم کاری قوی - متشکل از افرادی که با هم همکاری می‌کنند- باید توان رهبری و انگیزش تیم و شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد تیم را داشته باشند (Baker & et al, 2018: 400-403) و بر تیم‌سازی تمرکز زیادی کنند (Braddy & et al, 2013; Nobre & et al, 2014: 729-742). آنها باید بتوانند با تأکید بر توسعه‌ی روابط تیم در میان اعضای تیم اعتماد ایجاد کنند و آنها را با تیم عجین کنند (Bentz, 1985; Nobre & et al, 2014: 729-742; Sejeli & Abu Mansor, 2015: 22-26). براساس دیدگاه مدیران موفق زن سازمان‌های دولتی، تیم‌سازی و ایجاد رابطه با افراد قوی در قالب تیم کاری یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در پیشرفت مدیران است.

بحث و نتیجه‌گیری

روند حضور زنان در سازمان‌ها و مشاغل مدیریتی رو به فزونی است. با این حال، زنان در مسیر شغلی خود، بیش از مردان با پدیده‌ی «خروج از مسیر ترقی» مواجه می‌شوند. این تحقیق موانع خروج از مسیر ترقی در مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران را مطالعه کرد. مهم‌ترین یافته‌ی این پژوهش، شناسایی موانع خروج از مسیر ترقی است که مدیران زن موفق در سازمان‌های دولتی معتقد بودند نقش بسیار مهمی در باقی ماندن در مسیر پیشرفت ایشان دارند.

براساس یافته‌های تحقیق، مهم‌ترین موانع خروج از مسیر ترقی که در قسمت (۳+) و (۴+) نمودار واقع شده‌اند، در دسته‌ی مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی و عوامل ارتباطی قرار گرفته‌اند. این بدین معناست که زنان موفق در سازمان‌های دولتی بر این باورند که مهارت‌های فردی و حفظ و توسعه‌ی ارتباطات مهم‌ترین مانع خروج از مسیر ترقی برای آنها بوده است. «داشتن چشم‌انداز فردی و نگاه بلندمدت به رشد خود»، «دانش تخصصی»، «خودآگاهی»، «خودیادگیری»، و

«مدیریت برند فردی» پنج عامل از میان هفت عامل مهم موانع خروج از مسیر ترقی برای زنان معرفی شده‌اند که همگی در دسته‌ی مهارت‌ها و توانمندی‌های زنان است. این عوامل به همراه عامل «خود رهبری» که در درجه‌ی بعدی اهمیت آمده است نیز تکمیل می‌شود. این یافته‌ها حاکی است، زنان در مسیر ترقی خود نیازمند نوعی نگاه غیروابسته و مستقل مبتنی بر آگاهی و اعتماد به خود و توانایی‌های فردی برای برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای و توسعه‌ی خود هستند. این استقلال و برنامه‌ریزی مسیر رشد براساس توانایی‌های فردی - از جمله داشتن چشم‌انداز رشد حرفه‌ای، خودآگاهی و شناخت نقاط قوت و ضعف - خودیادگیری و خودرهبری است که قدرت زنان را در مسیر رشد حرفه‌ای و ترقی حفظ کرده و نه تنها مانع خروج ایشان از مسیر ترقی شده، چه‌بسا ترقی ایشان را در مسیر رشد حرفه‌ای تسهیل و تسهیل می‌کند. به عبارتی یافته‌ها نشان داد، وابستگی و وابسته کردن رشد حرفه‌ای و توسعه‌ی فردی به عوامل بیرونی و به عوامل یا افرادی غیر از خود و داشتن نوعی شخصیت غیرمستقل در برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای مهم‌ترین عوامل خروج از مسیر ترقی برای ایشان است. زنانی که با شناخت و آگاهی از خود، رشد خویش را مستقل از تمامی عوامل محیطی مستقل برنامه‌ریزی کرده و با تمام سختی‌ها محقق می‌کنند، به نوعی به برند فردی و شخصیتی ناشی از استقلال و استحکام شخصیت نیز دست خواهند یافت. برخی از تحقیقات به اهمیت توجه به برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای و تلاش برای رسیدن به آن در مسیر رشد و ارتقا اشاره کرده‌اند. پژوهش‌ها نشان داده، احساس وابستگی در زنان و ضعف آگاهی نسبت به خود از مهم‌ترین موانع رشد و ارتقا برای ایشان در سازمان‌هاست (نوبره و دیگران، ۲۰۱۴). نتایجی که یافته‌های این تحقیق بیش از پیش بر اهمیتشان در جلوگیری از خروج از مسیر ترقی در زنان تأکید کرده است.

