



## مدیریت منابع انسانی: اهرم یا مانع ارتقاء زنان

### چکیده

به طور جهان گستری مشکلات مدیریتی یکی از شناخته شده ترین مشکلات زنان در سازمانها است. اگر یک سازمان بخواهد زنان را محدود کند این کار را با ابزار رسمی خود یعنی مدیریت منابع انسانی انجام می دهد. این مطالعه با روش پیمایشی و با هدف تحلیل جنسیتی فعالیت های مدیریت منابع انسانی در سازمان ترویج کشاورزی استان لرستان از دیدگاه کارکنان انجام شد. نمونه آماری شامل ۶۲ کارشناس این سازمان بود که به روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه ای با ۵۳ گویه بود که با استفاده از روش مرور منابع ساخته شد. روایی ابزار پژوهش با نظر برخی از اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه تهران تایید شد و پایایی آن نیز با محاسبه آلفای کرونباخ تایید شد ( $\alpha = 0.92$ ). داده ها با استفاده از نرم افزار Spss تحلیل شدند. یافته ها نشان داد که در ۴ فعالیت روابط کارکنان، آموزش و توسعه منابع انسانی، کارراهه یا توسعه مسیر شغلی و انتخاب و گزینش بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد تفاوت معنی داری وجود دارد. همچنین، بین دو متغیر سن و سابقه کار با وضعیت مدیریت منابع انسانی یک رابطه همبستگی مثبت و معنی دار مشاهده شد.

**واژگان کلیدی:** نابرابری جنسیتی، مشکلات زنان، مدیریت، ترویج کشاورزی، نیروی کار.

### مقدمه و طرح مسئله

اهمیت مشارکت زنان در بخش های اقتصادی و اجتماعی جامعه به حدی است که امروزه شاخص های جنسیتی به یکی از مهمترین شاخص های سنجش توسعه یافتگی کشورها تبدیل شده اند. از این رو، به منظور کمک به توسعه یافتگی کشور، لازم است زنان در بخش های اقتصادی و اجتماعی مشارکت فعالی داشته باشند.

علی رغم تلاش هایی که برای بهبود جایگاه زنان در سال های پس از انقلاب اسلامی انجام شده است، هنوز زنان نتوانسته اند جایگاه واقعی خود را در بخش کشاورزی به عنوان نیروی مدیریتی و تصمیم گیرنده پیدا کنند. در حالی که در سال ۲۰۱۰ میلادی بیش از ۳۶ میلیون نفر از نیروی کار ایران را زنان تشکیل داده اند (سازمان جهانی کار، ۲۰۱۴)، بر حسب شاخص توانمندی جنسیتی<sup>۱</sup> که بر اساس میزان مشارکت اقتصادی، مشارکت در تصمیم گیری و توانایی کنترل بر منابع محاسبه می شود، در بین ۱۸۸ کشور جهان که امکان محاسبه این شاخص وجود داشته است، ایران در جایگاه ۸۸ قرار گرفته است (برنامه توسعه سازمان ملل، ۲۰۱۱). بر اساس همین آمارها، از مجموع ۴ میلیون شاغل در حوزه بهره برداری کشاورزی، حدود یک میلیون نفر را زنان تشکیل داده اند. با این وجود، زنان سهم ناچیزی در مدیریت نظام کشاورزی کشور را بر عهده دارند. بررسی ها نشان می دهد که زنان کمتر از ۱۰ درصد مدیران سازمان ترویج کشاورزی را تشکیل می دهند (الهیاری، ۲۰۰۸، ۳۴۹؛ اسدی و همکاران، ۲۰۰۸، ۴۶۲). سازمان ترویج کشاورزی بخشی از وزارت کشاورزی ایران است که با انتقال اطلاعات و فناوری های تولیدی به کشاورزان با هدف بهبود دانش، مهارت، نگرش و آرمانهای کشاورزان، نقش شناخته شده ایی در توسعه کشاورزی و تامین امنیت غذایی در جامعه دارد.

سهم اندک زنان در مدیریت، مسئله ایی جهان شمول است. بر اساس گزارش سازمان جهانی کار (۲۰۱۴) با وجود این که زنان حدود ۴۰ درصد نیروی کار دنیا را تشکیل می دهند، سهم آنان در مدیریت به طور غیر قابل باوری پایین است. این

