

**خلاصه تفصیلی مدیریتی پروژه**  
**شناسایی باورهای کارکنان شاغل در شرکت ملی نفت ایران نسبت به نقش‌های**  
**اجتماعی زنان**

تاریخ شروع براساس قرارداد: ۱۳۹۶/۲/۲۰

تاریخ خاتمه براساس قرارداد: ۱۳۹۷/۱۲/۱۹

مجری پروژه: دکتر شهرزاد نیری (دانشگاه تربیت مدرس)

**اهداف پژوهش**

- توصیف وضعیت باورها نسبت به نقش‌های اجتماعی زنان در شرکت ملی نفت ایران (فاز کمی پژوهش)
- تحلیل وضعیت باورها نسبت به نقش‌های اجتماعی زنان در شرکت ملی نفت ایران (فاز کیفی پژوهش)
- تجویز راهکارهای بهبود باورها نسبت به نقش‌های اجتماعی زنان در شرکت ملی نفت ایران (فاز کیفی پژوهش)

**شرح مراحل اجرایی پژوهش**

**مرحله توصیف:** در این مرحله توزیع، جمع‌آوری و تحلیل تعداد ۷۳۰ پرسشنامه در شش خوشه شامل شرکت‌های تابعه نفت مرکزی (شرکت بهره برداری نفت و گاز شرق واقع در خانگیران و مشهد، شرکت نفت و گاز بهره برداری زاگرس جنوبی واقع در شیراز)، بهداشت و درمان (سازمان بهداشت و درمان واقع در تهران، آبادان، اصفهان، اهواز)، خوزستان، (شرکت ملی حفاری ایران واقع در اهواز، شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب واقع در گچساران، آغاچاری، اهواز؛ شرکت نفت و گاز اروندان واقع در خرمشهر)، عسلویه (شرکت نفت و گاز پارس و شرکت منطقه ویژه اقتصادی - انرژی پارس واقع در عسلویه)، مناطق دریایی (شرکت پایانه‌های نفتی ایران واقع در نکاء و خارک، شرکت نفت خزر واقع در بهشهر، شرکت نفت فلات قاره واقع در سیری) و ستاد (تهران) صورت گرفت. حجم نمونه جمع‌آوری شده در این فاز به تفکیک خوشه‌ها، شرکت‌ها و مدیریت‌ها به شرح جدول زیر است.

حجم نمونه جمع آوری شده به تفکیک خوشه‌ها، شرکت‌ها و مدیریت‌ها

خوشه	کد	شرکت	حجم نمونه	جنسیت		
				زن	مرد	نامعلوم
شرکت‌های تابعه نفت مرکزی	A	شرکت بهره برداری نفت و گاز شرق - خانگیران	۴۰	۰	۳۹	۱
	B	شرکت بهره برداری نفت و گاز شرق - مشهد	۱۰	۵	۵	۰
	C	شرکت نفت و گاز بهره برداری زاگرس جنوبی - شیراز	۲۰	۱۰	۱۰	۰
بهداشت و درمان	D	سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت - تهران	۴۵	۳۰	۱۴	۱
	E	سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت - اهواز	۳۵	۲۹	۶	۰
	F	سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت - آبادان	۲۰	۱۴	۶	۰
	G	سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت - اصفهان	۲۰	۱۱	۹	۰
خوزستان	H	شرکت ملی حفاری ایران - اهواز	۶۰	۹	۵۱	۰
	I	شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب - گچساران	۵۰	۱۲	۳۸	۰
	J	شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب - آغاچاری	۵۰	۹	۴۱	۰
	K	شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب - اهواز	۴۵	۹	۳۶	۰
	L	شرکت نفت و گاز اروندان - خرمشهر	۱۵	۶	۹	۰
عسلویه	M	شرکت نفت و گاز پارس - عسلویه	۴۵	۴	۴۱	۰
	N	شرکت منطقه ویژه اقتصادی - انرژی پارس - عسلویه	۲۰	۶	۱۴	۰
مناطق دریایی	O	شرکت پایانه‌های نفتی ایران - نکاء	۱۰	۲	۸	۰
	P	شرکت نفت خزر - بهشهر	۱۰	۵	۵	۰
	Q	شرکت پایانه‌های نفتی ایران - خارک	۳۵	۱۲	۲۲	۱
	R	شرکت نفت فلات قاره - سیری	۳۵	۰	۳۵	۰
ستاد (تهران)	S	مدیریت توسعه منابع انسانی	۲۵	۱۲	۱۳	۰
	T	مدیریت برنامه ریزی تلفیقی	۱۵	۸	۷	۰
	U	مدیریت اکتشاف	۲۵	۱۳	۱۲	۰
	V	مدیریت امور مالی	۱۵	۱۱	۴	۰
	W	صندوقهای بازنشستگی پس انداز و رفاه	۱۰	۷	۳	۰
	Y	شرکت نفت و گاز پارس	۲۵	۱۴	۱۱	۰
	X	شرکت مهندسی و توسعه نفت	۲۵	۱۲	۱۳	۰
	Z	واحدهای ستادی (فاوا، HSE، روابط عمومی)	۲۵	۱۲	۱۳	۰
جمع کل			۷۳۰			

فاز تحلیل و تجویز پژوهش: در این مرحله ابتدا با ۱۰ نفر از خبرگان اجرایی شرکت ملی نفت ایران و ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی مصاحبه صورت گرفت و سپس متن مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل محتوا مورد کدگذاری باز قرار گرفت. مشخصات دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول زیر است.

مشخصات دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نوع همکاری	سمت / رشته تخصصی	رتبه سازمانی	میان سابقه	محل خدمت	شهر	ردیف
۱	اجرایی	مدیر منابع انسانی	B	۳۱	شرکت پایانه‌های نفتی	تهران	۵۵
۲	دانشگاهی	جامعه‌شناسی	دانشیار	۲۵	دانشگاه تهران	تهران	۵۶
۳	اجرایی	مشاور مدیر عامل در امور زنان	A	۱۵	مدیریت صادرات گاز	تهران	۴۰
۴	اجرایی	مدیر منابع انسانی	A	۱۷	شرکت نفت فلات قاره	تهران	۴۹
۵	اجرایی	عضو هیئت مدیره	A	۲۵	سازمان بهداشت و درمان نفت	تهران	۵۲
۶	اجرایی	رئیس برنامه‌ریزی، هماهنگی و ارتباطات	C	۲۷	امور زنان و خانواده وزارت نفت	تهران	۵۲
۷	دانشگاهی	مطالعات زنان	دانشیار	۲۷	دانشگاه تربیت مدرس	تهران	۵۴
۸	دانشگاهی	مدیریت	استاد	۴۵	دانشگاه علامه طباطبایی	تهران	۷۴
۹	اجرایی	سرپرست تأمین نیروی انسانی	B	۱۶	حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت	تهران	۴۸
۱۰	اجرایی	مشاور مدیر عامل در امور زنان	B	۲۴	مهندسی و توسعه نفت	تهران	۵۰
۱۱	اجرایی	مشاور مدیریت در امور زنان	۱۶	۱۹	مدیریت اکتشاف	تهران	۴۳
۱۲	دانشگاهی	مطالعات زنان	استاد	۳۰	دانشگاه تربیت مدرس	تهران	۶۲
۱۳	دانشگاهی	مدیریت	دانشیار	۲۷	دانشگاه تربیت مدرس	تهران	۶۴
۱۴	اجرایی	مشاور مدیر عامل در امور زنان	۱۷	۱۵	شرکت نفت فلات قاره	تهران	۴۱
۱۵	دانشگاهی	جامعه‌شناسی	استاد	۳۵	دانشگاه تهران	تهران	۶۳
۱۶	دانشگاهی	مطالعات زنان	دانشیار	۱۷	دانشگاه علامه طباطبایی	تهران	۴۷
۱۷	اجرایی	مدیر منابع انسانی	B	۳۴	شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب	اهواز	۵۷
۱۸	دانشگاهی	مطالعات زنان	استادیار	۳۰	دانشگاه تربیت مدرس	تهران	۶۴
۱۹	دانشگاهی	جامعه‌شناسی	دانشیار	۲۷	دانشگاه تهران	تهران	۵۹

ردیف	نوع تجربه	سمت / رشته تخصصی	رتبه سازمانی	میزان سابقه	محل خدمت	شهر خدمت	سن
۲۰	دانشگاهی	مدیریت	استادیار	۱۰	دانشگاه تهران	تهران	۳۴

## یافته‌های پژوهش

توصیف وضعیت باورها نسبت به نقش‌های اجتماعی زنان در شرکت ملی نفت ایران در این بخش به‌طور خلاصه به ذکر نتایج به‌دست‌آمده از بخش کمی پژوهش به تفکیک متغیرهای باور نسبت به نقش‌های سازمانی زنان، باور نسبت به مهارت‌های سازمانی زنان، باور نسبت به نقش‌های فراسازمانی عاملیت و پیوندجویی زنان و باور نسبت به نقش‌های فراسازمانی خانوادگی و شغلی زنان می‌پردازیم.

