

## طراحی الگوی شکست سقف شیشه ای در بانک های دولتی حوزه لارستان به روش تلفیقی

محمد شیرزاد<sup>۱</sup>

سیده زهرا موسوی پویا<sup>۲\*</sup>

علی اسمعیلی<sup>۳</sup>

مجید نادى<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۱۱/۲۸

### چکیده

پدیده "عدم توفیق زنان در دستیابی به سطوح عالی مدیریت" را در اصطلاح "سقف شیشه ای" می گویند. در قرن حاضر زنان در افزایش بهره وری و توسعه اجتماعی اقتصادی کشورها نقش بنیادی ایفا می کنند اما به رغم پیشرفت های محسوس در زمینه تحصیلات و مشارکت اجتماعی در به دست آوردن نقش های مدیریتی نسبت به مردان از سهم بسیار کمتری برخوردارند. پژوهش حاضر به منظور شناسایی ابعاد و عوامل ایجاد سقف شیشه ای، فرایندهای شکست سقف شیشه ای دربانک های دولتی لارستان و در نهایت پیامدهای شکست این مانع انجام گردید. جامعه آماری این پژوهش ۱۴۳ نفر از کارمندان زن بانک های دولتی حوزه لارستان بود و حجم آماری با توجه به جدول مورگان ۱۰۴ نفر به دست آمد. روش تحقیق توصیفی - ترکیبی بوده است. روش پژوهش بدین صورت بود که در ابتدا به روش فراترکیب مطالعاتی که در این حوزه انجام گرفته بود جمع آوری شده و بر اساس نتایج آن پرسشنامه ای محقق ساخته جهت بخش کمی تدوین گردید. الگوی نهایی دارای پنج بعد و چهل و هشت مولفه بود. و از این الگو سوالات پرسشنامه شکل گرفتند. ابعاد الگوی طراحی شده شامل فرهنگی اجتماعی، سازمانی، حقوقی - سیاسی، فردی و خانوادگی بود. با توجه به الگوی طراحی شده، می توان گفت مسئولین می توانند با برنامه ریزی های استراتژیکی جهت آموزش مهارت و توانمندسازی زنان و اصلاح برخی قوانین در راستای ارتقای شغلی زنان، موانع را جهت حضور آنان در پست های مدیریتی بالاتر به حداقل برسانند و بدین روش جهت افزایش مشروعیت کشور قدم بردارند و توسعه بیشتر کشور را سبب شوند.

### واژگان کلیدی

سقف شیشه ای، زنان مدیر، رشد سازمان، فرایند شکست سقف شیشه ای

۱ رئیس اداره حسابداری شهرداری اراک، اراک، ایران. (Mohammad.Shirzad.Arak@gmail.com)

۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، مسئول صدور پروانه ساختمانی، شهرداری اراک، استان مرکزی، ایران. (نویسنده مسئول: Zahra.mousavipouya1987@gmail.com)

۳ دانشجوکارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مسئول حقوق و دستمزد، شهرداری اراک، استان مرکزی، ایران. (AliEsmaili337@yahoo.com)

۳ دانشجوکارشناسی ارشد مدیریت دولتی، کارشناس بودجه، شهرداری اراک، استان مرکزی، ایران. (M.Nadi63@gmail.com)