<sup>۱</sup> - Gender Inequality Index



مسئله همواره مورد توجه پژوهشگران بوده و مطالعات زیادی در این زمینه انجام داده اند. مرادی کفراج و موحد (۲۰۱۴)، مطالعه ایی در خصوص چالشهای پیشرفت شغلی زنان در سازمان ترویج انجام دادند که نتایج آن نشان داد چهار عامل، نگرشی، سازمانی، زمان و انطباقی را به عنوان مشکلات کلی زنان مشخص ساخت. کاظمی و فراشاه (۱۳۹۳، ۲۰۹) در مطالعه ایی با هدف شناسایی موانع حضور زنان در پست های مدیریتی در شرکت نفت، نقش عوامل اجتماعی، فرهنگی و سازمانی را بیشتر از عوامل دیگری چون عوامل فردی و خانوادگی اعلام کرده اند. کهنعلی و همکاران (۱۳۹۲، ۳۳۳) به بررسی دیدگاه زنان مدیر در خصوص موانع دستیابی زنان به پستهای مدیریتی پرداختند. نتیجه مطالعه آنان نشان داد که مشکلات سازمانی، فردی و اجتماعی چالش پیش روی زنان در این زمینه بوده است. سیور و فوستر (۲۰۰۴، ۶۷۵) نیز مشکلات فرهنگی، مدیریتی، سازمانی و فردی را به عنوان مهمترین مشکلات زنان در سازمان ترویج گزارش کرده اند. مطالعه آکردولا و همکاران (۲۰۰۷، ۱۳) نشان داد عوامل فرهنگی، آموزشی، مدیریتی و خانوادگی محدودیتهای تولیدی زنان بوده است. مطالعه بارچک و همکاران (۲۰۰۹، ۱۱) نیز مشکلات مدیریتی را از عوامل بازدارنده موفقیت شغلی زنان در بخش کشاورزی شناسایی کرده است. بارترفیلد و گرینل (۱۹۹۹، ۲۲۳) در مرور سه دهه پژوهش جنسیتی، رهبری و مدیریت، مشکلات سازمانی و تبعیض جنسیتی در مدیریت سازمان ها را از عوامل بازدارنده عمده پیشرفت و موفقیت شغلی زنان عنوان کرده اند. مطالعات سویر (۲۰۰۲، ۴۱۳) نیز بر مشکلات مدیریتی و سازمانی زنان تاکید کرده است.

به این ترتیب، روشن است که عوامل مدیریتی و سازمانی همواره یکی از مهمترین و رایجترین مشکلات برای موفقیت و پیشرفت شغلی زنان بوده است. این که سازمان و مدیریت چگونه زنان را محدود می کنند مسئله ایی است که این پژوهش به دنبال آن است. شاید یافتن پاسخی صحیح برای این سوال بتواند افقی را برای ایجاد برابری جنسیتی در کسب مشاغل مدیریتی در سازمان ها و بویژه در سازمان ترویج کشاورزی روشن سازد. از سویی دیگر، بتوان با شناخت موانع موجود زمینه را برای بهبود سهم مشارکت اقتصادی زنان فراهم کرد. در جامعه ایی با هنجارهای اسلامی، بهره گیری متعادل از کارکنان زن باعث تعامل و خدمت رسانی بهتر به زنان شاغل در بخش کشاورزی نیز می شود. تئوری سازمان های جنسیتی شده<sup>۲</sup> خوان آیگر (۱۹۹۸، ۲۰۱۳) بیان می کند که مدیران ترجیح می دهند افرادی را به خدمت بگیرند که صادقانه خود را صرف کارشان کنند. از این رو، این تمایل وجود دارد که در جریان تخصیص منابع و واگذاری سمت های سازمانی به کارکنان، مردان در اولویت قرار گیرند. اگر مدیران بخواهند زنان را محدود کنند، ابزار رسمی برای این کار، مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی رویکرد مدیریت نسبت به نیروی انسانی سازمان به عنوان با منبع ارزش آفرینی است که از طریق آن سعی می شود ضمن توسعه منابع انسانی، دست یابی به اهداف سازمانی را ممکن سازد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ۵۸). از این رو، این مطالعه سعی دارد تا عامل مدیریتی و سازمانی را که به عنوان یکی از موانع پیشرفت شغلی زنان است را در بعد رسمی آن، یعنی مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup> مورد بررسی قرار دهد. از این رو، نتایج این مطالعه می تواند به درک این مسئله کمک کند که مدیریت از طریق کدام کارکرد خود، پیشرفت شغلی زنان را محدود می سازد. از سویی دیگر، با تلاش برای رفع تبعیض جنسیتی احتمالی بر کارکرد مورد نظر، راه را برای پیشرفت شغلی زنان فراهم نمود.

آرمسترانگ (۲۰۰۶: ۱۱۶) HRM را به عنوان یک رهیافت راهبردی و منسجم جهت مدیریت باارزشترین دارایی های سازمان یعنی افرادی که انفرادی یا گروهی جهت دستیابی به اهداف حضور دارند، تعریف کرده است. هدف HRM آن است که تضمین نماید که سازمان از طریق کارکنان خود به موفقیت دست یابد (استوی، ۱۹۸۹، ۴۵). به طور خلاصه می توان بیان کرد که

2 - Joan Acker's Theory of Gendered Organizations

3 - Human Resource Management/ HRM



HRM به عنوان یک دیدگاه در مدیریت کارکنان سعی می کند که با بهره گیری از راهبردهایی ضمن ارتقاء و بهبود قابلیت های کارکنان، دستیابی به اهداف سازمانی را ممکن سازد. سعاد (۱۳۹۰) فعالیت های مختلف HRM را در نه فعالیت به شرح زیر تشریح کرده است:

(الف) **طراحی شغل**: شغل مجموعه ای مرتبط از وظایف است که توسط فرد انجام می شوند تا دست یابی به هدفی را ممکن سازد. در طراحی شغل انتصاب افراد در مشاغل منطبق با تخصص آنها انجام می گیرد. همچنین لازم است که وظایف، اختیارات شغلی و معیارهای سنجش عملکرد به اطلاع کارکنان رسانده شود.