شمای کلی وضعیت اصلاح متغیر باور نسبت به نقش‌های سازمانی زنان

نقش	نقش	نقش	نقش	نقش	ابعاد	
انطباقی	تولیدکنندگی	میان‌فردی	اطلاعاتی	تصمیم‌گیری	مقدار میانه	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۵	۳,۶۷	۳,۵	مقدار میانه	
۳,۶۷	۴	۳,۷۵	۴	۴	زن	جنسیت
۳	۳,۳۳	۳,۲۵	۳,۳۳	۳,۲۵	مرد	
۳	۳,۳۳	۳,۵	۳,۶۷	۳,۲۵	شرکت‌های تابعه	خوشه
۳,۶۷	۳,۶۷	۳,۷۵	۳,۶۷	۴	بهداشت و درمان	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۲۵	۳,۶۷	۳,۵	خوزستان	
۳	۳,۳۳	۳,۵	۳,۳۳	۳,۲۵	عسلویه	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۵	۳,۶۷	۳,۲۵	مناطق دریایی	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۵	۳,۶۷	۳,۵	ستاد	
۳,۳۳	۳,۳۳	۳,۲۵	۳,۶۷	۳,۵	تکنسین	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۵	۳,۶۷	۳,۵	کارشناس	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۵	۳,۶۷	۳,۵	سرپرست	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۵	۴	۳,۷۵	مدیریت عالی و میانی	
۳,۳۳	۳,۳۳	۳,۲۵	۳,۶۷	۳,۲۵	فوق دیپلم و کمتر	تحصیلات
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۵	۳,۶۷	۳,۵	کارشناسی	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۵	۳,۶۷	۳,۵	کارشناسی ارشد و بالاتر	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۵	۳,۶۷	۳,۵	رسمی	نوع استخدام
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۶۲۵۰	۳,۶۷	۳,۵	پیمانی	
۳,۳۳	۳,۳۳	۳,۲۵	۳,۳۳	۳,۲۵	قراردادی	

توضیحات:

نقاط قابل قبول - بدون اقدام	۳/۵-۶۸	نقاط قابل توجه - اقدام ↑	۲/۳۴ - ۳/۶۷	نقاط بحرانی - اقدام عاجل ↑	۱ - ۲/۳۳
-----------------------------	--------	--------------------------	-------------	----------------------------	----------

شمای کلی وضعیت اصلاح متغیر باور نسبت به مهارت‌های سازمانی زنان

مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی	ابعاد	
۳,۶۷	۳,۶۷	۳,۳۳	مقدار میانه	
۴	۴	۴	زن	جنسیت
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۳۳	مرد	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۳۳	شرکت‌های تابعه	خوشه
۴	۴	۳,۸۳	بهداشت و درمان	
۳,۶۷	۳,۶۷	۳,۳۳	خوزستان	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۳۳	عسلویه	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۳۳	مناطق دریایی	
۳,۶۷	۳,۶۷	۳,۶۷	ستاد	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۳۳	تکنسین	
۳,۶۷	۳,۶۷	۳,۳۳	کارشناس	
۳,۶۷	۴	۳,۳۳	سرپرست	
۴	۳,۶۷	۳,۶۷	مدیریت عالی و میانی	
۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۳۳	فوق دیپلم و کمتر	تحصیلات
۳,۶۷	۳,۶۷	۳,۶۷	کارشناسی	
۳,۶۷	۳,۶۷	۳,۳۳	کارشناسی ارشد و بالاتر	
۳,۶۷	۳,۶۷	۳,۶۷	رسمی	نوع استخدام
۳,۶۷	۳,۸۳	۳,۳۳	پیمانی	
۳,۴۰	۳,۵۳	۳,۴	قراردادی	

توضیحات:

نقاط قابل قبول - بدون اقدام	۳/۵-۶۸	نقاط قابل توجه - اقدام ↑	۲/۳۴ - ۳/۶۷	نقاط بحرانی - اقدام عاجل ↑	۱ - ۲/۳۳
--------------------------------	--------	-----------------------------	-------------	-------------------------------	----------

شمای کلی وضعیت اصلاح متغیر باور نسبت به نقش‌های فراسازمانی عاملیت و پیوندجویی زنان

ابعاد	دستیابی به هدف	مسئولیت پذیری	خودمختاری	عقلانیت	نگرانی برای سایرین	وابستگی	تمکین پذیری	حساسیت هیجانی
مقدار میانه	۳,۳۳	۳	۳,۳۳	۳,۳۳	۴	۴	۳,۶۷	۳,۶۷
جنسیت	زن	۳,۶۷	۳,۵	۳,۶۷	۳,۶۷	۴	۴	۳,۶۷
	مرد	۳,۳۳	۳	۳	۳	۴	۳,۶۷	۳,۳۳
خوشه	شرکت‌های تابعه	۳,۳۳	۳	۳	۳,۳۳	۴	۳,۶۷	۳,۶۷
	بهداشت و درمان	۳,۶	۳,۵	۳,۶۷	۳,۳۳	۴	۳,۶۷	۳,۶۷
	خوزستان	۳,۳۳	۳	۳,۳۳	۳,۳۳	۴	۴	۳,۶۷
	عسلویه	۳	۳	۳	۳	۴	۳,۶۷	۳,۶۷
	مناطق دریایی	۳	۳	۳,۳۳	۳	۴	۳,۶۷	۳,۳۳
	ستاد	۳,۳۳	۳	۳,۳۳	۳,۳۳	۴	۳,۶۷	۳,۳۳
	تکنسین	۳,۶۷	۳,۵	۳,۶۷	۳,۶۷	۴	۴	۳,۳۳
سمت	کارشناس سرپرست	۳,۶۷	۳	۳,۳۳	۳,۳۳	۴	۳,۶۷	۳,۳۳
	مدیریت عالی و میانی	۳,۳۳	۳	۳,۳۳	۳,۳۳	۴	۴	۳,۶۷
	فوق دیپلم و کمتر	۳,۶۷	۳	۳,۴۲	۳,۳۳	۴	۴	۳,۶۷
	کارشناسی	۳,۳۳	۳	۳,۳۳	۳,۳۳	۴	۳,۶۷	۳,۶۷
تحصیلات	کارشناسی ارشد و بالاتر	۳,۳۳	۳	۳	۳,۳۳	۴	۳,۶۷	۳,۳۳
	رسمی	۳,۳۳	۳	۳,۳۳	۳,۳۳	۴	۴	۳,۶۷
	پیمانی	۳,۳۳	۳	۳,۵	۳,۳۳	۳,۶۷	۳,۶۷	۳,۳۳
نوع استخدام	قراردادی	۳,۳۳	۳	۳,۳۳	۳	۳,۶۷	۳,۶۷	۳,۳۳

توضیحات:

عاملیت	۱ - ۲/۳۳	نقاط بحرانی - اقدام عاجل ↑	۲/۳۴ - ۳/۶۷	نقاط قابل توجه - اقدام ↑	۳/۵ - ۶۸	نقاط قابل قبول - بدون اقدام
پیوندجویی	۳/۵ - ۶۸	نقاط بحرانی - اقدام عاجل ↓	۲/۳۴ - ۳/۶۷	نقاط قابل توجه - اقدام ↓	۱ - ۲/۳۳	نقاط قابل قبول - بدون اقدام

شمای کلی وضعیت اصلاح متغیر باور نسبت به نقش‌های فراسازمانی خانوادگی و شغلی زنان

ابعاد		ایفای نقش خانوادگی	عدم ایفای نقش شغلی
مقدار میانه		۳	۲,۵
جنسیت	زن	۲,۶۶	۲
	مرد	۳,۳۳	۲,۷۵
خوشه	شرکت های تابعه	۳,۳۳	۳
	بهداشت و درمان	۳,۶۷	۲,۱۲
	خوزستان	۳	۲,۵
	عسلویه	۳,۳۳	۲,۷۵
	مناطق دریایی	۳,۳۳	۲,۷۵
سمت	ستاد	۳	۲,۲۵
	تکنسین	۳,۵	۳
	کارشناس	۳	۲,۵
	سرپرست	۳	۲,۵
تحصیلات	مدیریت عالی و میانی	۲,۸۳	۲,۵
	فوق دیپلم و کمتر	۳,۱۷	۲,۷۵
	کارشناسی	۳	۲,۵
نوع استخدام	کارشناسی ارشد و بالاتر	۳	۲,۵
	رسمی	۳	۲,۵
	پیمانی	۳,۱۷	۲,۵
	قراردادی	۳,۱۷	۲,۵

توضیحات:

ایفای نقش خانوادگی	۳/۵-۶۸	نقاط بحرانی - اقدام عاجل	۲/۳۴ - ۳/۶۷	نقاط قابل توجه - اقدام	۱ - ۲/۳۳	نقاط قابل قبول - بدون اقدام
--------------------	--------	--------------------------	-------------	------------------------	----------	-----------------------------

عدم ایفای نقش شغلی	۳/۵-۶۸	نقاط بحرانی - اقدام عاجل	۲/۳۴ - ۳/۶۷	نقاط قابل توجه - اقدام	۱ - ۲/۳۳	نقاط قابل قبول - بدون اقدام
--------------------	--------	--------------------------	-------------	------------------------	----------	-----------------------------

همان گونه که مشاهده می‌شود نتایج پژوهش حکایت از وضعیت نه چندان مناسب برای حضور زنان در سازمان و به طور ویژه سمت‌های مدیریتی داشت. مطالعات متعددی وجود دارند که نشان می‌دهند که تصویر ذهنی از یک مدیر موفق بیشتر منطبق با ویژگی‌های مردانه است تا زنانه و بیشتر با کلیشه‌های جنسیتی مردانه همخوانی دارد که علت آن می‌تواند ناشی از برجسته دیدن صفات پیوندجویی در زنان در مقایسه با صفات عاملیت باشد که خود این موضوع منجر به اولویت دادن نقش‌های خانوادگی برای



زنان در مقایسه با نقش‌های اجتماعی است. بر این اساس به نظر می‌رسد که نه تنها بیشتر مدیران عالی مردان هستند، بلکه مدیریت خوب نیز مردانه تلقی می‌شود (هیلمن، ۲۰۰۱: ۶۶۰-۶۵۹). شین از این موضوع تحت عنوان کلیشه "به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن" نام می‌برد که به عنوان یک پدیده جهانی در سرتاسر جهان و همراستا با پدیده‌های سقف شیشه‌ای (پاول، ۱۹۹۹) و آسانسور شیشه‌ای (ویلیامز، ۱۹۹۲) وجود دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این کلیشه در قرن بیست و یکم نیز پابرجا بوده و در حال تکرار شدن است (کوئینینگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ باکر، ۲۰۱۴).