## ۱. مقدمه

امروزه که کشورها در حال رقابت شدید با یکدیگر هستند و در این راه از همه توان خود بهره می‌برند، اهمیت اینکه از همه ظرفیت‌های منابع انسانی استفاده شود، روز به روز آشکار تر می‌گردد. زنان یکی از منابع انسانی با ارزش هر کشور هستند، به خصوص در کشورهای در حال توسعه. در حقیقت مشارکت جدی زنان کلید رشد و ترقی این کشورها محسوب می‌شوند. پس ضروری است که به مسیر پیشرفت شغلی آنان توجه خاصی مبذول شود. در قرن گذشته مشارکت زنان در مسائل اجتماعی افزایش داشته است و زنان به پیشرفت‌های قابل توجهی در مدیریت دست یافته‌اند که سال‌ها در اختیار مردان بود. (علوی سالکویه، ۱۳۹۸، ص ۲). سقف شیشه‌ای که مبنی بر تفکرات و پیش‌داوری‌ها و نگرش‌های مختلف سازمانی است سدی برای پیشرفت زنان در مشاغل مدیریتی می‌باشد. امروزه برای رسیدن به اهداف سازمان‌ها نیاز به عملکرد مناسب و صحیح همه کارکنان است. یکی از سدها و مانع‌هایی که زنان در سازمان‌ها برای رسیدن به اهدافشان دارند وجود سقف شیشه‌ای یا موانع نامرئی در سازمان‌ها است. سازمان‌ها نیز برای تحقق اهداف سازمانی خود باید از سیاست رفع تبعیض به عنوان راهی برای کمک به همه افراد واجد شرایط از جمله زنان، استفاده کنند. تا زنان هم فرصت مساوی برای رقابت بر اساس توانایی و شایستگی داشته باشند. برای اینکه کارکنان مهارت‌ها و دانش و توانایی‌های خود را در سازمان به نحو مؤثری ایفا کنند و کمتر از انتظار آن را بروز ندهند و یا به عبارتی دارای وجدان کار باشند نیاز است که در سازمان عدالت برقرار باشد و کارکنان احساس تبعیض نداشته باشند. (رودسرابی، ۱۳۹۶، ص ۱۲). با وجود اینکه قانون به زنان و مردان یکسان می‌نگرد و زنان با توسعه آموزش عالی در اشتغال مشاغل بیرون از خانه موفقیت‌های نسبی کسب نموده‌اند، اما هنوز در اشغال سمت‌های مدیریتی، بی‌عدالتی‌ها برای آنان وجود دارد.

متأسفانه، تا به امروز، زنان در کشورهای در حال توسعه هنوز در تلاشند خود را در برابر مردان ثابت کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که چالش‌های زنان در محل کار از تفاوت در حقوق و دستمزد شروع و به چالش‌های بزرگ‌تری می‌رسد. مثلاً قانون حقوق مدنی بیش از ۹۰ سال پیش، تبعیض جنسیتی را در محل کار منع کرده است. و تعداد بیشتری از زنان بیش از هر زمان دیگر در نیروی کار هستند، اما به طور کلی زنان کارمند توسط همکاران مافوق‌شان یا جامعه به طور کلی خیلی جدی گرفته نمی‌شوند. (گوپتا و خواندوال ۲۰۲۰، ص ۵) در سال‌های اخیر در ایران به موازات رفع تبعیض جنسیتی در اشتغال، تحصیل و ابعاد دیگر مشارکت اجتماعی و اقتصادی، تعداد زنان دارای پست‌های مدیریتی و سیاسی و قانونی تا حدی افزایش یافته است. دلیل آن احتمالاً این است که زنان برخی توانایی‌های خاص را دارند که در برخی موارد باعث موفقیت بیشتر آن‌ها در مقایسه با مردان می‌شود. (ضرغامی فرد و بهبودی، ۱۳۹۳، ص ۱۹۲)

در بانک‌ها بیشتر آقایان نیز به پست‌ها دست می‌یابند. تعداد بانوان نیز حتی در پست تحویل داری، اندک است. که نشان از یکسان نبودن فرصت‌های استخدامی برای مردان و زنان می‌باشد. از بین این تعداد اندک بانوان در تصدی شغل تحویل‌داری، بانوانی که در این مسیر پیشرفت می‌کنند و ارتقای شغلی می‌یابند بسیار بسیار اندک می‌باشد. برای مثال از آماري که محقق از مدیریت شعب بانک‌ها برای مشخص شدن تعداد کارمندان گرفت، از بین حدود ۸۳ نفر کارمند بانک صادرات در حوزه لارستان، فقط ۱۲ نفر خانم بودند. و از این بین فقط یک خانم سمت معاونت را داشت و بقیه تحویل‌دار. طبق آمار مدیریت شعب بانک مسکن از بین کارمندان، شش کارمند خانم وجود داشت و دو نفر را رئیس بانک معرفی کردند اما متأسفانه حوزه کاری آنان در حوزه لارستان نبود. بعضی بانک‌های دولتی در حوزه لارستان در بعضی از شهرها

حتی یک کارمند خانم نداشتند. این نشان از مسیر سخت پیشرفت برای بانوان در این حوزه دارد. هم چنین بانوان در شبکه های غیررسمی کمتر شرکت دارند و هنگام معرفی افراد برای تصدی مشاغل بالاتر، کمتر انتخاب می شوند. می توان گفت ارتقای شغلی در بانک ها آن چنان راحت نیست و برای زنان نیز این مشکلات چند برابر است. (یاورپور و همکاران ۱۳۹۶، ص ۲۷۵)

در پژوهش حاضر، ابتدا با بررسی مقالات مختلف عوامل و فرایندها و پیامدهای سقف شیشه ای کشف خواهد شد. در این راستا ابتدا پدیده سقف شیشه ای تعریف می شود.