(ب) **برنامه ریزی منابع انسانی**: استخدام نیرو بر اساس نیاز حال و آینده سازمان از دو بعد تعداد و تخصص. در برنامه ریزی منابع انسانی توسعه مهارت های کارکنان بر اساس نیاز بلند مدت سازمان مورد توجه قرار می گیرد.

(ج) **انتخاب و گزینش** به این موضوع اشاره دارد که رویه ها و معیارهای گزینش جهت استخدام بهترین ها نیروها اثر بخش باشند. همچنین، اطلاع رسانی پست های خالی سازمانی به اطلاع کارکنان سازمان و نظر خواهی از آنان جهت تصدی آن پست ها از کارکردهای فعالیت انتخاب و گزینش است.

(د) **مدیریت عملکرد**: ارزیابی عملکرد باید عادلانه، مرتبط، عینی و روشن باشد. همچنین لازم است که معیارهای سنجش عملکرد مورد قبول کارکنان باشد. به منظور شناخت نقاط ضعف و قوت عملکرد کارکنان نتایج ارزیابی باید به اطلاع کارکنان رسانده شود.

(ذ) **نظام حقوق و پاداش**: طراحی سیستم ها و ساختارهای پرداخت که عادلانه، منصفانه و شفاف باشند. پرداخت به اندازه میزان مشارکت، مرتبط کردن میزان پاداش ها با تلاش، نتایج، شایستگی ها و مهارت کارکنان.

(ر) **روابط کارکنان** شامل مدیریت و حفظ روابط رسمی و غیر رسمی با اتحادیه های تجاری و دادن حق رای و اظهارنظر، تسهیم اطلاعات با کارکنان و مشاوره با آنها در خصوص مسایل مورد علاقه

(ز) **آموزش و توسعه منابع انسانی**، شامل برگزاری دوره های آموزشی بدو خدمت، انجام نیاز سنجی و آموزش کارکنان به عنوان فرایندی پیوسته

(ژ) **انضباط و اصلاح رفتار** شامل برخورد قاطع و سازنده با تخلفات، تفهیم آیین نامه انضباطی، عدم تبعیض در اجرای قوانین انضباطی است.

(س) **توسعه مسیر شغلی**: نظر خواهی و مشاوره کارکنان جهت ارتقاء شغلی بر اساس علایق آنان بر اساس یک برنامه مدون است. از این رو، کلیه برنامه هایی که به نحوی با پیشرفت شغلی کارکنان مربوط می شوند مورد حمایت قرار می گیرند. در این فعالیت، عناوین شغلی و صلاحیت های لازم برای احراز آن به اطلاع کارکنان رسانده می شود.

به این ترتیب، اگر سازمان بخواهد از طریق فعالیتهای HRM مانع پیشرفت شغلی زنان باشد، پیش بینی می شود این کار می تواند به طور مستقیم از طریق فعالیتهای توسعه مسیر شغلی، آموزش و توسعه منابع انسانی و انتخاب و گزینش که به ارتقاء شغلی کارکنان می انجامد، یا غیر مستقیم از طریق فعالیتهایی چون روابط کارکنان که با محدود کردن تعاملات زنان همراه است و فعالیت نظام حقوق و پاداش که می تواند بر انگیزه کارکنان زن تاثیر گذار باشد، انجام گیرد. از این رو فرضیه ها پژوهش عبارتند از:

- فرضیه (۱): بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در خصوص فعالیت آموزش و توسعه منابع انسانی تفاوت وجود دارد
- فرضیه (۲): بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در خصوص فعالیت توسعه مسیر شغلی تفاوت وجود دارد



- فرضیه (۳): بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در خصوص فعالیت انتخاب و گزینش تفاوت وجود دارد
  - فرضیه (۴): بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در خصوص فعالیت روابط کارکنان تفاوت وجود دارد
  - فرضیه (۵): بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در خصوص فعالیت نظام حقوق و پاداش تفاوت وجود دارد
- نتایج این مطالعه می تواند حضور اندک زنان در پست های مدیریتی را بر اساس فعالیت های مدیریت منابع انسانی به بوته آزمایش بگذارد و به این ترتیب، راه را برای حضور بیشتر زنان به عنوان مدیران سازمانی از طریق اصلاح و ارتقاء فعالیتهای مدیریت منابع انسانی هموار نماید. به عبارت دیگر، نتایج این مطالعه می تواند زمینه ایی برای رفع نابرابری جنسیتی فراهم نماید و همچنین، مشخص نماید که به منظور ایجاد عدالت و برابری جنسیتی کدام دسته از فعالیت های مدیریت منابع انسانی در سازمان ترویج کشاورزی نیازمند بازنگری و اصلاح هستند. هدف کلی این پژوهش تحلیل جنسیتی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در سازمان ترویج کشاورزی استان لرستان از دیدگاه کارکنان بود. سایر اهداف اختصاصی پژوهش عبارت بودند از:
- ۱- شناخت ویژگی های فردی پاسخگویان
  - ۲- اولویت بندی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بین دو گروه جنسیتی
  - ۳- هم سنجی دیدگاه دو گروه جنسیتی در خصوص فعالیتهای مختلف مدیریت منابع انسانی
  - ۴- بررسی ارتباط بین ویژگی های فردی پاسخگویان و دیدگاه آنان در خصوص فعالیت های مدیریت منابع انسانی