کلیشه "به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن" با گذشت زمان «مدل‌های مردانه مدیریت» را شکل داده که به نوبه خود منجر به شکل‌گیری و تداوم این هنجار اجتماعی شده که زنان نمی‌توانند در مدیریت موفق باشند. وجود تعارض میان کلیشه‌های جنسیتی نسبت به زنان و کلیشه‌های مردانه رهبری (بیلینگ، ۲۰۱۱؛ هیلمن، ۲۰۰۱: ۶۵۸؛ اوکلی، ۲۰۰۰: ۳۲۶) منجر به قرار گرفتن زنان در موقعیت نامساعد در مقایسه با هم‌تایان مرد شده است (گالانکی و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۸۶؛ السید و السید، ۲۰۱۲: ۸۱-۸۲) که از پیامدهای آن می‌توان به لمس تبعیض توسط زنان به هنگام انتخاب، جابجایی، ارتقا و آموزش اشاره کرد (شین، ۲۰۰۷: ۷). زنان علی‌رغم مداخلات سیاسی صورت گرفته و اختصاص سهم هنوز هم در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مدیریت و رهبری یک قشر به حاشیه رانده شده محسوب می‌شوند (کاتالیست، ۲۰۱۴؛ سینگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ لیچ و استید، ۲۰۱۶).

### **تحلیل وضعیت باورها نسبت به نقش‌های اجتماعی زنان در شرکت ملی نفت ایران**

در مطالعه پیش رو، شانزده علت به عنوان دلایل و ریشه‌های این وضعیت و نگرش کلیشه‌ای شناسایی شده‌اند.

اولین علت که عبارت از احتمال در معرض آزار جنسی قرار گرفتن زنان است مشتمل بر دو مفهوم لابی‌گری جنسی در سازمان و ناامن بودن فضای سازمان برای زنان می‌باشد. مفهوم لابی‌گری جنسی در سازمان که بر باور نسبت به ایفای نقش مدیریتی زنان تاثیر دارد، نشان‌دهنده ادراک این موضوع است که ممکن است در قبال مطالبات زنان نسبت به انتصاب آنها در پست‌های مدیریتی، مطالباتی غیراخلاقی از آنها صورت بگیرد. پدیده قرار گرفتن در معرض خشونت به دلیل اهمیت بسیاری که دارد سبب به وجود آمدن حوزه نسبتاً جدیدی در تحقیقات شده که بر مساله قربانی شدن تمرکز دارد. مطالعات نشان می‌دهند که تفاوت‌های جنسیتی با تفاوت در قربانی شدن جنسیت‌ها رابطه دارد به نحوی که زنان بیشتر از مردان قربانی خشونت جنسی می‌شوند (کاتز و همکاران، ۱۹۹۳: ۳۲۳) و این مساله منجر به تبعات و آسیب‌های کوتاه‌مدت و درازمدت روان‌شناختی و فیزیکی بی‌شماری برای آنها خواهد شد (فاراوولی و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۴۸۴؛ یستگارد و همکاران، ۲۰۰۴: ۸۶۳). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که از طریق افزایش کمیت حضور زنان در سازمان، ایجاد نهاد نظارتی مستقل جهت رسیدگی به مسائل آزارهای جنسی و عرضه زنان جهت تصدی پست مدیریت توسط امور زنان می‌توان بر این پدیده غلبه کرد. بالتبع حضور بیشتر زنان در هر مکانی منجر به امنیت بیشتر آن مکان برای زنان خواهد شد. به علاوه عموماً نهادهای نظارتی موجود در سازمان‌ها کفایت لازم جهت رسیدگی به

شکایات مربوط به آزارهای جنسی را ندارند زیرا از یک طرف اعتماد لازم به آنها وجود ندارد و شکایت از چنین موضوعاتی برای افراد تابو است و به علاوه عموماً مردان متولی چنین نهادهای نظارتی هستند. تشکیل یک نهاد نظارتی مستقل که صرفاً به مشکلات مربوط به آزارهای جنسی رسیدگی کند می‌تواند در این زمینه کارساز باشد.

دومین علت که عبارت از پایین بودن تمایل زنان جهت تصدی مناصب مدیریتی است مشتمل بر دو مفهوم اعتماد به نفس پایین زنان و عدم انگیزه زنان برای ارتقا می‌باشد. این مقوله که بر باور نسبت به ایفای نقش مدیریتی زنان تاثیر دارد دلالت بر این موضوع دارد که نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش مدیریتی توسط زنان ریشه در این موضوع دارد که خود زنان اعتماد به نفس لازم و انگیزه لازم جهت ایفای این نقش را ندارند. برخی مطالعات نشان می‌دهند که در زنان سطح انگیزش پیشرفت به معنای تمایل فرد به انجام دادن کاری باارزش و مهم (مک‌کلند و همکاران، ۱۹۵۳) کمتر از مردان است (هافمن، ۱۹۷۲؛ تیلر، ۱۹۶۵). تحقیقات نشان می‌دهد که مردان به‌منظور تسلط بر امور و زنان از طریق انگیزه‌های وابستگی و تائید اجتماعی انگیزه می‌یابند. بنابراین به نظر می‌رسد که یک سری تفاوت‌های اساسی در انگیزه‌هایی که منجر به افزایش پیشرفت و موفقیت در هر دو گروه جنسی می‌شود وجود دارد (الزور و بک، ۱۹۹۴: ۶۳). البته صاحب‌نظرانی نیز وجود دارند که بیان می‌کنند واقعاً شواهد محکمی در مورد انگیزش پیشرفت کمتر در زنان وجود ندارد (مدنیک و توماس، ۲۰۰۸). به علاوه مطالعات نشان می‌دهند که زنان در مقایسه با مردان اعتماد به نفس کمتری نیز دارند. به عنوان مثال برخی پژوهش‌ها نشان‌دهنده تفاوت‌های جنسیتی در الگوهای اسناد هستند. این مطالعات نشان می‌دهند که زنان بیشتر از مردان موفقیت‌های خود را به منابع خارجی خصوصاً شانس نسبت می‌دهند. در حالی که مردان موفقیت‌های خود را به توانایی‌های خود اسناد می‌کنند (سیمون و فیتز، ۱۹۷۳). این نتایج همچنین نشان داد که عموم مردم زمانی که عملکرد فرد دیگر را تبیین می‌کنند، زنان را به دلیل خوش‌شانسی و مردان را به دلیل مهارت یا توانایی بالایشان موفق می‌دانند (دوکس و ایمس ویلر، ۱۹۷۴). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که اختصاص درصدی از پست‌های مدیریتی به زنان از آن جهت که زنان شانس بیشتری برای خود جهت انتصاب به آن جایگاه متصور می‌شوند می‌تواند منجر به افزایش انگیزه زنان جهت تصدی مشاغل سرپرستی و مدیریتی شود. بازتعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد، اخذ تصمیمات مربوط به انتصابات بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد و استفاده از افراد فاقد سوگیری جهت ارزیابی عملکرد نیز از آنجایی که زمینه انتصاب افراد شایسته را فراهم می‌سازند منجر به ایجاد انگیزه در زنان جهت تصدی مناصب مدیریتی می‌شوند. برنامه‌ریزی مسیر شغلی زنان و ترسیم نیمرخ مدیریت جهت آگاه‌سازی آنها از فرصت‌های مسیر شغلی نیز در زمره عواملی است که سبب ایجاد انگیزه جهت تحقق چشم‌انداز مطلوب طراحی شده می‌شود. افزایش تعداد زنان در سازمان نیز از آن جهت که آنها را در فضایی قرار می‌دهد که هموعانشان زیاد هستند می‌تواند در افزایش اعتماد به نفس آنها تاثیرگذار باشد. تهیه آرشيو از موفقیت‌های زنان و استخراج تجربه زیسته زنان مدیر موفق نیز به این دلیل که الگویی از موفقیت‌های همجنسان آنها را فرارویشان

ترسیم می‌کند نقش به‌سزایی در افزایش اعتماد به نفس زنان دارد. دو مکانیزم آموزش و توسعه مشتمل بر فراهم ساختن زمینه یادگیری از طریق تیم‌ها و گروه‌ها و تفویض اختیار به زنان نیز می‌تواند نقش به‌سزایی در یادگیری آنها و بالتبع افزایش اعتماد به نفس آنها داشته باشد.