سپس، مبانی نظری موضوع بیان می شود و با استفاده از روش ترکیبی عوامل به وجود آورنده و پیامدهای شکست سقف شیشه ای بررسی می شود. تا بتوان راه حلی برای شکست این سقف شیشه ای در بانک های دولتی حوزه لارستان ارائه داد.

زنان، تقریباً نیمی از افراد هر جامعه را تشکیل می دهند و سازندگان و پرورش دهندگان نسل های آینده محسوب می شوند. آنها منبع انسانی بالقوه مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی هر کشورند. (طالقانی، پورعزت و فرجی، ۱۳۸۸، ص ۹۰) بانوان هر کشور نیز یکی از منابع ارزشمند آن کشور به خصوص در کشورهای در حال توسعه هستند. می توان گفت، یکی از کلیدهای رشد و ترقی کشورهای در حال توسعه نیز مشارکت جدی زنان بشمار می رود. (شفی، اعتباریان و ابراهیم زاده دستجردی، ۱۳۹۷، ص ۱۵۶)

شرکت های دارای نماینده زن در سمت های بالایی رهبری ۱۲ تا ۱۶ درصد سود آورتر از حالت سمت های متوسط برای زنان بودند (آدلر، ۲۰۰۱) گزارش اخیر شرکت مک کینزی (۲۰۱۸) نشان داد در شرکت هایی که تنوع جنسیتی دارند، نسبت به شرکت هایی که در تیم های اجرایی آنها تنوع جنسیتی ندارند، سودآوری ۳۰ درصد بیشتر تجربه می شود علاوه بر این، یک مجموعه تحقیق در حال رشد مزایای تنوع جنسیتی را در رهبری برجسته می کند؛ از جمله تصمیم گیری بهتر، افزایش خلاقیت و نوآوری، اتصال بهتر بازارهای داخلی و جهانی استخدام بهتر در کار جهانی و داخلی، افزایش مشارکت اجتماعی، و بهبود عملکرد کلی سازمانی.

در دیدگاه های معاصر رهبری خوب همکاری را تشویق و بر توانایی "توانمند کردن، حمایت و مشارکت کارگران" تاکید دارد. زنان در تلاش برای شکستن سقف شیشه ای با چندین چالش روبرو هستند که بیشتر موانع نامرئی هستند. (لیدبر، ۲۰۲۰، ص ۳۶). تأمین شدن شرایط و یا فرصت های مناسب برای ارتقای زنان مستعد به مشاغل مدیریتی، موجب استفاده نکردن از حدود نیمی از ظرفیت ها و استعدادها در دسترس می شود. اما کشورهای گوناگون از این نظر بسیار متفاوت هستند. در گزارش گردهمایی اقتصادی جهانی سال ۲۰۱۴، ایران از نظر شکاف جنسیتی و تصورات قالبی جنسیتی در میان ۱۳۶ کشور رتبه ۱۳۰ ام را بدست آورد که این رتبه شامل مقدار درآمد، سطح مشارکت و دسترسی به مهارت های بالای شغل می شد. (شفی، اعتباریان و ابراهیم زاده دستجردی، ۱۳۹۷، ص ۱۵۷)

آمارها نشان می دهد که استفاده نکردن از سرمایه ای به نام زنان در پست های مدیریتی و رهبری در همه جا دیده می شود و لی کشور ما در مقایسه با بسیاری از کشورهای جهان از این نظر در وضع بسیار نامساعدتری قرار دارد. تعداد رهبران و مدیران زن در ایران ما، عدد بسیار کمی را نشان می دهد، مشارکت زنان در سطوح مدیریتی حالتی بسیار غریب و بیمار گونه دارد. برنامه توسعه سازمان ملل گزارشی از توسعه انسانی منتشر کرده که نشان می دهد فقط ۱۳ درصد پست های مدیریتی در کشور ما در دست زنان است با اینکه این رقم در مورد کشورهای توسعه یافته ای مثل سوئد، استرالیا و کانادا