## روش شناسی

این مطالعه به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ کنترل متغیر ها، غیر آزمایشی و به لحاظ نحوه جمع آوری داده ها، پیمایشی بود. از مجموع ۳۹ زن کارشناس سازمان ترویج کشاورزی استان لرستان تعداد ۳۱ زن در انجام پژوهش همکاری نمودند و به منظور مقایسه، تعداد ۳۱ کارشناس مرد هم به طور تصادفی به عنوان نمونه آماری از بین شهرستان های مختلف استان، انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه پنج سطحی لیکرت بود (از ۱=نامطلوب تا ۵=مطلوب) که با استفاده از روش مرور منابع ساخته شد. مرجع علمی عمده پژوهش، کتاب مدیریت منابع انسانی دکتر اسفندیار سعادت (۱۳۹۰) بود که از معتبرترین منابع علمی مدیریت منابع انسانی در دانشکده های مدیریت کشور است. بر این اساس، برای ۹ فعالیت مدیریت منابع انسانی ۵۳ گویه ساخته شد (جدول ۱). به این ترتیب، به منظور تایید روایی، پرسشنامه مذکور به نقد تعدادی از دانشجویان دکتری و اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه تهران گذاشته و تایید شد. به منظور تایید پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفا به میزان ۰/۹۲ به دست آمد. داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شدند. در تحلیل داده ها از روش های متناسب توصیفی و استنباطی استفاده شد.

جدول ۱- فعالیت های مدیریت منابع انسانی، تعداد و محتوای گویه های تشکیل دهنده هر فعالیت

ردیف	ابعاد	تعداد گویه	محتوای گویه ها
۱	طراحی شغل	۴	انتصاب افراد در مشاغل منطبق با تخصص آنها، آگاهی از وظایف، اختیارات شغلی و معیارهای سنجش عملکرد
۲	برنامه ریزی منابع انسانی	۵	استخدام نیرو بر اساس نیاز کمی و تخصصی، توسعه مهارت کارکنان بر اساس نیاز بلند مدت سازمان، واجد صلاحیت لازم بودن نیروهای جدید جهت موفقیت
۳	انتخاب و گزینش	۵	اطلاع رسانی پست های خالی، نظر خواهی از کارکنان جهت تصدی پست های خالی، اثربخش بودن رویه های و معیارهای گزینش جهت استخدام بهترین ها نیروها
۴	مدیریت عملکرد	۶	عادلانه، مرتبط، عینی، روشن و مقبول بودن معیارهای ارزیابی عملکرد، آگاه کردن کارکنان از نتایج ارزیابی عملکرد جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف



۵	نظام حقوق و پاداش	۸	محرك، شفاف، منصفانه و كافی بودن حقوق، تناسب داشتن با توانایی‌ها، برابری با سازمان‌های مشابه، قدردانی و ارائه اختیارات بیشتر برای كار خوب
۶	روابط كاركنان	۶	نظرخواهی از كاركنان در تصمیم‌گیری‌ها، برگزاری و حل تضاد ها از طریق جلسات هم‌اندیشی
۷	آموزش و توسعه منابع انسانی	۷	برگزاری دوره‌های آموزشی بدو خدمت، تداوم نیاز سنجی و آموزش كاركنان، تناسب دوره‌های آموزشی با نیازهای جاری
۸	انضباط و اصلاح رفتار	۴	برخورد قاطع و سازنده با تخلفات، تفهیم آیین نامه انضباطی، عدم تبعیض در اجرای قوانین انضباطی
۹	توسعه مسیر شغلی	۸	نظر خواهی، مشاوره و ارتقاء بر اساس علایق شغلی كاركنان، داشتن برنامه مدون برای ارتقاء، حمایت مادی و معنوی از برنامه‌های پیشرفت شغلی، اعلام عناوین شغلی و صلاحیت‌های لازم برای احراز
مجموع		۵۳	-

به منظور تعیین سطح دیدگاه پاسخگویان در خصوص فعالیت های HRM از فرمول ISDM استفاده شد که در آن نحوه تبدیل امتیازاتی که بر اساس طیف لیکرت جمع آوری شده بود، به شرح زیر رده بندی شدند:

A: نامطلوب =  $\text{Min.} \leq A < \text{Mean} - \text{S.D.}$

B: تقریباً نامطلوب =  $\text{Mean} - \text{S.D.} \leq B < \text{Mean}$

C: تقریباً مطلوب =  $\text{Mean} \leq C < \text{mean} + \text{S.D.}$

D: مطلوب =  $\text{Mean} + \text{S.D.} \leq D < \text{max.}$

## یافته ها

توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب متغیرهای فردی نشان داد که میانگین سن پاسخگویان ۳۶/۲۶ (انحراف معیار ۸/۸۷) سال، میانگین سابقه کار پاسخگویان ۱۱/۷۲ (انحراف معیار ۹/۶۰) سال بود. ۷۰/۲ درصد پاسخگویان مرد و بقیه (۲۹/۸ درصد) زن بودند. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب مدرک تحصیلی نشان داد که ۵۶/۷ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۱۳/۵ درصد دارای مدرک فوق لیسانس، ۲۶ درصد دارای مدرک فوق دیپلم و ۳/۸ درصد دارای مدرک تحصیلی دیپلم بودند. رشته تحصیلی ۷۷/۹ درصد پاسخگویان کشاورزی و بقیه (۲۲/۱ درصد) نیز در رشته های غیر کشاورزی تحصیل کرده بودند.