علاوه بر این پنج عامل، دو عامل دیگر شامل «ارتباطات موثر» و «تیم‌سازی قوی و رهبری تیم» از مهم‌ترین موانع خروج از مسیر ترقی برای زنان شناخته شده‌اند. اهمیت ارتباطات مؤثر و مهارت رهبری تیم در تسهیل موفقیت مدیران و ارتقا در سازمان، در پژوهش‌ها و تحقیقات متعدد اشاره شده است. زنانی که بتوانند قدرت روحی، حرفه‌ای و مدیریت خویش را در ارتباطات با دیگران، حل مسائل ارتباطی و رفع تعارض‌ها و چالش‌های بین فردی نشان دهند و ارتباطات اثربخش حرفه‌ای با زیرمجموعه و سایر همکاران در سطوح مدیریت برقرار کنند، مهم‌ترین موانع را در خروج از مسیر ترقی ایجاد کرده‌اند. همچنین با توجه به اهمیت شایستگی تیم‌سازی و رهبری در شایستگی‌های مدیریت زنانی که بتوانند در سازمان مهارت تیم‌سازی و رهبری قوی نشان دهند، در عمل شایستگی‌های حرفه‌ای خویش را برای پذیرش مشاغل در سطوح بالاتر نشان داده‌اند.

به نظر می‌رسد، تمام این هفت عامل که در بالا اشاره شد، به نوعی مرتبط به یکدیگر و در تقویت یکدیگر نقش خواهند داشت. به عبارت دیگر، زنانی که با شناخت و آگاهی و اعتماد به خود، یادگیری و رشد حرفه‌ای خود را محکم و مستقل برنامه‌ریزی می‌کنند، مهارت‌ها و دانش فنی خویش را توسعه می‌دهند و می‌توانند با تلاش و سخت‌کوشی و ایمان به توانایی‌های خود برند و اعتبار خود را توسعه داده و به سایرین نشان دهند، توانایی‌های مدیریتی خوبی دارند و خواهند توانست مسائل ارتباطی میان خود و دیگران را به صورت اثربخش حل کرده و با ایجاد نوعی فضای ارتباطات حرفه‌ای، مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری قوی را در خود تقویت کرده و نشان دهند. این ویژگی‌ها مهم‌ترین موانع در خروج از مسیر ترقی برای زنان خواهد بود.

براساس یافته‌های تحقیق و با توجه به ویژگی‌های زنان - که اغلب در ایشان داشتن شخصیت و روحیه‌ای مستقل، محکم و غیروابسته برای برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای خویش کمتر دیده می‌شود- توسعه و تقویت ویژگی‌های نام برده شده و نیز توسعه‌ی مهارت‌های خودیادگیری، خودرهبری، خودآگاهی و نیز بر اساس آن تقویت مهارت‌های ارتباطات اثربخش و مهارت‌های رهبری از مهم‌ترین راهکارها برای تقویت حضور زنان در مشاغل مدیریت و ماندگاری ایشان در مسیر ترقی خواهد بود.