سومین علت که عبارت از تعریف کلیشه‌ای از ویژگی مدیر خوب است مشتمل بر دو مفهوم مترادف دانستن مدیر خوب با ساعات کاری زیاد و مترادف دانستن مدیر خوب با عاملیت می‌باشد. این مقوله که بر باور نسبت به ایفای نقش مدیریتی زنان تاثیر دارد دلالت بر این موضوع دارد که عموماً افرادی به عنوان مدیر خوب شناخته می‌شوند که ساعات طولانی در محل کار حاضر هستند و بیشتر دارای صفات عاملیت محسوب می‌شوند و زنان به دلیل دارا بودن مسئولیت‌های خانوادگی و غلبه داشتن صفات پیوندجویی در آنها نمی‌توانند از عهده ایفای نقش‌های مدیریتی برآیند. مطالعات نیز نشان می‌دهند که از آن جایی که ویژگی‌های کلیشه‌ای مناسب مدیران به نفع مردان است؛ در نتیجه دیدگاهی منفی در مورد توانایی زنان برای تصاحب آن شغل وجود دارد. این دیدگاه اگر حاکم باقی بماند، کلیشه‌های نقش جنسیتی‌ای را که در حال حاضر وجود دارد و گویای این است که زنان به اندازه مردان باکفایت نیستند یا شایستگی‌های ضروری را برای تبدیل شدن به مدیران موفق دارا نیستند، تقویت خواهد کرد (السید و السید، ۲۰۱۲: ۸۱-۸۲). در مطالعات شواهد متعددی مبتنی بر عدم تناسب بین الزامات موقعیت‌های سازمانی سطح بالا و ویژگی‌های زنان وجود دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که 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 (شین، ۱۹۷۳: ۹۵-۱۰۰، ۱۹۷۵: ۳۴۴-۳۴۰). مطالعه هیلمن و همکاران نیز تأییدکننده این موضوع است. مطالعه هیلمن و همکاران نشان می‌دهد که حتی وقتی که از پاسخ‌دهندگان به‌طور خاص خواسته شد تا درباره ویژگی‌های مدیران زن و مرد نظر بدهند؛ مدیران مرد نسبت به مدیران زن با شباهت بیشتری به مدیران موفق، توصیف شده بودند (دنيس و کانکل، ۲۰۰۴: ۱۷۲-۱۵۵؛ پوول و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۹۳-۱۷۷؛ ویلمسن، ۲۰۰۲: ۳۹۱-۳۸۵). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که تاکید بر انسان‌گرا بودن زنان به عنوان یک ویژگی مطلوب و ارزشمند در دورانی که ما اگر نه بیشتر حداقل به همان اندازه که نیازمند رهبران تولیدگرا هستیم نیازمند رهبران انسان‌گرا نیز هستیم می‌تواند تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر اصلاح باور نسبت به زنان داشته باشد. همچنین بازتعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد به همراه اخذ تصمیمات مربوط به انتصابات بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد نیز تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر تعریف شاخص‌های مدیر اثربخش و اصلاح این نگرش که مدیران اثربخش لزوماً مدیرانی هستند که ساعات طولانی کار می‌کنند دارد. به علاوه سیاست حذف اضافه کاری و پاداش به ازای ساعات طولانی کار نیز به طور عینی مشخص خواهد کرد که آیا واقعاً جهت انجام امورات سازمانی احتیاجی به حضور طولانی‌مدت در سازمان وجود دارد یا خیر.

چهارمین علت 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 مدیران مرد

می‌باشد. مفهوم شبکه‌های غیررسمی مردانه دلالت بر این امر دارد که شبکه‌های غیررسمی موجود در سازمان که عموماً تسهیم‌گنایم سازمانی در بطن آنها صورت می‌گیرد و حمایت‌های لازم را از اعضای خود به عمل می‌آورند، مردانه هستند و زنان به دلایل متعددی از جمله مسائل ارزشی و فرهنگی از حضور در این شبکه‌ها بازمانده‌اند. همین موضوع منجر به افزایش قدرت مردان و بالتبع بروز سلطه مردانه در سازمان شده است. به علاوه تعداد کم مدیران زن در سازمان در مقایسه با مردان نیز خود بر پررنگ‌تر شدن این حلقه‌های قدرت دامن زده است. مطالعات نشان می‌دهند که اگر چه زنان به عنوان نیمی از نیروی کار جامعه نقش مهمی در سازمان‌ها دارند؛ اما وجه عقلانیت و نقش زیربنایی آن در تشکیل و رشد سازمان‌های مدرن، آشکارا بر حضور و تفوق ویژگی مردانه در سازمان پافشاری می‌کند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مردان به دلیل اینکه از موقعیت اجتماعی بالاتری در گروه‌ها نسبت به زنان برخوردارند به طور معمول اعمالی انجام می‌دهند که منجر به کاهش اعتماد به نفس، اعتبار و قدرت زنان در تعاملات گروهی می‌شود. عموماً تلاش یک زن برای مقابله با آن‌ها نیز توسط اعضای هر دو جنسیت رد می‌شود (میکر و ویتزل، ۱۹۷۷: ۹۶) و فرآیندهای گروهی به طور مستمر باعث افزایش قدرت و شأن مردان می‌شود (رایدوی و اسمیت، ۲۰۰۶: ۲۵۴-۲۵۱). کتی فرگوسن یکی از صاحب‌نظرانی است که معتقد است بوروکراسی شکلی از سلطه مردانه را از طریق گفتمان عقلانیت و قانون‌مندی استمرار می‌بخشد. از این دیدگاه بوروکراسی ابزاری برای تولید و بازتولید مردسالاری تلقی می‌شود. فرگوسن بر این باور است که همه منتقدان بوروکراسی، بر نقش بوروکراسی در قدرت‌زدایی از اعضای سازمان تاکید کرده‌اند؛ اما متأسفانه نتوانسته‌اند وجه جنسیتی قدرت‌زدایی را ببینند و تحلیل نمایند. به این ترتیب، نقش مسلط مردان در بی‌قدرت کردن زنان در سازمان‌ها و سپس در جامعه نادیده گرفته شده است (گلب، ۱۹۸۶: ۱۶۰). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که اختصاص درصدی از پست‌های مدیریتی برای زنان و اولویت دادن زنان در شرایط مساوی به مردان می‌تواند منجر به حل و فصل معضل کمیت مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد و بالتبع کاهش قدرت‌طلبی مردان در سازمان شود. ایجاد شبکه مدیران زن موجود نیز نقش مهمی در مورد زنان به شبکه‌های غیررسمی سازمانی دارد.

پنجمین علت که عبارت از سندرم مسئولیت دوبرابری است مشتمل بر دو مفهوم درخواست کاهش ساعت کار توسط زنان و انتقال دادن مسائل خانوادگی توسط زنان به محل کار می‌باشد. انتقال دادن مسائل و تنش‌های خانوادگی به محل کار و درخواست‌های زنان جهت کاهش ساعت کاری برای رسیدگی به وظایف خانوادگی بر نگرش نسبت به ایفای نقش خانوادگی و شغلی زنان تاثیر دارد به نحوی که سبب ایجاد این نگرش شده است که نقش‌های خانوادگی زنان بر نقش‌های شغلی آنان اولویت دارند. مطالعات نشان می‌دهند که اگر چه چگونگی تقسیم کار در خانه، خانواده را به یک "کارخانه جنسیتی" واقعی تبدیل کرده که مسائل متعددی را برای زنان در زندگی شغلی ایجاد کرده است؛ اما چگونگی استفاده زنان از زبان کلام و بدن خود جهت مدیریت مسائل خانوادگی و شغلی نیز به نحوی بوده است که در عمل توانایی آن‌ها را برای دفاع از خود تضعیف کرده است (کاسپر، ۱۹۸۶: ۱۲).

۴۰). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که ترویج این دیدگاه که خانواده یک نهاد مهم و باارزش برای تمامی آحاد جامعه است می‌تواند منجر به تعدیل نگرش منفی نسبت به زنان به دلیل مسئولیت‌های خانوادگی آنان شود. به علاوه برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های زندگی برای تمامی کارکنان به همراه خانواده‌هایشان نیز تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر سهیم شدن همسران در وظایف خانوادگی دارد. لحاظ کردن تفاوت‌های جنسیتی در چگونگی توزیع امکانات سازمانی (مهدکودک، ...) نیز از جمله راهکارهای دیگری است که می‌تواند به حل سندرم مسئولیت‌های دوگانه زنان کمک کند. با توجه به اینکه تفاوت‌های اساسی میان زنان و مردان وجود دارد ضرورتی ندارد که منابع سازمانی به طور یکسان بین آنها توزیع شود. در نهایت ولو اینکه به صورت کلیشه‌ای پذیرفته باشیم که زنان به دلیل بر دوش داشتن مسئولیت‌های خانوادگی نمی‌توانند مدیران خوبی باشند؛ می‌توان با انتصاب زنانی که در دوران میانسالی زندگی خود هستند بر موانع و چالش‌های حضور زنان در پست‌های مدیریتی غلبه کرد. زیرا این دسته از زنان عموماً از مسئولیت‌های فرزندآوری و فرزندپروری رها شده‌اند. مذاکره و رایزنی با دولت پیرامون تصویب مرخصی تولد فرزند برای پدران و جهت اصلاح عنوان امور زنان و خانواده نیز نقش مهمی در اصلاح این نگرش کلیشه‌ای که زنان متولی امورات خانواده هستند دارد.