جدول ۲- مقایسه فعالیت های HRM بین دو گروه جنسیتی

ردیف	فعالیت	جنسیت	میانگین	واریانس	اولویت	آزمون t	معنی داری
۱	طراحی شغل	مرد	۲/۵۱	۲/۰۱	۵	۱/۴۰	۰/۱۱۰
		زن	۲/۳۸	۰/۵۸	۴		
۲	روابط کارکنان	مرد	۲/۶۱	۳/۵۷	۴	۲/۱۳*	۰/۰۳۶
		زن	۲/۳۳	۳/۳۳	۵		
۳	برنامه ریزی منابع انسانی	مرد	۳/۱۸	۴/۰۴	۱	-۰/۲۶	۰/۸۰۰
		زن	۳/۲۲	۳/۵۶	۱		
۴	مدیریت عملکرد	مرد	۲/۸۹	۳/۳۱	۲	۰/۶۴	۰/۵۲۶
		زن	۲/۷۹	۴/۱۶	۲		
۴	انضباط و اصلاح رفتار	مرد	۲/۷۳	۲/۷۸	۳	۱/۱۰۰	۰/۲۷۴



			۲/۵۷	۲/۸۰	۳			
۴	نظام حقوق و پاداش	مرد	۲/۲۵	۴/۵۸	۹	۱/۴۳	۰/۱۵۶	
		زن	۲/۰۷	۴/۷۵	۶			
۷	آموزش و توسعه منابع انسانی	مرد	۲/۲۹	۴/۴۱	۶	-۱/۳۷**	۰/۰۰۲	
		زن	۱/۷۵	۲/۲۴	۷			
۸	توسعه مسیر شغلی	مرد	۲/۲۴	۴/۹۵	۷	۵/۳۴**	۰/۰۰۰	
		زن	۱/۵۵	۴/۰۱	۹			
۹	انتخاب و گزینش	مرد	۲/۲۸	۴/۱۱	۸	۳/۵۴**	۰/۰۰۱	
		زن	۱/۸۵	۱/۹۴	۸			
	مجموع (HRM)	مرد	۲/۴۷	۲۲/۰۰	-	۳/۶۳**	۰/۰۰۰	
		زن	۲/۱۵	۹/۹۹				

جدول (۲) نتایج اولویت بندی فعالیت‌های HRM بین دو گروه جنسیتی و همچنین آزمون مقایسه میانگین  $t$  را نشان می‌دهد. اولویت بندی فعالیت‌ها نشان می‌دهد که دو گروه جنسیتی در مجموع دیدگاه مشابهی نسبت به فعالیت‌های HRM دارند. بر این اساس، فعالیت "برنامه ریزی منابع انسانی" در بین دو گروه پاسخگویان مرد (با میانگین ۳/۱۸ و واریانس ۳/۲۲) و زن (با میانگین ۳/۲۲ و واریانس ۳/۵۶) به عنوان اولویت نخست انتخاب شد. فعالیت "مدیریت عملکرد" نیز در بین دو گروه پاسخگویان مرد (با میانگین ۲/۸۹ و واریانس ۳/۳۱) و زن (با میانگین ۲/۷۹ و واریانس ۴/۱۶) به عنوان اولویت دوم و فعالیت "انضباط و اصلاح رفتار" نیز در دو گروه جنسیتی مرد (با میانگین ۲/۷۳ و واریانس ۲/۷۸) و زن (با میانگین ۲/۵۷ و واریانس ۲/۸۰) به عنوان اولویت سوم انتخاب شد. همسنگی دیدگاه دو گروه پاسخگویان زن و مرد در مورد فعالیت‌های HRM انجام شد و نتایج زیر به دست آمد:

در مورد فعالیت طراحی شغل، بین دیدگاه پاسخگویان مرد (با میانگین ۱۰/۰۷) و زن (با میانگین ۹/۵۴) مقدار آزمون  $t$  (۱/۴۰) معنی‌دار نشد ( $Sig = ۰/۱۱۰$ ).

در مورد فعالیت روابط کارکنان، بین دیدگاه پاسخگویان مرد (با میانگین ۱۵/۶۷) و زن (با میانگین ۱۴/۰۳) مقدار آزمون  $t$  (۲/۱۳) در سطح ۵ درصد اطمینان ( $Sig = ۰/۰۳۶$ ) معنی‌دار شد. همچنین نتایج آزمون نشان داد که آموزش و توسعه منابع انسانی بین دیدگاه پاسخگویان مرد (با میانگین ۱۶/۰۰) و زن (با میانگین ۱۲/۳۴) مقدار آزمون  $t$  (-۱/۳۷) در سطح ۱ درصد اطمینان ( $Sig = ۰/۰۰۴$ ) معنی‌دار شد.

در مورد فعالیت کارراه یا توسعه مسیر شغلی بین دیدگاه پاسخگویان مرد (با میانگین ۱۷/۹۵) و زن (با میانگین ۱۲/۴۵) مقدار آزمون  $t$  (۵/۳۴) در سطح ۱ درصد اطمینان ( $Sig = ۰/۰۰۰$ ) معنی‌دار شد.