به ترتیب ۳۱، ۳۵ و ۳۴ درصد است. (رجبی، ۱۳۹۳، ص ۷). در واقع، بر اساس این آمار می توان اذعان داشت که کشور ما با معضل سقف شیشه ای مواجه است. (طالقانی، ۱۳۸۸، ص ۹۲). در کشور ما اگر چه به نظر می رسد حضور زنان در عرصه های مختلف کاری، ورزشی، هنری و اجتماعی به مراتب بیشتر شده است و نقش زنان پر رنگ تر از گذشته می باشد، ولی حضور آنان در پست های مدیریتی هنوز هم محسوس نیست. موانع نامرئی بر سر راه صعود زنان به مراتب عالی سازمانی وجود دارد که این مسئله با مولفه های سرمایه اجتماعی در تضاد است.

## ۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

منظور از سقف شیشه ای، رسیدن به جایی است که پس از آن دیگر امکان رشد برای زنان یا اقلیت ها وجود ندارد. و در این نقطه فرد متوقف می شود. از این استعاره می توان در مواقعی که فرد فقط و فقط به علت جنسیت خویش، نمی تواند به مراتب بالای سازمانی دست یابد، استفاده کرد. کاتر (۲۰۰۱) اظهار دارد که سقف شیشه ای شامل موانع ساختگی مبتنی بر تعصبات نگرشی یا سازمانی است که موجب شکست زنان و اقلیت ها در دستیابی به سطوح بالای سلسله مراتب می شود. (کاتر ۲۰۰۱)

سقف شیشه ای به وسیله ی تفاوت های باقی مانده مرتبط با جنس و نژاد، پس از کنترل تحصیلات، تجربه، توانایی ها، انگیزش و سایر ویژگی های مرتبط با شغل اندازه گیری می شود. چهار ضابطه و راه برای شناخت نابرابری سقف شیشه ای توسط کاتر و همکاران در ۲۰۰۱، ارائه گردید. که عبارتند از:

سقف شیشه ای ای نوعی نابرابری است که به ویژگی های شغلی ارتباطی ندارد و بدون توجه به شایستگی ها و مهارت های افراد و هم چنین موفقیت های شخص، در مورد آن شخص اعمال می شود.

سقف شیشه ای نوعی نابرابری است که در سطوح بالاتر درآمدی بیشتر از سطوح پایین درآمدی بروز می کند.

سقف شیشه ای نوعی نابرابری در شانس پیشرفت به سطوح بالاتر است.

سقف شیشه ای نوعی نابرابری است که در طول یک کارراه به وجود می آید.

اصطلاح سقف، یعنی حرکت هایی رو به بالا، اما شخص در کارراه خود با مجموعه ای از تبعیض های سخت تر مواجه می شود تا جایی که پیشرفت او متوقف می شود. (رجبی، ۱۳۹۳، ص ۲۳)

عوامل موثر بر شکل گیری سقف شیشه ای

عواملی که در زیر می آید نیز از عوامل شناسایی شده برای ایجاد سقف شیشه ای هستند که تقریباً در تمام مطالعات دیده می شوند:

عوامل قانونی: حقوق برابر زن و مرد در بسیاری از کشورها پذیرفته شده است.

عوامل سیاسی: متأسفانه شواهد حاکی از آن است که زنان بی عدالتی سازمانی را بیش از مردان حس می کنند.

عوامل سازمانی: برخی مواقع سقف شیشه ای حاصل تصمیم های درست و غلط مدیران ارشد سازمان برای مشارکت دادن زنان در مشاغل مدیریت سازمان است.

عوامل فرهنگی: به بینش، اعتقادات، اعمال و نگرش افراد یک جامعه فرهنگ آن جامعه گفته می شود. هر چیزی که در جامعه ای هنجار یا ناهنجاری است، جزء فرهنگ به حساب می آید.

عوامل خانوادگی: یکی از مهم ترین دلایل که بسیاری از پژوهش گران برای مشارکت پائین تر زنان در امور اجتماعی از جمله در فرایند توسعه پایدار ذکر می کنند، این است که در اصل دختر بچه ها از همان کودک در خانواده ها و نیز در مدارس به گونه ای پرورش می یابند که خود را دور از نقش های اجتماعی و سیاسی تصور می کنند.