در ادامه، یافته‌های تحقیق نشان داد در رتبه‌ی بعد عواملی مانند «وظیفه‌شناسی و پشتکار»، «سازمان آرمان‌گرا»، «تعادل میان کار و زندگی»، «نگرش مدیران ارشد به مدیریت زنان»، «حمایت و تشویق خانواده»، «تغییر دیدگاه و طراحی مجدد منابع ذهنی»، «اعتمادبه‌نفس»، «تاب‌آوری در مقابل دیرار تقایافتن» و «فرهنگ‌سازی توجه به مزایای حضور بانوان در سازمان» از موانع مهم خروج از مسیر ترقی برای زنان است. بررسی فهرست مذکور نشان می‌دهد، وجود فرهنگ حامی و پشتیبان حضور زنان در مشاغل مدیریت، از طرف سازمان و خانواده نقش مهمی در خارج نشدن از مسیر ترقی زنان و ماندگاری ایشان در مسیر ارتقا خواهد داشت. بخش عمده‌ای از عوامل در ستون‌های (+۲) تا (۰) نشان می‌دهد، چنانچه نوعی فرهنگ حامی و پذیرفته شده برای حضور زنان در مشاغل مدیریت و سرپرستی وجود داشته باشد. این پذیرش به‌ویژه از طرف مدیران ارشد سازمان حمایت شود، می‌تواند نقش مهمی در خارج نشدن زنان از مسیر شغلی ایفا کند. اهمیت فرهنگ سازمان و پذیرش حضور زنان در مشاغل مدیریت در پژوهش‌های چندی تأکید شده است. وجود فرهنگ حامی حضور زنان در سازمان، به طراحی نظام‌های متعادل‌کننده‌ی کار و زندگی و سهولت ایفای نقش‌های چندگانه زنان منجر خواهد شد که نقش بسزایی در تمایل زنان برای حضور در مشاغل مدیریت و ماندگاری در این مسیر خواهد داشت. بیشتر جوامع به ویژه جوامع

در حال توسعه بر اهمیت استقرار برنامه‌های تعادل میان کار و خانواده برای زنان - برای افزایش حمایت از ایشان در مشاغل مدیریت و سرپرستی در سازمان‌ها - تأکید و توجه دارند. مطابق نمودار شماره ۱ عواملی که کمترین تأثیر را در خروج از مسیر ترقی زنان دارند شامل «سیاسی‌بازی»، «حل مساله باروری»، «سازگاری شغل با روحیات زنانه»، و «وجود نظام مربی‌گری در سازمان» می‌شود که در قسمت (۳-) و (۴-) نمودار واقع شده‌اند.

به عبارت دیگر یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، برخلاف تصور متداول که مسائل مربوط به زنان همچون داشتن فرزندان و مسئله‌ی باروری را ممکن است از مهم‌ترین عوامل خروج از مسیر ترقی بدانند، اما یافته‌های تحقیق نتایجی برخلاف آن را نشان می‌دهد. زنان موفق در مصاحبه‌های تکمیلی در این تحقیق بیان کردند که «تقسیم‌بندی شغل به دو گروه زنانه و مردانه امری اشتباه است. مشاغل مختلف نیازمند توانمندی‌های مختلفی هستند که این هیچ ربطی به جنسیت ندارد. همچنین بارداری و تربیت فرزند به هیچ وجه نمی‌تواند مانعی برای رشد و موفقیت زنان ایجاد کند، زیرا زنان توانمند توان اداره‌ی هم‌زمان این دو و انجام هر دو به بهترین وجه را دارند. اگرچه این عوامل طی فرایند تحقیق و با مصاحبه‌های اولیه به موانع خروج از مسیر ترقی زنان اضافه شد، با این حال بررسی و جست‌وجوی بیشتر ادبیات پژوهش نیز نشان داد، در ادبیات مربوط به رشد حرفه‌ای زنان کمتر مواردی مانند مسئله‌ی فرزندان، مسئله‌ی باروری، روحیات زنانه و مانند آن از موانع رشد حرفه‌ای معرفی شده‌اند. همچنین عامل «داشتن شخصیت احساس‌گرا» از موانعی است که در قسمت (۲-) نمودار و با اثر مانعیت اندک در خروج از مسیر ترقی قرار گرفته‌است. این نشان می‌دهد که براساس نظر زنان موفق، این‌گونه زنان، زانی نیستند که روحیات لطیف و نقش‌های همسری و زنانه در خانه ایفا نکنند.