در مورد فعالیت انتخاب و گزینش بین دیدگاه پاسخگویان مرد (با میانگین ۱۱/۳۹) و زن (با میانگین ۹/۲۷) مقدار آزمون  $t$  (۳/۵۴) در سطح ۱ درصد اطمینان ( $Sig = ۰/۰۰۱$ ) معنی‌دار شد. در مجموع، بین دیدگاه پاسخگویان مرد (با میانگین ۱۳۰/۶۷) و زن (با میانگین ۱۱۴/۲۴) مقدار آزمون  $t$  (۳/۶۳) در سطح ۱ درصد اطمینان ( $Sig = ۰/۰۰۰$ ) معنی‌دار شد.

نتایج آزمون کروسکال والیس نشان داد که بین دیدگاه پاسخگویان در خصوص وضعیت مدیریت منابع انسانی بر حسب سطح تحصیلات نیز تفاوت معنی‌داری در سطح اطمینان ۱٪ ( $Sig = ۰/۰۰۰$ ) وجود دارد (جدول ۳).

جدول ۳- نتایج آزمون‌های ناپارامتری برای مقایسه دیدگاه پاسخگویان در خصوص وضعیت HRM



متغیر	گروه بندی	تعداد	میانگین رتبه ای	مقادیر آماری	آزمون	مقدار آزمون	sig
تحصیلات	دیپلم	۴	۸/۵۰	کروسکال والیس	۱۹/۹۲**	۰/۰۰۰	
	فوق دیپلم	۱۴	۷۸/۵۰				
	لیسانس	۵۹	۵۱/۸۵				
	فوق لیسانس	۲۷	۴۶/۹۶				

\*\*معنی داری در سطح ۰/۰۱ درصد

نتایج آزمون توکی نشان داد که این تفاوت بین دارندگان تحصیلات دیپلم با سایر گروه های تحصیلی وجود دارد (جدول ۴).

جدول ۴- نتایج آزمون توکی جهت تعیین مکان تفاوت معنی داری دیدگاه پاسخگویان در خصوص HRM بین گروه های تحصیلی

گروه	تفاوت میانگین	انحراف خطا	معنی داری
دیپلم	فوق دیپلم	۵۰/۳۶*	۱۰/۱۷
	لیسانس	۳۵/۵۷*	۹/۲۷
	فوق لیسانس	۲۸/۹۶*	۹/۶۱

\*\*معنی داری در سطح ۰/۰۵ درصد

نتایج نشان داد که بین متغیر سن و وضعیت مدیریت منابع انسانی یک رابطه همبستگی مثبت ( $r_s=0/343$ ) و معنی دار در سطح اطمینان ۱ درصد ( $Sig.=0/000$ ) وجود دارد. همچنین، بین متغیر سابقه کار و وضعیت مدیریت منابع انسانی یک رابطه همبستگی مثبت ( $r_s=0/280$ ) و معنی دار در سطح اطمینان ۱ درصد ( $Sig.=0/005$ ) وجود دارد. مشاهده گردید.

جدول ۶- نتایج آزمون های همبستگی اسپیرمن بین وضعیت HRM و متغیرهای فردی پاسخگویان

متغیر اول	متغیر دوم	آزمون استفاده شده	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
HRM	سن	اسپیرمن	۰/۳۴۳**	۰/۰۰۰
	سابقه کار		۰/۲۸۰**	۰/۰۰۵

\*\*معنی داری در سطح ۱ درصد

## نتیجه گیری و پیشنهادها

مشکلات سازمانی و مدیریتی - که به عنوان یکی از رایج ترین چالش های موفقیت شغلی زنان شناخته شده اند- از مهمترین عوامل بازدارنده زنان برای رسیدن به جایگاه مدیریتی آنان بوده است. این مطالعه با یک رویکرد تحلیل جنسیتی سعی داشت به این سوال بپردازد که HRM کارکردی محدودکننده برای کارکنان زن محسوب می شود یا خیر؟ از طریق فعالیتهای HRM، یک سازمان کارکنان را به منظور دستیابی به اهداف به خدمت گرفته و از سویی دیگر، آنان را یاری می کند تا توانایی های خود را پرورش داده و ضمن رفع نیازهای مادی و روانی، جایگاه واقعی خود را در سازمان به دست آورند.

در گام نخست، نتایج بیانگر یک الگوی اولویت بندی یکسان فعالیتهای HRM بین دو گروه جنسیتی بود. به بیان دیگر، در نزد دو گروه جنسیتی اولویت بندی تقریباً یکسانی از فعالیتهای HRM مشاهده شد که علت آن بدون توجه به جنسیت کارکنان می تواند درک مشابه آنان از یک پدیده واحد (HRM) باشد. در شرایطی که HRM به خوبی اجرا نمی شود (به عنوان مثال میانگین بیشتر گویه ها ۲ یا "تقریباً نامطلوب" بود)، کارکنان زن درک به مراتب بدتری از فعالیتهای HRM داشتند. تا زمانی



که به شایستگی به HRM به عنوان ابزار توسعه و بهره گیری مناسب کارکنان نگریسته نشود، انتظار ارتقاء جایگاه منزلت مدیریتی و شغلی زنان، چیزی بیشتر از یک خیالپردازی محض نخواهد بود.