آمار ها نشان می دهد که سقف شیشه ای در بیشتر کشورهای دنیا، چه پیشرفته و چه جهان سوم وجود دارد. هر چه بیشتر به موقعیت های شغلی بالاتر می رویم عدم تعادل بین خانم و آقایان بیشتر می شود. این سقف در کشورهای پیشرفته نزدیک به هسته مدیریت ارشد است ولی در کشورهای جهان سوم به سطوح پایین سازمانی نزدیک است.

ارتقای زنان به پست های مدیریت در جامعه امروز بیش از پیش حائز اهمیت است. اشتغال زنان خصوصا در سطوح بالای مدیریت دارای پیامدهایی از قبیل کاهش میزان باروری، رشد شاخص های توسعه انسان زنان، به تبع افزایش دانش و مهارت آنان و همچنین رشد فرهنگ عمومی، افزایش شاخص های بهداشت، بهبود پیشرفت تحصیل فرزندان زنان تحصیل کرده و ایجاد و تقویت احساس امنیت می باشد. (مهرارا، ۱۳۹۶، ص ۶۳)

از عوامل مهم سقف شیشه ای در پذیرش زنان در پست های عالی مدیریتی از منظر دیدگاه کمیسیون سقف شیشه ای امریکا می توان به: انگاشته شدن مدیریت زنان بسان تهدیدی مستقیم برای فرصت های پیشرفت مردان، تعصب های موجود در استخدام و پیشرفت زنان، شبکه های استخدامی سنتی و .... اشاره کرد. دلایل زیادی می توان برای وجود سقف شیشه ای بیان کرد، اما شاید بتوان گفت، مهمترین دلیل در کشور ما، وجود تصورات قالبی جنسیتی می باشد. در واقع تصورات قالبی جنسیتی از تداوم شکاف جنسیتی شغلی ایجاد می شود. تقسیم جنسیتی مشاغل، از یک سو علت شکل گیری تصورات قالبی جنسیتی بوده و از سوی دیگر با قرار گرفتن در یک چرخه، به وسیله همین تصورات قالبی تداوم یافته است. تصورات قالبی جنسیتی به نگرش های هشیار محدود نمی شوند و این نگرش ها جایگاهی عمیق تر در ذهن ناهشیار دارند که حتی می توانند به صورت خودکار منجر به شکل دهی رفتار و باورهای پیش داورانه و تبعیض آمیز شوند. (شفی، ۱۳۹۷، ص ۱۵۷)

در راستای بهبود وضعیت موجود پژوهشگران مطالعاتی را انجام داده اند؛ که از آن جمله صفری (۱۳۸۹) در تحقیقی به عنوان " بررسی انواع قدرت مدیران زن و رابطه آن با جوسازی از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه دخترانه تهران"، وجود سقف شیشه ای را موجب افت بهره برداری و جابجایی نیروی کار می داند.

الگوهای موفق از مدیران زن در جامعه به زنان اعتماد به نفس بیشتری می دهد و رفتار صحیح در محیط کاری با شبیه سازی از مدیران زن، سطح کارایی آنها را افزایش می دهد. ولی زنان غالبا گروه مرجعی که بتوانند برای الگوهای شغل خود از آن ایده بگیرند را نمی شناسند. بر این نکته تاکید شده است که زنان مسئولیت اصل امور خانه و نگهداری از فرزندان را دارند. به همین خاطر، برای اینکه بتواند مسئولیت های سنگین و حساس مدیریت خود را انجام دهند، تحت فشار زیادی قرار می گیرند که این استرس زیادی را هم به همراه دارد. کارفرمایان هم این موضوع را به عنوان نکته ای منفی برای زنان در نظر می گیرند. از طرف دیگر، هنگامی که زنان در موقعیتی قرار می گیرند که باید چند انتظار را برآورده سازند، می توانند به دلیل تعارض نقش یکی از تعهدات خود را ترجیح دهند. (مهرارا، ۱۳۹۶، ص ۶۱)

اسمیت (۲۰۱۲) بیان نمود که ساختار باور به سقف شیشه ای می تواند از چهار بعد انکار کردن، کناره گیری، پذیرش، و تاب آوری تشکیل شود که هر کدام از این ابعاد به تنهایی و در کل می تواند در شکل گیری باور زنان به سقف شیشه ای نقش داشته باشد. کناره گیری در رابطه با سقف شیشه ای مبتنی بر اظهاراتی می باشد که نشان می دهد چرا زنان تسلیم می