براساس یافته‌های تحقیق از موانع خروج از مسیر ترقی در مدیران زن موفق سازمان‌های دولتی، مهم‌ترین مانع نبود فرافکنی است. زنان مستحکم و قدرتمند که رشد پایداری در مشاغل مدیریتی دارند، روحیه‌ی زنانه و لطیف خویش را حفظ می‌کنند، داشتن فرزندان و مسئولیت تربیت ایشان را مانع رشد و ترقی خویش نمی‌دانند، رشد نکردن خود را بر گردن بازی‌های سیاسی نمی‌اندازند و درمقابل با تقویت روحیه‌ی استقلال و استحکام خویش رشد حرفه‌ای و یادگیری را در خویش تقویت می‌کنند، مسیر حرفه‌ای خویش را راهبری می‌کنند و با تلاش مناسب و ضمن شناخت نقاط قوت و ضعف خود، توان رهبری و مدیریت را در خویش تقویت کرده و مسائل ارتباطی خویش را در سازمان به صورت اثربخش حل می‌کنند. در این بین توسعه‌ی فرهنگ سازمان و اجتماع برای پذیرش و حمایت از حضور زنان در مشاغل مدیریت نیز مهم است.

یافته‌های این تحقیق نتایج شایان توجهی درباره‌ی موانع خروج از مسیر ترقی از منظر زنان موفق به دست داد. یافته‌های این تحقیق به ویژه دربردارنده‌ی نگرش‌های جالب توجه بانوان کشورمان است که می‌تواند مبنایی برای توسعه‌ی مسیر رشد حرفه‌ای و برنامه‌ریزی موفقیت برای ایشان قرار گیرد. همچنین یافته‌ها می‌تواند جهت‌گیری‌های برنامه‌های توسعه‌ی زنان در سازمان‌های کشور و اجرای سیاست‌های کلان در این خصوص را مشخص کند.

پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌ها درباره‌ی موانع خروج از مسیر ترقی در مدیران زن موفق ادامه یابد. بررسی دقیق‌تر اثر عواملی مانند شخصیت مستقل و غیر وابسته، نگرش‌های خود توسعه‌دهنده و مهارت‌های خودآگاهی، خودیادگیری و خودرهبری، و همچنین مهارت برنامه‌ریزی فردی رشد حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی و رهبری در موفقیت زنان از طریق آزمون‌های میدانی می‌تواند نتایج این تحقیق را کامل کند. همچنین انجام پژوهش‌ها درباره‌ی فرهنگ حمایتی از حضور زنان در مشاغل مدیریت و عوامل تقویت‌کننده‌ی آن پیشنهاد می‌شود. به‌علاوه انجام پژوهش‌هایی درباره‌ی نگرش‌هایی مانند داشتن فرزندان، روحیات لطیف و زنانه و سایر نگرش‌هایی که یافته‌های این تحقیق نشان داد در خروج زنان از مسیر ترقی اهمیت بسیار پایین دارند، اما در جامعه جزء موانع عوامل اصلی رشد زنان تلقی می‌شوند، می‌تواند یافته‌های تکمیلی در این خصوص فراهم کند.