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، ۴ فعالیت "روابط کارکنان"، "آموزش و توسعه منابع انسانی"، "توسعه مسیر شغلی" و "انتخاب و گزینش" از مجموع فعالیت های HRM می توانند به عنوان ابزارهای محدود کننده زنان شناخته شوند. بر این اساس، سازمان از همان ابتدا رویه ایی مبتنی بر تبعیض جنسیتی برای به خدمت گرفتن کارکنان در پیش می گیرد؛ با این توضیح که زنان رویه های گزینش را منصفانه نمی دانند. به این ترتیب، روالی که برای تصدی پستهای خالی سازمانی طی می شود، مردان را در مقایسه با زنان در اولویت قرار می دهد. در سوی دیگر، نقشی که فعالیت "آموزش و توسعه منابع انسانی" می تواند بر بهبود جایگاه زنان در سازمان داشته باشد، بر کسی پوشیده نیست. در نتیجه فعالیتهای آموزشی، کارکنان می توانند بر قابلیت های خود را برای انجام بهتر وظایف توسعه دهند. به این ترتیب، شایستگی آنان برای کسب مشاغل بالاتر بر مدیران ارشد به اثبات خواهد رسید. در صورتی که کارکنان زن نتوانند همانند همکاران مرد خود، از فعالیتهای آموزشی ضمن خدمت استفاده نمایند، بهبود جایگاه آنان در سازمان و کسب مشاغل مدیریتی به سادگی ممکن نخواهد شد. فعالیت "توسعه مسیر شغلی" نیز یک برنامه هدفمند از سوی مدیریت برای ارتقاء جایگاه شغلی کارکنان است و آیینیه آشکار دیدگاه مدیران نسبت به در موضوع جنسیت است. در صورتی که مدیران جایگاه زنان و نقشی را که آنان می توانند در موفقیت سازمان داشته باشند، درک نمایند به طور قطع برنامه ایی برای ارتقاء شغلی آنان در نظر خواهند. از سویی دیگر، کارکنان زن نیز باید این اطمینان را به مدیران بدهند که می توانند سازمان را در رسیدن به اهداف خود یاری نمایند. از آنجایی که فعالیت "روابط کارکنان" به تعاملات مشارکتی بین کارکنان و مدیران اشاره دارد، هر گونه نقص در اجرای این فعالیت، کارکنانی را که مورد بی توجهی قرار داده است، از تبعات مثبتی که مشارکت به ارمغان می آورد، محروم می سازد. باید قبول داشت کارکنانی که در تصمیم گیری ها مشارکت دارند، در مقایسه با کارکنانی که برنامه ها به آنان تحمیل می شود، از انگیزه کاری بیشتری برخوردار خواهند بود.

با آنکه رضایت آن دسته از کارکنانی که از سوابق کاری بیشتری برخوردار هستند، می تواند نکته مثبتی برای مدیران باشد، این مسئله نباید باعث محدودیت برای سایر گروه های اقلیت سازمان شود. به عنوان مثال کارکنانی که از سطح تحصیلات پایین تری برخوردار هستند، لازم است بیش از پیش مورد توجه قرار گیرند.

بر اساس آنچه که از نتایج این پژوهش به دست آمد می توان تئوری سازمان جنسیتی شده آیکر را تایید کرد. به عبارت دیگر، سازمان می خواهد امکانات و تسهیلات خود را در درجه نخست، متوجه کارکنان مرد کند ولی بایستی توجه داشت که در بخش کشاورزی، زنان هم نقش پررنگی دارند و با توجه به هنجارهای دینی و اجتماعی جامعه، بهره گیری از کارکنان زن در





مراتب مختلف سازمانی، به منظور ایجاد تعامل سازنده با مخاطبان و کشاورزان زن، نیز ضرورتی اجتناب ناپذیر خواهد بود. بر اساس آنچه گفته شد، به منظور رفع چالش های سازمانی و مدیریتی می توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود:

- توجه عملیاتی ویژه به مقوله مدیریت منابع انسانی با انعکاس مسائل جنسیتی در آن
- رفع نابرابری های جنسیتی در طی فرایندهای انتخاب و گزینش و همچنین تصدی پستهای خالی سازمانی
- اتخاذ یک رویکرد به شکلی که تضمین کننده نیازهای آموزشی کارکنان زن باشد
- تدوین و طراحی برنامه های آموزش ضمن خدمت به شکلی که از حساسیت جنسیتی لازم برخوردار باشند
- معرفی و اقناع مدیران ارشد سازمان به نقش و ضرورت ارتقاء جایگاه آن دسته از کارکنان زن که می توانند سازمان را در سیدن به اهداف سازمانی کمک نمایند.
- آگاه سازی زنان نسبت به نقشی که می توانند در موفقیت برنامه های سازمان داشته باشند و تشویق آنان به منظور ارتقاء توانمندی های اطلاعاتی، مهارتی و مدیریتی خود
- اتخاذ رویکرد جنسیتی در مدیریت پروژه ها و برنامه های سازمان با اولویت دادن به کارکنان زن در آن دسته از برنامه و پروژه هایی که زنان بنا بر جنسیت خود می توانند در مقایسه با همکاران مرد خود قابلیت بهتری از خود نشان دهند
- تاکید بر ضرورت مشارکت بی چون و چرای زنان در جلسات هماهنگی، رفع تضادها و تصمیم گیری ها
- توجه بیشتر به کارکنانی که از سطح تحصیلات کمتری برخوردار هستند