شوند و یا نمی توانند به دلیل موانع اجتماعی و سازمانی، مسیر ترقی را دنبال کنند. عامل پذیرش در تشکیل باور به سقف شیشه ای نشان دهنده این است که زنان دنبال کسب جایگاه های بسیار بالا نمی باشند، در واقع زنان به دنبال قدرت نیستند. عامل تاب آوری در تشکیل باور به سقف شیشه ای مبتنی بر اظهاراتی می باشد که نشان می دهد زنان چگونه می توانند پیشرفت کنند. عامل انکار کردن در تشکیل باور به سقف شیشه ای متشکل از مواردی است که نشان می دهد چرا برخی از زنان از زنانی که به سقف شیشه ای معتقدند بسیار کم می باشند. (علوی سالکویه، ۱۳۹۸، ص ۵)

در یک پژوهش با عنوان " اثر سقف شیشه ای در پیشرفت شغلی زنان در سازمان های بخش خصوصی سریلانکا " که بومبولو و همکاران (۲۰۱۳) انجام دادند. و نمونه آماری پژوهش را ۱۵۰ نفر از مدیران زن بخش خصوصی در نظر گرفتند به نتایجی دست یافتند که نشان دادند که پیشرفت شغلی زنان متأثر از سقف شیشه ای است و رابطه ای منفی بین آن ها برقرار است. هم چنین عوامل سازمانی، فردی، خانوادگی، و عوامل فرهنگی اثر بسیار زیادی در پیشرفت شغلی زنان دارند. و عامل خانوادگی در بین عوامل یاد شده، بیشترین تاثیر را دارد. (رجبی، ۱۳۹۳، ص ۴۱)

نتایج تحقیق محققان دانشگاه کارولینای شمالی ۲۰۱۱، حاکی از آن است که مدیران مرد با ویژگی های مشابه یا حتی در وضعیت ضعیف تر از زنان توانسته اند به سطوح مدیریت ارتقا یابند ولی به زنان به دید زن بودنشان، نگاه خاص نشده بود و هم چنین احتمال اینکه مردان برای تصدی پست های مدیریت پذیرفته شوند، زیاد بوده است و نگرش جنسیت به مدیریت در احراز این پست وجود داشته و تبعیض جنسیت در استخدام بازار کار موج می زند. در این تحقیق مشخص می شود که تلاش برای کسب شایستگی های تحصیل و آموزش برابر با مردان چندان در بهبود وضعیت آنان موثر به نظر نمی رسد و زنان علی رغم توانایی هنوز در موقعیت های مدیریت و به ویژه در سطوح تصمیم گیری حضور ندارند و با مشکلات بیشتری برای یافتن کار مواجه هستند. (مهرا، ۱۳۹۶، ص ۶۵)

سوالات پژوهش حاضر شامل:

۱) عوامل ایجاد کننده سقف شیشه ای چیست؟

۲) فرایندهای شکست سقف شیشه ای در سازمان های دولتی ایران کدامند؟

۳) پیامدهای شکست سقف شیشه ای چیست؟

### ۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به منظور شناسایی ابعاد و عوامل ایجاد سقف شیشه ای، فرایندهای شکست سقف شیشه ای در بانک های دولتی لارستان و در نهایت پیامدهای شکست این مانع انجام گردید. این تحقیق از نوع کاربردی است. این پژوهش از این منظر که نظرات کارکنان زن را پیرامون سقف شیشه ای و روش های شکست آن مورد بررسی قرار داده توصیفی است جامعه آماری این پژوهش شامل کارمندان زن شاغل در بانک های دولتی حوزه لارستان در سال ۱۴۰۰ است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۰۴ نفر برآورد گردید. از روش کتابخانه ای و میدانی در پژوهش حاضر با استفاده پرسشنامه برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. در پژوهش حاضر، از روش کیفی فراترکیب به منظور شناسایی علل و ابعاد سقف شیشه ای استفاده شده است. به اعتقاد زیمر، فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می کند. در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آنها با پرسش پژوهش ساخته می شود. (باتمانی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۱۱)

در راستای روش شناسی پژوهش از روش هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳) استفاده شده است. (سندلوسکی و باروسو ۲۰۰۳، ص ۴۵-۴۶) در این پژوهش، از روش هفت مرحله ای شامل (۱) تنظیم و پرسش تحقیق (۲) بررسی نظاممند متون (۳) جستجو انتخاب مقالات مناسب (۴) استخراج اطلاعات مقاله (۵) تجزیه و تحلیل یافته های کیفی (۶) کنترل کیفیت (۷) ارائه یافته ها استفاده می شود.