ششمین علت که عبارت از غالب بودن روابط سازمانی بر ضوابط سازمانی در انتصابات است، نشان می‌دهد که به دلیل وجود رابطه‌مداری و پارتی‌بازی در انتصابات سازمانی و عدم مراجعه به نتایج ارزیابی عملکرد و معیارهای شایستگی افراد؛ زنان در جایگاه ایفای نقش‌های مدیریتی قرار نمی‌گیرند ولو اینکه شایسته باشند. مطالعات نشان داده‌اند که زنان اصولاً 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 (بیکرینگ و کلیئر، ۱۹۸۹: ۲۴). به علاوه پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فقدان ساختار در فرایند ارزیابی نیز مزید بر علت می‌شود تا انتظارات موجود مدیران بر فرایند ارزیابی تاثیر بگذارند، به خصوص در رابطه با مدیرانی که معمولاً برایشان ترک کردن نگرش کنونی‌شان در هنگام دریافت اطلاعات جدید ناخوشایند است (هسلین و همکاران، ۲۰۰۵: ۸۵۶-۸۴۲؛ منزونی و بارسوکس، ۱۹۹۸: ۱۱۳-۱۰۱). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که بازتعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد و اخذ تصمیمات مربوط به انتصابات بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد به همراه طراحی مسیر شغلی زنان راهکارهایی هستند که از طریق مشخص کردن مسیر و الزامات طی کردن مسیر، ضوابط را جایگزین روابط کرده و به این ترتیب زمینه حضور زنان در پست‌های مدیریتی را فراهم می‌کنند.

هفتمین علت 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. عموماً این تصور کلیشه‌ای وجود دارد که مدیر خوب دارای صفات عاملیت هستند و نتیجتاً به دلیل غلبه ویژگی‌های پیوندجویی در زنان این نگرش که زنان می‌توانند به ایفای نقش‌های مدیریتی بپردازند نیز چندان رواج ندارد. از نظر خبرگان غلبه داشتن ویژگی‌های پیوندجویی در عموم زنان اگر چه فطری بوده و طبیعی محسوب می‌شود؛ اما جامعه نیز از طریق فرایندهای جامعه‌پذیری که از دوران کودکی

برای افراد شکل یافته بر این موضوع دامن زده است. پژوهش‌ها حکایت از این دارد که حتی در جامعه نوین آمریکائی و حتی در بین دانشجویان دانشگاه این باور وجود دارد که مردان و زنان از لحاظ روان‌شناختی تفاوت‌های بسیاری با یکدیگر دارند (دیکمن و اگلی، ۲۰۰۰: ۱۱۷۲). وجود کلیشه‌های نقش جنسیتی در مطالعات مختلفی به اثبات رسیده است. به عنوان مثال گوپتا و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که به مدیران کارآفرینی که رشد بالایی را تجربه کرده‌اند عموماً صفات مردانه و عاملیتی نسبت داده می‌شود و به مدیران کارآفرینی که رشد کمتری را تجربه کرده بودند عموماً صفات زنانه و پیوندجویی منتصب می‌گردد. کابورتای و سید نیز (۲۰۱۹) در تحقیق خود متوجه شدند که کارکنان رهبران موفق را بیشتر با صفات مردانه مرتبط می‌کنند تا صفات زنانه. مطالعات نشان می‌دهد که این کلیشه‌ها در طول زمان نیز تغییر زیادی نکرده‌اند (هاید، ۱۳۹۴: ۱۱۷). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که تاکید بر ارزشمند بودن ویژگی‌های انسان‌مداری برخاسته از پیوندجویی در کنار مولفه‌های عاملیت در قرن حاضر می‌تواند در اصلاح و بهبود باور نسبت به توانمندی زنان در ایفای نقش‌های مدیریتی تاثیرگذار باشد. به علاوه زنان دارای صفات مثبتی مانند دقت، چپگیری امور، پاک دستی و ... هستند که می‌تواند مزایای عملکردی متعددی را برای سازمان به ارمغان بیاورد. تاکید بر این ویژگی‌ها نیز بر بهبود این نگرش که زنان به دلایلی مانند پیوندجو بودن مناسب تصدی امور مدیریتی نیستند تاثیر دارد. علاوه بر این موارد هر گونه رایزنی و همکاری با نهادهای موجود در جامعه شامل نهاد رسانه و آموزش و پرورش در تغییر الگوی جامعه‌پذیری نقش اساسی در اصلاح این باور دارد.

هشتمین علت عبارت از فرهنگ مردسالاری در جامعه است که نشان می‌دهد که نگرش نسبت به ایفای نقش‌های مدیریتی توسط زنان به دلیل غلبه فرهنگ مردسالاری در جامعه چندان مطلوب نیست. نظریات جامعه‌پذیری بر این باور هستند که نظم پدرسالارانه جامعه باعث ایجاد تفاوت‌هایی در جامعه‌پذیری پسران و دختران می‌شود و افراد به‌گونه‌ای تربیت می‌شوند که با هویتی جنسیتی‌شده که تحت سلطه هنجارهای فرهنگی است، هم‌نوا شوند (بلالی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۰۵). از کودکی به پسران آموخته می‌شود که آنان باید نقش‌های فعال اجتماعی و نیز سیاسی داشته باشند و این نقش‌ها برای آنان ممنوع نیست؛ درحالی‌که به دختران آموزش داده می‌شود که در نهایت فقط باید به امر خانه‌داری و پرورش کودکان بپردازند و امور مهمی همچون فعالیت‌های سیاسی و اجتماعی را به مردان واگذار کنند (الماسی و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۹). به تبع آن، مردان و زنان به شکلی نابرابر در بازار کار توزیع می‌شوند، زیرا آنها ترجیحاتی را برای مشاغل بروز می‌دهند که با خصایص و مهارت‌هایشان مطابقت دارد و گذر از مرزهای جنسیتی محسوب نمی‌شود (پراس، ۲۰۱۰: ۱۰). در اغلب موارد مردانگی با صفات‌های استقلال، خشونت، رقابت، قدرت‌گره خورده است در حالی که صفت زنانگی با نرمی، پذیرش، وابستگی، ضعف و شکنندگی مرتبط است (بارتلت و همکاران، ۲۰۱۰: ۵۱۳-۵۱۴). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که ایفای نقش مسئولیت اجتماعی توسط شرکت ملی نفت ایران در قبال زنانی محلی به طور ویژه در مناطق عملیاتی که نرخ توسعه نیز پایین است نقشی

کلیدی در اصلاح فرهنگ مردسالاری در آن جوامع ولو در بلندمدت دارد. به علاوه هر گونه رایزینی با معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری نیز به نحوی که منجر به انتصاب زنان در مناصب کلیدی دولتی شود نیز در بلندمدت در اصلاح این فرهنگ راهگشا خواهد بود.

نهمین علت عبارت از فقدان سرمایه اجتماعی در زنان به دلیل کمبود ارتباطات سازمانی است. از منظر خبرگان زنان به دلیل اینکه فرصت‌های برقراری تعامل را به اندازه مردان در سازمان و جامعه ندارند، بالتبع سرمایه اجتماعی لازم را در این زمینه کسب نکرده و با فقدان مهارت‌های لازم در این زمینه مواجه هستند و همین موضوع سبب شده است که این باور شکل بگیرد که آنها به دلیل فقدان این مهارت نمی‌توانند در جایگاه مدیریتی قرار بگیرند. این نتیجه با نظریه شبکه که درباره ماهیت و ساختار ارتباطات بین بازیگران صحبت می‌کند همراستا است. صاحب‌نظران نظریه شبکه بیان می‌کنند که تفکیک جنسیتی با تفاوت‌های کوچک در ساختار شبکه و روابط پسران و دختران جوان آغاز می‌شود. شبکه‌های تک جنسیتی دوران کودکی در طول زندگی انباشته شده و سبب ایجاد تفاوت‌های قابل توجه در انواع شبکه‌هایی که معمولاً 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 (چفتر، ۲۰۰۶: ۱۳). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که سازوکارهای آموزش و توسعه همانند کوچینگ، منتورینگ، فراهم ساختن زمینه یادگیری از طریق تیم‌ها و گروه‌ها، تفویض اختیار به زنان و حضور زنان در کمیته‌ها و شوراهای تصمیم‌گیری می‌تواند به افزایش ارتباطات سازمانی زنان و شکل‌گیری این سرمایه اجتماعی در زنان و بالتبع اصلاح باور نسبت به آنها کمک کند.