۸۸

منابع

- ◀ اسماعیل‌پور، رضا و حمیدرضا تفقیدی، (۱۳۹۶). «مطالعه کیفی موانع ارتقای شغلی و مدیریتی بانوان»، زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۵، ش ۲.
- ◀ جعفرنژاد، احمد و محمدرحیم اسفیدانی، (۱۳۸۴). «وضعیت زنان در اشتغال و مدیریت»، مطالعات زنان، ش ۷.
- ◀ حسین‌پور، محمد، بهمن حاجی‌پور و الهام حسینیان، (۱۳۹۱). «موانع دستیابی زنان به سطوح مدیریتی میانی و ارشد»، زن و فرهنگ، سال ۴، ش ۱۴.
- ◀ خوشگواریان فرد، علیرضا، (۱۳۸۶). روش‌شناسی کیو، تهران: مرکز تحقیقات صداوسیما جمهوری اسلامی ایران.
- ◀ دانایی فرد، حسن؛ الوانی سید مهدی،؛ و آذر، عادل (۱۳۹۲). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، نشر صفار.
- ◀ لاجوردی، سمانه، فریبرز رحیم‌نیا، سعید مرتضوی و اسدالله کردنائیج، (۱۳۹۵). «کاربرد روش کیو در شناخت الگوهای ذهنی: ارزش‌گذاری عوامل بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه اعضای هیات علمی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۹، ش ۳۱.

- ◀ محمدی، مسلم، (۱۳۹۲). «تحلیل تفاوت‌های جنسیتی زن و مرد در علوم تجربی و آموزه‌های دینی»، *انسان پژوهی دینی*، ش ۲۹.
- ◀ محمودیان، شهره، (۱۳۹۵). «بررسی موانع مشارکت زنان در سطوح مدیریتی سازمان آموزش و پرورش»، مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی جنبدی شاپور، ویژه‌نامه ۹۵.
- ◀ مرادی، مرتضی، (۱۳۹۴). «سبک مدیریت در سازمان‌ها و حضور زنان در پست‌های مدیریتی با تأکید بر رابطه هویت زنانه و تاکتیک‌های ارتباطی»، مرکز مطالعات زنان، سال ۱۳، ش ۲.
- ◀ موسوی‌راد، طاهره، ابوالفضل فراهانی و پریوش بیات، (۱۳۹۵). «اولویت‌بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله مراتبی»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال ۵، ش ۱.
- ▶ Adelman, Marisa ;Linda ,Rhoades, Eric D. Heggstad ;Ashley M ;Andrew ,M. Pugh ,Douglas ;Matthew Walter” (2012) The Relationship Between Dysfunctional Interpersonal Tendencies ,Derailment Potential Behavior ,and Turnover, “*Journal of Business and Psychology*, Vol. 27, Issue 3.
- ▶ Baker, E.; S. Boedigheimer, S. Moffatt; D. Altman; B. Castrucci; P. Halverson, (2018). “Preventing leader derailment- A strategic imperative for public health agencies”, *The management moment*, Vol. 24, No. 4.
- ▶ Bentz, V. J. (1985). *Research findings from personality assessment of executives*. In J. H. Bernardin & D. A. Bownas (Eds.), *Personality assessment in organizations*. New York: Praeger
- ▶ Bono, Joyce E. Phillip W. Braddy, Yihao Liu Gilbert, Elisabeth K. John, W. Fleenor.; Louis N Louis N . Quast, , Center, Bruce A. (2016). “Dropped on the way to the top: Gender and managerial derailment”, *Personnel Psychology*, Vol. 70, Issue 4.
- ▶ Braddy, Phillip, Janaki Gooty, John J. Fleenor, Francis Yammarino, (2013). “Leader behaviors and career derailment potential: A multi-analytic method examination of rating source and self-other agreement”. *The Leadership Quarterly*, (in press) doi: 10.1016/j.leaqua.2013.10.001.
- ▶ Burke, R.J. (2006), “Why leaders fail: exploring the darkside”, *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 1.
- ▶ Dai, G., K. P. De Meuse, & C. Peterson, (2010). “Impact of multi-source feedback on leadership competency development: A longitudinal field study”. *Journal of Managerial Issues*. 22.