#### ۴. یافته های پژوهش

در گام اول این پژوهش از پایگاه های داده و مقالات داخلی و خارجی استفاده شده است. بازه زمانی برای مقالات خارجی از سال ۲۰۰۰ تا کنون و برای مقالات داخلی از سال ۱۳۸۰ تا کنون است. همچنین در این پژوهش مقالات مروری و پژوهشی مرتبط با سوالات پژوهش مورد استفاده قرار گرفته اند.

سپس در مرحله بعد جست و جوی نظام مند ادبیات، در این پژوهش چند پایگاه داده انگلیسی و فارسی شامل: google scholar , irandoc.com , sid, .ir , .....

مورد استفاده قرار گرفته اند. در این پایگاه ها مقالات مرتبط با حوزه پژوهش بررسی می گردند. برای جست و جوی مقالات در این پایگاه ها از کلمات کلیدی با توجه به سوالات پژوهش استفاده شد. واژگان کلیدی مورد مطالعه تحقیق به طور خاص در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. واژگان کلیدی مورد استفاده

فارسی	انگلیسی
زنان مدیر	women manager
سقف شیشه ای	glass ceiling
شکست سقف شیشه ای	shatter glass ceiling

گام سوم: جست و جو و انتخاب مقالات مناسب

در این گام منابع یافت شده در مرحله قبل به صورت گام به گام بر اساس معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقالات بررسی گردیدند. (جدول ۲)

جدول ۲. معیار پذیرش یا عدم پذیرش مقالات یافت شده

معیار پذیرش	معیار پذیرش
زبان پژوهش ها	فارسی و انگلیسی
زمان انجام	از ۲۰۰۰ و ۱۳۸۰ تا کنون
روش تحقیق	کیفی و کمی
جامعه مورد مطالعه	سقف شیشه ای
شرایط مورد مطالعه	عوامل موثر بر سقف شیشه ای و چگونگی شکست آن و پیامدهای شکست سقف شیشه ای
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در مجلات معتبر مقالات کنفرانسی و نظرات
معیار عدم پذیرش	غیر از زبان فارسی و انگلیسی
	قبل از ۲۰۰۰ و ۱۳۸۰
	---
	غیر از سقف شیشه ای
	مواردی غیر از سه مورد ذکر شده
	شخصی و مقالات نامعتبر

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

در گام نخست، پایگاه های داده معرفی شده با استفاده از واژگان و اصطلاحات کلیدی جست و جو شدند و تمامی مقالات بر اساس ارتباط عنوان مقاله با آنها در یک فایل صفحه گسترده جمع آوری شدند.

<sup>1</sup> sandelowski & barroso (2003)

بیش از ۵۰ منع یافت شد که از بین موارد دانلودی (باتوجه به سال انتشار، زبان مقاله، موضوع مقاله) مواردی برای استفاده در این پژوهش انتخاب شدند. حدود ۲۶ مقاله برگزیده شده و در آن بین برای پاسخگویی به سوال اول از ۱۰ مقاله انگلیسی، برای پاسخگویی به سوال دوم ۱۰ مقاله فارسی و برای پاسخگویی به سوال سوم از ترکیبی از مقالات فارسی و انگلیسی استفاده شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل یافته های کیفی

در این مرحله، ۵۰ مقاله یافت شده به طور دقیق طی چند مرحله مورد بازبینی قرار گرفتند تا مشخص شود کدام یک متناسب با سؤالات پژوهش هستند. بنابراین، مقالاتی که ارتباطی با سؤالات نداشتند طی این مراحل کنار گذاشته شدند و در نهایت، مرتبط ترین مقالات برای استخراج پاسخ سؤالات مشخص گردید.

در این پژوهش مراحل فرایند بازبینی به شرح زیر بوده است:

عنوان مقالات و چکیده و محتوای آنها بررسی شده و مقالاتی که ارتباطی با سؤالات پژوهش نداشتند، کنار گذاشته شدند. در این مرحله، از مقالاتی که مربوط به نویسندگان مشترک و دارای یافته های تکراری بودند، یکی از آنها حذف گردید و مقاله کامل تر باقی ماند.