دهمین علت عبارت از کلیشه مرد نان‌آور - زن خانه‌دار است که مشتمل بر دو مفهوم اصالت نقش خانوادگی زنان و اصالت نقش نان‌آوری مردان می‌باشد. از منظر خبرگان در جامعه ایرانی - اسلامی؛ وظیفه نان‌آوری به طور سنتی بر عهده مرد و وظیفه امورات منزل به طور سنتی بر عهده زن است. همین موضوع منجر شده است که ابتدا این نگرش در مورد زنان شکل بگیرد که جایگاه مناسب آنها خانواده است و سپس بالتبع باور نسبت به ایفای نقش مدیریتی توسط آنها کمرنگ شده است. مطالعات متعددی پیرامون مفهوم نقش نان‌آوری و خانه‌داری صورت گرفته است. مولوانی و همکاران بیان می‌کنند که تناقض میان نقش‌های روزانه یک زن (ماندن در خانه و مراقبت از دیگران) و نقش‌های روزانه کاری (صرف کردن وقت بیرون از خانه) ممکن است بر پیشرفت مسیر شغلی زنان تأثیر بگذارد (مولوانی و همکاران، ۲۰۰۷). امور خانه‌داری و نگهداری از فرزندان در بیشتر جوامع از وظایف زنان به حساب می‌آید و مردان در بهترین حالت تنها در این امر کمک‌کننده هستند. این توقع که مادر در رابطه با نوزاد و فرزند خردسال نقشی پرورشی و پدر نقشی دودارور داشته باشد؛ از همان ابتدا با جامعه‌پذیری جنسیتی درآمیخته شده است (گرت، ۱۳۸۰: ۶۶). پگی سندی نیز این موضوع را در قالب گرایش‌های فرهنگی درونی و بیرونی در جامعه بیان کرده است. جهت‌گیری درونی که در محیط‌های نسبتاً ملایم شکل می‌گیرد بر اصل آفرینندگی زنانه تأکید دارد و در جهت‌گیری بیرونی که در

محیط‌های سخت‌تر به وجود می‌آید فعالیت مردان به عنوان یک جنگ‌جو مورد احترام است. هر جامعه یک «برنامه نقش جنسیتی» را بر اساس یکی از این گرایش‌های فرهنگی ایجاد می‌کند (سندی، ۱۹۸۱: ۵). یک موضوع مهم در ادبیات مربوط به نقش زنان، تعارض بین نقش‌های داخل خانه و اشتغال در بیرون خانه است. مردان اصولاً این تعارضات نقشی را ندارند، زیرا انتظارات هنجاری اشتغال را برای مردان نسبت به تعهدات خانوادگی در اولویت قرار می‌دهد. در حالی که وضعیت برای زنان متفاوت است. در صورت تعارض انتظار می‌رود زنان به جای خانواده کارهای سازمانی خود را ترک کنند. به همین دلیل، کارفرمایان اغلب فرصت‌های زنان را محدود می‌کنند، زنان خودشان اشتیاق به کار کمتری دارند و به آسانی کار را ترک می‌کنند (لوپاتا، ۲۰۰۶: ۲۳۵-۲۳۳). نتایج مطالعه پیش‌رو نشان می‌دهد که ترویج ارزش خانواده برای تمامی کارکنان و برگزاری کارگاه‌هایی در حوزه مهارت‌های زندگی برای کارکنان و خانواده‌هایشان نقش اساسی در کمرنگ ساختن کلیشه اصالت نقش خانوادگی زنان دارد. به علاوه رایزنی با دولت جهت تصویب مرخصی تولد فرزند برای مردان نیز در اصلاح این باور نقش کلیدی دارد. علاوه بر این موارد هر گونه رایزنی و همکاری با نهادهای موجود در جامعه شامل نهاد رسانه و آموزش و پرورش در تغییر الگوی جامعه‌پذیری نقش اساسی در اصلاح این باور دارد.

یازدهمین علت عبارت از کلیشه مشاغل مردانه عملیاتی - زنانه ستادی است که شامل دو مفهوم کلیشه مردانه بودن مشاغل عملیاتی و کلیشه زنانه بودن مشاغل ستادی می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهند که یکی از مسائلی که بر پیشرفت مسیر شغلی زنان تاثیر می‌گذارد؛ نوع‌بندی کردن جنسیتی شغل است. بر اساس آرای مرتون مشاغل بر حسب جنسیت نوع‌بندی می‌شوند به نحوی که اکثریت قریب به اتفاق نیروهای شاغل در یک شغل از یک جنس خاص بوده و یک انتظار هنجاری هم در تائید این وضعیت وجود دارد (شین، ۱۹۷۳). مطالعات نشان می‌دهد که پس از صنعتی شدن جوامع، کنار گذاشتن زنان کارگر از برخی رشته‌ها، منجر به تقسیم کار جنسی در بازار کار و محدود شدن فعالیت‌های آنان به کارهای محدودی شده است. حتی امروزه نیز در جوامع مختلف، مردان را می‌توان در بیشتر حرفه‌ها دید، در حالی که زنان شاغل فقط در حرفه‌های معدودی متمرکز شده‌اند که بیشتر آنها به نقش جنسیتی خانگی زنان مربوط می‌شود (گرت، ۱۳۸۰: ۱۴۵-۱۱۹). نتایج مطالعه پیش‌رو نشان می‌دهد که بررسی ویژگی‌ها و خصلت‌های شاغلین، رعایت تناسب شرایط احراز شغل و شاغل، شناسایی شرایط احراز شغل، مشخص کردن بسته محدود مشاغل سخت و مستثنی کردن زنان، به کارگماری زنان و مردان در مشاغل فارغ از جنسیت، فراهم کردن زیرساخت‌ها جهت حضور زنان در مناطق عملیاتی و حذف اطلاعات مربوط به جنس از فرم‌های انتصابات می‌تواند در اصلاح این باور نقش اساسی داشته باشد.

دوازدهمین علت عبارت از کمیت کارکنان زن در مقایسه با کارکنان مرد است که به معنای تعداد پایین زنان در محیط کاری است. تعداد کم زنان از یک طرف این باور را رواج می‌دهد که بهتر است آن تعداد اندک شاغلین نیز از الگوی همگانی جامعه تبعیت کرده و اشتغال نداشته باشند و از طرف



دیگر چون تعداد زنان اندک است طبیعتاً سهم آنها از سبد پست‌های مدیریتی نیز مغفول واقع می‌شود. مطالعات نشان می‌دهند که قضاوت در مورد نسبت بالای مردان به زنان در مناصب مدیریتی و این باور غیررسمی که این وضعیت باید این گونه باشد منجر می‌شود که شغل مدیریت یک شغل مردانه قلمداد شود. همین موضوع منجر می‌شود که این نتیجه حاصل شود که ویژگی‌های شخصی که برای ایفای نقش مدیریت در نظر گرفته می‌شود بیشتر مردانه باشند تا زنانه. بر این اساس کلیشه‌های نقش جنسیتی سبب می‌شوند که زنان نسبت به مردان کمتر واجد شرایط پذیرفتن مشاغل مدیریتی قلمداد شوند. این کلیشه‌ها حتی ممکن است که سبب متوقف شدن تلاش زنان برای حصول به این مناصب نیز شوند (شین، ۱۹۷۳). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که افزایش حضور زنان در محیط‌های کاری می‌تواند این نگرش را که چون زنان سهم کمتری در سازمان دارند بالتبع می‌بایست سهم کمتری در سبد مناصب مدیریتی نیز داشته باشند را اصلاح می‌کند. با در پیش گرفتن سیاست پرهیز از تبعیض جنسیتی در استخدام نیز می‌توان تا حد بسیاری این باور را اصلاح کرد. به علاوه طرح این موضوع که افزایش حضور زنان منجر به سالم‌تر شدن فضای کاری می‌شود نیز راهکار دیگری جهت ترغیب به افزایش دادن حضور زنان است.

سیزدهمین علت عبارت از محدودیت کسب تجربیات سازمانی برای زنان است که شامل دو مفهوم عدم اعطای فرصت کسب تجربه به زنان در عرصه عمل و عدم حضور کافی زنان در مناطق و مشاغل عملیاتی است. این موضوع که فرصت کسب تجربه همانند مردان به زنان در سازمان داده نمی‌شود از جمله عواملی است که منجر به محدودیت کسب تجربه توسط آنها شده است. خبرگان در نظرات خود بیان کرده‌اند که به زنان همانند مردان فرصت آزمون و خطا در سازمان داده نمی‌شود و همین موضوع منجر به عدم کسب تجربه توسط آنها شده است. به علاوه محدودیت‌هایی که فراروی زنان جهت کار و کسب تجربه در مناطق عملیاتی وجود دارد نیز مزید بر این موضوع شده است. مطالعات نشان می‌دهد که معمولاً کار در حوزه‌هایی مانند عملیات، تولید و بازاریابی به زنان پیشنهاد نمی‌شود؛ در حالی که این تجارب پیش‌نیازی ضروری برای پست‌های مدیریتی عالی تلقی می‌شوند. این موضوع در رده‌های پایین‌تر مدیریت مشکلاتی ایجاد نمی‌کند؛ ولی زمانی که زنان می‌خواهند به پست‌های عالی ارتقا یابند، به علت طی نکردن مسیر مناسب شغلی آنها را برای تصدی رده‌های بالاتر مدیریت دچار چالش می‌سازد. البته افزایش تعداد زنان در پست‌های مدیریتی سطوح پایین و میانی تا حدودی می‌تواند به بهبود وضعیت در آینده منجر شود (اوکلی، ۲۰۰۰: ۳۲۳). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که سیاست‌های آموزش و توسعه مشتمل بر کوچینگ، منتورینگ، تفویض اختیار به زنان و چرخش شغلی می‌تواند فرصت کسب تجربه را برای زنان فراهم سازد. به علاوه استخراج تجربه زیسته زنان مدیر موفق و مستندسازی تجربیات مدیران و در اختیار زنان قرار دادن آنها نیز می‌تواند اسوه و الگویی برای زنان جهت اقداماتشان در جایگاه‌های سازمانی فراهم سازد به نحوی که نرخ خطا در آنها کاهش یابد. سیاست‌هایی مانند به کارگیری زنان و مردان در مشاغل فارغ از جنسیت و در اولویت قرار دادن زنان نسبت به مردان در شرایط مساوی نیز عرصه کسب تجربه را برای زنان فراهم خواهد ساخت. به علاوه

با فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم جهت حضور زنان در مناطق عملیاتی نیز می‌توان فرصت کسب تجربه در این مناطق را در اختیار زنان قرار داد.