## منابع

- کاظمی، عالیه و دهقانپور فراشاه، افسانه (۱۳۹۳) "شناسایی و اولویت بندی موانع حضور زنان در پست های مدیریتی در صنعت نفت"، نشریه زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۱، شماره ۲، صص. ۲۰۹-۲۲۱.
- کهنعلی احمدی، رضا، بهبودی، محمدرضا و طاهره جام جور (۱۳۹۲) موانع دستیابی زنان به پست های مدیریتی از دیدگاه مدیران زن: مطالعه کیفی در شهرستان بندرعباس"، نشریه زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۳۳۳-۳۴۹.
- Akeredolu, M., Asinobi, C. and Ilesanmi, I. 2007. Gender and trends in production constraints among the Bambara people of Mali, AIAEE, *Proceedings of the 23rd Annual Meeting*, Polson, Montana. 1-13. Retrieved 22 Jun 2012 from: [www.aiaee.org/attachments/article/824/001.pdf](http://www.aiaee.org/attachments/article/824/001.pdf)
- Allahyari, M.S. 2008. Redefining of agricultural extension objectives toward sustainability in Iran, *American-Eurasian Journal of Agriculture & Environment Science*, 4 (3): 349-353.
- Anker, R. (1998). *Gender and jobs: Sex segregation of occupations in the world*. Geneva, Switzerland: International Labor Office. Conference edition: Toward Gender Equality in East Asia and the Pacific: A Companion to the World Development Report, World Bank East Asia and Pacific, regional report, The World Bank, Washington, D.C.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10<sup>th</sup> edition. ISBN 0 7494 4631 5.
- Asadi, A., Rezaei, A. and Rezvanfar, A. (2008). Improvement mechanisms of management information system (MIS) in Iran's Agricultural Extension Organization, *American Journal of Agricultural and Biological Sciences*, 3 (2): 462-467



Barbercheck, M., Brasier, K., Kiernan, N.E., Sachs, C., Trauger, A. and Findeis, J. 2009. Meeting the extension needs of women farmers: A perspective from Pennsylvania, *Journal of Extension*, 47 (3). 1-11.

Butterfield, D. A., & Grinnell, J. P. (1999). "Re-viewing" gender, leadership, and managerial behavior: Do three decades of research tell us anything? In G. Powell (Ed.), *Gender and work* (pp. 223–238). Thousand Oaks, CA: Sage.

International Labor Organization/ ILO. (2014a). World of Work Report 2014: Developing with jobs, International Labour Office. 2<sup>nd</sup> ed. Rev. Geneva: ILO, 2014. P 11.

International Labor Organization/ ILO. (2014b). Statistics of Countries: Labor force by sex and age: Iran, Labour Force Survey, Downloaded on MON, 27 OCT 2014 from ILOSTAT: [http://www.ilo.org/ilostat/faces/home/statisticaldata/data\\_by\\_country/country-details/indicator-details?country=IRN&subject=EAP&indicator](http://www.ilo.org/ilostat/faces/home/statisticaldata/data_by_country/country-details/indicator-details?country=IRN&subject=EAP&indicator)

Seevers, B. and Foster, B. 2004. Profiling female agricultural cooperative extension agents in the United States, *Proceedings of the 20th annual conference*: Dublin, Ireland, Pp. 216-228.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management, *Journal of Social Issues*, 57(4): 675–688.

Squire, P.J. (2002). Strategies for enhancing women's full participation in sustainable agricultural development and environmental preservation in Sub-Saharan Africa, *Proceedings of the 18th Annual Conference*, Durban, South Africa, 2002. 413-420. Retrieved 22 Jun 2012 from: [www.aiaee.org/attachments/article/1277/squire413-420.pdf](http://www.aiaee.org/attachments/article/1277/squire413-420.pdf)

Storey, J (1989) From personnel management to human resource management, in Storey, J (ed) *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London

UNDP. 2011. Gender Inequality Index: Ranking of countries. Retrieved 22 Jun 2012 from <http://hdrstats.undp.org/en/indicators/68606.html>

## Human Resources Management: Obstacle or lever for Women

### Abstract

Managerial challenges are known as a main problem for women world widely. If an organization wants limit women progress it does by human resources management (HCM) as a formal instrument. The main aim of this study was gendered analysis of HCM activities in Agricultural Extension Organization of Lorestan Province, Iran. Survey study was employed as research methodology. The Statistical sample included 62 male and female staff working in the organization that was selected by simple stratified random sampling. Research instrument was a questionnaire with 53 statements that was made through review study. The questionnaire validity and reliability were established by the attitudes of specialists and calculating Cronbach's Alpha ( $\alpha = 0.92$ ), respectively. Data were analyzed by Spss software. Results shown there was a significant deference between male and female views about four activity consisted staff relations recruitment and selection, training and human resources development and career path development. Also, there was a positive correlation between age and record of services variables with HCM.



Key words: Agricultural extension, Gendered inequality, job force, management, women problems.