- ▶ Day, Shane, (2008) “Applications of Q Methodology to a variety of policy process theories and frameworks”, *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, Vol. 11, Issue 2.
- ▶ Dennis, K. (1988). Q Methodology: New perspectives on estimating reliability and validity .In O.L .Strickland & C.F .Waltz) Eds ,(Measurement of nursing outcomes .Vol 2.Measuring nursing performance :Practice ,education, and research) pp .(409-419 .New York :Springer
- ▶ Desrosiers ,Erica & J .Ross Blankenship .(2015) ,Coaching the Derailing Leader ,The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations.
- ▶ Eagly ,A .H & ,S .J .Karau” .(2002) ,Role congruity theory of prejudice toward female leaders ,“*Psychological review*, No. 109, Vol. 3.
- ▶ Eichinger, Robert W.; Michael M. Lombardo, (2003). “Learning Agility as a Prime Indicator of Potential, Human Resource Planning”, No. 27.
- ▶ Einarsen, Ståle; Merethe Schanke Aasland,; Anders Skogstad, (2007). “Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18.
- ▶ Ellingsen, I. T., I. Storksen, , & P. Stephens, (2010). “Q Methodology in Social Work Research”. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(5).
- ▶ Ferguson, Eamonn; Heather Semper; Janet J.Yates; Edward Fitzgerald, Anya Skatova, David James, (2014). “The ‘Dark Side’ and ‘Bright Side’ of Personality: When Too Much Conscientiousness and Too Little Anxiety Are Detrimental with Respect to the Acquisition of Medical Knowledge and Skill”, *PLoS ONE* 9(2): e88606. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0088606>
- ▶ Furnham, Adrian, (2018). Management Failure and Derailment, The Leadership Hubris Epidemic, https://doi.org/10.1007/978-3-319-57255-0_4
- ▶ Furnham, A. (2010). The Elephant in the Boardroom: The Causes of Leadership Derailment. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- ▶ Gentry W, B. Katz, B. McFeeters, (2009). “The continual need for improvement to avoid derailment: a study of college and university administrators”, *Higher Education Research & Development*, Vol. 28, No. 3.

- Gentry, W.A., C. Chappelow, (2009). *Managerial derailment: Weaknesses that can be fixed*. The Perils of Accentuating the Positive.
- Gentry William A.; Kelly M. Hannum, Bjørn Z.Ekelund, Annemarie Jong, (2007 a). "A study of the discrepancy between self- and observer-ratings on managerial derailment characteristics of European managers", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol. 16, No.3.
- Gentry, William A., Scott P. Mondore, Brennan D. Cox, (2007 b). "A study of managerial derailment characteristics and personality preferences", *Journal of Management Development*, Vol. 26, Issue 9.
- Hogan, Joyce; Robert Hogan, Robert B. Kaiser, (2010). Management derailment personality assessment and mitigation, American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Sheldon Zedeck (Editor). Washington, DC: American Psychological Association
- Hogan, R., & R. Warrenfeltz, (2003). *Educating the modern manager*. Academy of Management Learning and Education, 2.
- Hogan, R., & R. B. Kaiser, (2005). *What we know about leadership*. Review of General Psychology, 9.
- Hogan, R., & J. Hogan, (2001). "Assessing leadership: A view of the dark side". *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9.
- Inyang, Benjamin James, (2013). "Exploring the Concept of Leadership Derailment: Defining New Research Agenda", *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No.16.
- Irani Williams, Feruzan; Constance Campbell, William McCartney, (2013). *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 No. 1.
- Jones, J. W., & B. O. Lewis, (2005). Assessing leaders to head off executive derailment. Paper presented at IPAT's "Strategic Talent Management Briefing", Chicago, IL. Accessed on November 17, 2016, from <http://www.ipat.com/siteCollectionDocuments/pdf/wp-hoed.pdf>
- Lombardo, M.M. & C.D. McCauley, (1988). *The Dynamics of Managerial Derailment*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Lombardo, Michael M., Clair Usher, Cynthia D. McCauley, Jean Brittain,