چهاردهمین علت عبارت از مشاهده ضعف عملکرد در زنان است که شامل دو مفهوم انتصاب زنان فاقد توانایی و انتصاب زنان فاقد تجربه می‌باشد. به نظر می‌رسد که انتصاب زنانی که فاقد توانایی و فاقد تجربه لازم بوده‌اند و مشاهده اشتباهات عملکردی آنها به دلیل این دو نقطه ضعف بر باور نسبت به ایفای نقش مدیریتی زنان تاثیرگذار بوده است. اصرار بر انتصاب زنان به دلیل اتخاذ سیاست‌های تبعیض مثبت در شرایطی که زنان مورد نظر توانایی و تجربه لازم را نداشته‌اند بر حاکم شدن این نگرش تاثیر داشته است. این موضوع در مطالعه رایان و هسلم (۲۰۰۷) تحت عنوان کلیشه «مدیر مساوی با مرد و بحران مساوی با زن» مطرح شده است. این کلیشه بیان می‌کند که احتمال اینکه زنان در پست‌های مدیریتی با خطر شکست مواجه شوند بسیار بیشتر از مردان است و اگر بخواهیم ارتباط بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان مدیریت آن را بر عهده دارند، عمدتاً در بحران عملکردی قرار دارند (رایان و هسلم، ۲۰۰۷). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که برگزاری دوره آموزش تفکر سیستمی، برگزاری دوره‌های آموزشی، فراهم ساختن زمینه یادگیری از طریق تیم‌ها و گروه‌ها، کوچینگ، منتورینگ، برنامه‌ریزی مسیر شغلی زنان، چرخش شغلی، حضور زنان در کمیته‌ها و شوراهای تصمیم‌گیری، مستندسازی تجربیات مدیران و ارزیابی عملکرد مرکز ارزیابی مدیران می‌تواند در اصلاح این باور نقش به‌سزایی داشته باشد.

پانزدهمین علت که عبارت از نگرش کلیشه‌ای مدیران ارشد است مشتمل بر چهار مفهوم نگاه سنتی مدیران نسبت به زنان، بالا بودن سن مدیران ارشد، نگرش سنتی مدیران دارای زنان خانه‌دار نسبت به زنان و الگوگیری کارکنان از نگرش سنتی مدیران ارشد می‌باشد. از نقطه نظر خبرگان یکی از دلایل اصلی نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش‌های مدیریتی توسط زنان مربوط به نگرش سنتی مدیران ارشد در هر سازمان است. لازم به ذکر است که از آن جایی که مدیران مروج فرهنگ سازمانی هستند؛ کارکنان نیز از چنین نگرش سنتی و کلیشه‌ای نسبت به زنان تاثیر می‌پذیرند. تحقیقات نیز نشان داده است که نگرش کلیشه‌ای "به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن" باوری است که در بین مدیران بسیار رواج دارد (شین، ۲۰۰۱: ۶۷۶). بر اساس نتایج برخی مطالعات مدیران اعتقاد دارند که زنان ویژگی‌های نوعاً مردانه را دارا نبوده و به همین دلیل در ارتقاء شغلی به سطوح عالی شکست می‌خورند (باکر، ۲۰۱۴: ۳۳۴). شواهد تحقیقاتی وجود دارد که مدیران مرد از حضور زنان در سطوح بالای سازمانی احساس راحتی نمی‌کنند (اوکلی، ۲۰۰۰: ۳۲۸). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که برگزاری کارگاه‌های آموزش حساسیت که با حضور افرادی از هر دو جنسیت صورت بگیرد نقش مهمی در شناخت افراد دو جنس از یکدیگر و اصلاح باورهای آنها نسبت به هم به ویژه مدیران نسبت به زنان دارد. به علاوه با توجه به اینکه خانواده هر فرد نقش مهمی در ایجاد و تقویت نگرش‌های افراد دارد توصیه می‌شود که برنامه‌هایی جهت اصلاح باور زنان و دختران مدیران نسبت به نقش‌های

اجتماعی‌شان صورت بگیرد. ارتباط مستقیم امور زنان با همسران مدیران ارشد نیز نقش مهمی در تغییر دیدگاه مدیران دارد. به طور ویژه می‌توان از کمک‌های زنان و دختران مدیران در ایفای مسئولیت‌های اجتماعی نسبت به زنان در مناطق حاشیه‌ای کشور استفاده کرد. تاکید بر وجود ویژگی‌های مثبت عملکردی مانند دقت، پیگیری، پاک‌دستی و ... در زنان نیز در تعدیل نگاه کلیشه‌ای مدیران به زنان تاثیر دارد. با توجه به غلبه نگرش کلیشه‌ای در مناطق عملیاتی به نظر می‌رسد که جا به جا کردن مدیران از مناطق عملیاتی به تهران و بالعکس در تغییر نگرش افراد و فرهنگ سازمانی تاثیرگذار باشد. با توجه به اینکه سن مدیران نقش مهمی در میران نگرش کلیشه‌ای آنها دارد؛ حرکت به سمت جوان‌گرایی در اداره سازمان نیز می‌تواند تاثیر مثبتی بر اصلاح نگرش رأس سازمان و بالتبع کارکنان داشته باشد.

شانزدهمین علت نگاه بخشی‌نگر در زنان است. از نظر خبرگان یکی از دلایل این نگرش که زنان فاقد مهارت‌های سازمانی هستند مربوط به وجود نگاه جزئی‌نگرانه در آنها است که سبب شده است. این تصور شکل بگیرد که مهارت ادراکی و نگاه جامع‌نگرانه مترتب بر آن در آنها کمتر از مردان است. این موضوع خود منجر به این شده که زنان به دلیل فقدان مهارت‌های لازم مناسب ایفای نقش‌های مدیریتی تشخیص داده نشوند. اگر چه مطالعات نشان می‌دهند که زنان به دلیل برخورداری از مهارت‌های انسانی در مقایسه با مردان، مناسب سبک‌های رهبری امروزی مانند سبک رهبری دموکراتیک هستند (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۸)؛ اما مطالعات متعددی نیز بر اهمیت وجود مهارت ادراکی به عنوان یک مهارت مدیریت ضروری تاکید دارند (راوو، ۲۰۱۹). نتایج مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که برگزاری دوره‌های آموزش تفکر سیستمی به همراه فراهم کردن شرایط حضور زنان در تیم‌های کاری زمینه فراگیری نگاه سیستمی و جامع‌نگر را در زنان خواهد ساخت.

**تجویز راهکارهای بهبود باورها نسبت به نقش‌های اجتماعی زنان در شرکت ملی نفت ایران**  
جهت غلبه بر این علل در پژوهش پیش رو راهکارهایی نیز در سه سطح خرد، میانی و کلان و سه طبقه رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای شناسایی شده‌اند.

از نظر تاریخی، نخستین نظریه‌هایی که با شکل‌گیری آن‌ها مدیریت به عنوان یک علم پا به عرصه وجود گذاشت به سبب دیدگاه خاصی که نسبت به سازمان وجود داشت یعنی دیدگاه عقلایی که سازمان را به عنوان ابزار دستیابی به هدف با ویژگی برجسته تعیین هدف و رسمیت در نظر می‌گرفت؛ نظریه‌هایی بودند که در سطح ساختاری مطرح شدند. از میان صاحب‌نظران این حوزه می‌توان به امثال وبر و فایول اشاره کرد (میرزایی‌اهرنجانی و امیری، ۱۳۸۱: ۱۲-۱۳). صاحب‌نظران سطح ساختاری معتقدند که هر سازمانی در بردارنده عناصر و عوامل فیزیکی و غیرانسانی است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را تشکیل می‌دهد. این عوامل که در واقع عوامل غیرزنده سازمان نامیده می‌شوند جزء شاخه ساختاری سازمان محسوب شده و شامل منابع مادی، مالی، اطلاعاتی، فنی و .. هستند که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان

جاری می‌شوند (مبینی دهکردی و کشتکار هرانکی، ۱۳۹۳: ۶۵). با توجه به اهمیت سطح میانی ساختار سازمانی در پژوهش پیش رو ۴۱ راهکار ساختاری جهت اصلاح باور نسبت به نقش‌های اجتماعی زنان در شرکت ملی نفت ایران شناسایی شدند. از میان راهکارهای شناسایی شده؛ راهکارهای بررسی مستمر پیرامون وضعیت موجود زنان و طراحی اقدامات لازم، ترسیم چشم‌انداز در حوزه زنان، تدوین اهداف کوتاه مدت، تدوین اهداف بلند مدت و تدوین اهداف میان مدت منجر به برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه زنان در شرکت ملی نفت ایران خواهد شد. کارکرد پنج راهکار به کارگماری زنان و مردان در مشاغل فارغ از جنسیت، مشخص کردن بسته محدود مشاغل سخت و مستثنی کردن زنان، بررسی ویژگی‌ها و خصلت‌های شاغلین، شناسایی شرایط احراز شغل و رعایت تناسب شرایط احراز شغل و شاغل؛ سبب به کار گرفتن زنان و مردان در مشاغل غیرسنتی در شرکت ملی نفت ایران خواهند شد. دو راهکار فراهم کردن زیرساخت‌ها جهت حضور زنان در مناطق عملیاتی و لحاظ کردن تفاوت‌های جنسیتی در چگونگی توزیع امکانات سازمانی (مهدکودک، ...) منجر به توجه شرکت ملی نفت ایران به موضوع بودجه‌بندی جنسیتی و بازتوزیع منابع مالی خواهد شد. چهار راهکار ارتباط مستقیم امور زنان با مدیران عامل شرکت‌ها، عرضه زنان جهت تصدی پست مدیریت توسط امور زنان، ایجاد نهاد نظارتی مستقل جهت رسیدگی به مسائل آزارهای جنسی و لحاظ کردن اختیارات مربوط به امور زنان در ساختارهای سازمانی؛ ضرورت تعریف پست سازمانی مدیر کل امور زنان در شرکت ملی نفت ایران را نشان می‌دهد. سه راهکار شکل‌گیری روند جوان‌گرایی در سازمان، ارتباط مستقیم امور زنان با همسران مدیران ارشد و جابه‌جایی مدیران از جنوب به تهران و بالعکس منجر به تغییر نگرش حاکم در رأس شرکت ملی نفت ایران نسبت به نقش‌های اجتماعی زنان خواهد شد. دو راهکار پرهیز از تبعیض جنسیتی در استخدام و افزایش کمیت حضور زنان در سازمان نیز ضرورت توجه به سیاست‌های استخدام شرکت ملی نفت ایران را نشان می‌دهد. دو راهکار تفویض اختیار به زنان و چرخش شغلی زنان نیز اهمیت پرداختن به سیاست‌های آموزش و توسعه زنان را نشان می‌دهد. راهکارهای ایفای مسئولیت اجتماعی در قبال زنان محلی شهرهای توسعه نیافته و استفاده از زنان و دختران مدیران نفت در ایفای مسئولیت‌های اجتماعی نیز اهمیت توجه شرکت ملی نفت ایران به سیاست‌های ایفای مسئولیت اجتماعی در قبال زنان و از طریق زنان را روایت می‌کند. سه راهکار اولویت دادن زنان به مردان در شرایط مساوی، اولویت دادن زنان میانسال در انتصاب به سمت‌های مدیریتی و اختصاص درصدی از پست‌های مدیریتی به زنان نیز حاکی از اهمیت توجه به سیاست‌های تبعیض مثبت در قبال زنان دارد. راهکارهای حضور زنان در کمیته‌ها و شوراهای تصمیم‌گیری و ایجاد شبکه مدیران زن نیز حکایت از ضرورت شبکه‌سازی‌های سازمانی با تمرکز بر جنس زنان دارد. چهار راهکار استخراج تجربه زیسته زنان مدیر موفق، حذف اضافه کاری و پاداش به ازای ساعات طولانی کار، تهیه آرشو از موفقیت‌های زنان و مستندسازی تجربیات مدیران نیز اهمیت طراحی و ترویج مدل‌های نقش (اسوه) برای زنان را نشان می‌دهد. راهکارهای بازتعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد، اخذ تصمیمات مربوط به انتصابات بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد مرکز ارزیابی

مدیران و استفاده از افراد فاقد سوگیری جهت ارزیابی عملکرد نیز اهمیت استفاده از کانون‌های ارزیابی عملکرد در ارتقا و ترفیع را خاطر نشان می‌سازد. راهکارهای حذف اطلاعات مربوط به جنس از فرم‌های انتصابات، برنامه‌ریزی مسیر شغلی زنان و ترسیم نیمرخ مدیریت جهت آگاه‌سازی از فرصت‌های مسیر شغلی برای زنان و مردان فرای جنسیت نیز حاکی از اهمیت مدیریت مسیر شغلی زنان در شرکت ملی نفت ایران است.

پس از آرای وبر و فایول که به ویژگی‌های ساختاری سازمان‌ها توجه می‌کردند؛ تیلور به سطح خرد زندگی سازمانی و روان‌شناسی اجتماعی پرداخت. تلاش‌های او که بیشتر به تجزیه و تحلیل فرد متمرکز بود منجر به طرح نظریه‌های رفتاری پس از نهضت روابط انسانی و توجه بیش از پیش به انسان شد. در این میان بود که شاخه خرد علم یعنی رفتار سازمانی به دنبال چنین نهضتی پا به عرصه وجود گذاشت (میرزایی‌اهرنجانی و امیری، ۱۳۸۱: ۱۲-۱۳). با توجه به اهمیت سطح خرد رفتاری در پژوهش پیش رو ۱۲ راهکار رفتاری جهت اصلاح باور نسبت به نقش‌های اجتماعی زنان در شرکت ملی نفت ایران شناسایی شدند. از میان راهکارهای شناسایی شده؛ راهکارهای تاکید بر سالم‌تر شدن محیط کاری با حضور زنان، تاکید بر انسان‌مدار بودن زنان به مثابه یک ویژگی مثبت و تاکید بر وجود ویژگی‌های مثبت عملکردی در زنان نشان از اهمیت ترویج ارزش‌های هدونیک حضور زنان در سازمان دارد. راهکار ارزش نهادن به موضوع خانواده نیز حکایت از اهمیت طراحی و ترویج مدل‌های نقش (اسوه) در اصلاح باورهای کلیشه‌ای نسبت به نقش اجتماعی زنان دارد. راهکارهای برگزاری دوره‌های آموزشی، منتورینگ، فراهم ساختن زمینه یادگیری از طریق تیم‌ها و گروه‌ها، تغییر نگرش زنان و دختران مدیران، کوچینگ، برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های زندگی، برگزاری کارگاه‌های تحلیل حساسیت (مدیران) و برگزاری دوره آموزش تفکر سیستمی نیز حکایت از اهمیت و نقش سیاست‌های آموزش و توسعه در اصلاح باورها نسبت به نقش‌های اجتماعی زنان دارد.

تا قبل از سال ۱۹۶۰ سازمان یک سیستم بسته به شمار می‌آمد و نگاه تمامی نظریه‌پردازان به داخل سازمان بود. اما پس از سال ۱۹۶۰ و با شدت گرفتن تغییر و تحولات محیطی، نگاه از داخل سازمان به بیرون از آن معطوف شد. از آن پس، به‌خصوص پس از طرح نظریه عمومی سیستم‌ها دیگر کمتر مشاهده شده است که یک نظریه‌پرداز در طرح نظریه خود از مفهوم جامعه یا محیط سرباز زند یا به آن نپرداخته باشد (میرزایی‌اهرنجانی و امیری، ۱۳۸۱: ۱۲-۱۳). هر سازمانی در زمینه و محیط خاصی واقع شده است. محیط و زمینه سازمانی به معنای مجموعه علل و عواملی است که امکان برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سایر نظام‌ها را فراهم می‌آورد. هر نظام یا سازمانی در جایگاه ویژه خود همواره با چنین نظام‌های محیطی در کنش و واکنش دائمی است (مبینی دهکردی و کشتکار هرانکی، ۱۳۹۳: ۶۵). نکته قابل توجه این است که محیط و شرایط بیرونی می‌توانند به نوبه خود سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری سازمان‌ها باشند. به این دلیل ضرورت دارد که این عوامل زمینه‌ای برون سازمانی نیز در تحلیل پدیده‌های سازمانی در کنار عوامل درون سازمانی مانند عوامل رفتاری و ساختاری مورد توجه قرار بگیرند (محمودی کوچک‌سرای و همکاران، ۱۳۹۴:

۳۴). در پژوهش پیش رو با توجه به اهمیت بعد زمینه‌ای و محیطی و نقش آن در وضعیت باور کارکنان نسبت به نقش اجتماعی زنان؛ علاوه بر راهکارهای رفتاری و ساختاری که به طور مستقیم در اختیار و کنترل شرکت ملی نفت ایران می‌باشند؛ چهار راهکار زمینه‌ای نیز تحت عنوان هنجارسازی و تابوشکنی توسط دولت، تغییر الگوی جامعه‌پذیری از طریق نهادهای جامعه (خانواده، رسانه، آموزش و پرورش و ..)، تصویب مرخصی تولد فرزند برای پدران و کاستن از بار گفتمانی منفی "امور زنان و خانواده" پیشنهاد شده‌اند. کارکرد اصلی راهکارهای مذکور تغییر الگوی جامعه‌پذیری از طریق نهادهای جامعه می‌باشد.