- Leslie, & Dana McDonald-Mann, (2013). *Benchmarks® feedback report*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- ▶ Lombardo, M. & R. Eichinger, (2006). *The Leadership Machine*. Minneapolis, MN: Lominger Ltd.
 - ▶ Leslie JB, E. Van Velsor (1996). *A look at derailment today: North America and Europe* (No. 169). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
 - ▶ McCartney, W.W. & Campbell, C.R. (2006), "Leadership, management, and derailment: a model of individual success and failure", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 3.
 - ▶ McCall, M. W. Jr., & M. M. Lombardo, (1983). Off the track: Why and how successful executives get derailed. Technical Report No. 21. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
 - ▶ McCauley, C. D., & M. M. Lombardo, (1990). Benchmarks: An instrument for diagnosing managerial strengths and weaknesses. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 535-545). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
 - ▶ Moscoso, S., & J. F. Salgado, (2004). "Dark side" personality styles as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12.
 - ▶ Nobre, Michelle; Jos Coetzee, Marietjie Walt, Wilfred I. Ukpere, (2014). "Exploring characteristics that prevent the derailment of women leaders", *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, Vol. 5, No. 2.
 - ▶ Padilla, A., R. Hogan, & R. Kaiser, (2007). "The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environments". *Leadership Quarterly*, No. 18.
 - ▶ Ready, D. A. (2005). "Is your company failing its leaders?" *Business Strategy Review*. No. 16. Issue 4.
 - ▶ Ross, Suzanne, (2013). "Talent derailment: a multi-dimensional perspective for understanding talent", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45 Issue: 1.
 - ▶ Sejeli, Dayana Syuhana; Nurnaha Abu Mansor, (2015). "Leadership Derailment: Does Self-Leadership Matters?", *International Journal of Economics and*

Financial Issues, Issue 5.

- Schyns, Birgit & Jan Schilling, (2013). “How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 24.
- Slattery, C. (2009). The dark side of leadership: Troubling times at the top. Retrieved from http://www.semanslattery.com/file_download/156
- Schmidt, L. M. (2009). *Executive Women’s Perceptions of their Career Derailment*. United States: Fielding Graduate University.
- Spain, Seth M.; Peter Harms, James M. Lebreton, (2013). “The dark side of personality at work”, *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job.1894.
- Tang, King Yii; Guangrong Dai, Kenneth P. De Meuse, (2013). “Assessing leadership derailment factors in 360 feedback: Differences across position levels and self-other agreement”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 Issue 4.
- Van Velsor, E., & J. B. Leslie, (1995). “Why executives derail: Perspectives across time and cultures”. *Academy of Management Review*, Vol. 9.
- Watts, S. & P. Stenner (2012). “Doing Q Methodology: Theory, Method and Interpretation”; *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 2.
- Wan, K. E. (2011). Understanding managerial derailment. *Ethos*, 9, 1-4. Retrieved from <http://www.ccollege.gov.sg/knowledge/Ethos/IssuesJune2011>.
- Williams, John A. (2004) an in-depth comparative review of burnout, plateau, and derailment: concepts that threaten the success of hospitality industry managers, *Hospitality and Leisure*, Vol 1, No. 59–70.
- William W. McCartney Constance R. Campbell (2006) “Leadership, management, and derailment”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, Iss 3.
- Yeh, Jen Quey (2008). “Exploring Career Stages of Midcareer and Older Engineers—When Managerial Transition Matters”, *Transactions On Engineering Management*, Vol. 55, No. 1.
- Zhang, Yi B., Jean Brittain Leslie, Kelly M. Hannum, (2013). “Trouble

Ahead: Derailment Is Alive and Well?, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 55, Issue 1.