لیست برخی از مقالات انتخاب شده برای استفاده در این پژوهش شامل مقالات انگلیسی و فارسی بوده، که در زیر در جدول ۳ فهرست مقالات انگلیسی را مشاهده می کنید.

جدول ۳. فهرست مقالات انگلیسی مورد استفاده

شماره ردیف	نام نویسندگان	نام مقاله	سال انتشار	تعداد عامل موثر
۱	B.Lewellyn , Krista. Maureen L.Mullar-Kahle	The Corporate Board Glass Ceiling: The And Culture In Role Of Empowerment Shaping Board Gender Diversity	2020	۵ علل ایجاد و ۸ مورد پیامد
۲	Groeneveld,Sandra . Bakker,Vincent. Schmidt , Eduart	Breaking The Glass Ceiling , But Facing The Role Of A Glass Cliff? Organizational Decline In Womens Representation In Leadership Positions In Dutch Civil Service Organization	2020	۳ مورد علل ایجاد و ۸ مورد پیامد شکست
۳	Leadbetter,Kristine	Reputation And Social Capital : A Hammer Of Glass Ceiling	2020	۱۲ علل ایجاد و ۹ مورد پیامد
۴	Ms. Shaksemi Gupta. Dr.Shilpi Khandeval	Glass Ceiling With A Brocken Ladder: A Study On Working Women	2020	۱۰ مورد علت ایجاد
۵	salahuddin,ambreen. khalidmahmood,qaisar.akhlagh,ahmad	Breaking second glass ceiling: lived experiences of women entrepreneurs in Pakistan	2021	۸ مورد علت ایجاد
۶	Zaharieva, Anna; Neugart, Michael	Social Networks, Promotions, And The Glass-Ceiling Effect	2020	۴ مورد علت ایجاد

فهرست مقالات فارسی استفاده شده :

همچنین در جدول ۴، لیست برخی از مقالات فارسی مورد استفاده دیده می شود .

## جدول ۴. فهرست مقالات فارسی مورد استفاده

شماره ردیف	نام نویسندگان	نام مقاله	سال انتشار	تعداد عامل موثر در ایجاد و شکست سقف شیشه ای و پیامدهای شکست سقف شیشه ای
۱	شفی، آرزو. اعتباریان، اکبر. ابراهیم زاده دستجردی، رضا	شناسایی عوامل موثر بر ایجاد سقف شیشه ای زنان شاغل در ستاد شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران براساس رویکرد تفسیری - ساختاری	۱۳۹۷	۳ مورد فرایند شکست
۲	فروغی، عارف. خدای پور، احمد	مدیران زن و قدرت مدیر عامل	۱۳۹۹	۷ مورد پیامد شکست
۳	رضای پور، محمد. قهرمانی، جعفر، عباس زاده سهرون، یداله	شناسایی عوامل شکل گیری سقف شیشه ای فراروی ارتقای زنان در پست های مدیریتی کشور	۱۳۹۹	۸ مورد فرایند شکست
۴	مصدق راد، علی محمد. تاجور، مریم. طاهری، سارا	تصمیم گیری مدیران زن در سازمان های بهداشتی و درمانی: از چالش ها تا راهکارها	۱۳۹۸	۳ مورد پیامد شکست
۵	مهدی زاده اکرم، عبدوی فاطمه، افشاری مصطفی	نظریه سقف شیشه ای در حوزه ورزش بانوان: مقایسه تطبیقی و ارائه یک مدل کمی	۱۳۹۸	۵ مورد فرایند شکست
۶	محمدخانی، فاطمه	باورهای زنان، راهی برای شکستن سقف شیشه ای	۱۳۹۹	۸ مورد فرایند شکست

گام ششم: کنترل کیفیت

جهت اطمینان از کیفیت متون مورد مطالعه، تنها به مقالات علمی - پژوهشی مراجعه شده است. با فرض اینکه این متون مورد داوری و قضاوت ناظران قرار گرفته اند؛ می توان به صحت آن ها اطمینان داشت. همچنین سعی شد تا برای پاسخگویی به سوال اول (عوامل ایجاد کننده سقف شیشه ای) از مقالات خارجی که در سال های اخیر تدوین شده اند؛ استفاده شود. تا مطالب جدید تر و به روز تری به دست آید.

گام هفتم: ارائه یافته ها

سوال اول:

عوامل موثر بر سقف شیشه ای کدامند؟

در این پژوهش از دل مطالعاتی که در کشورهای خارجی در این باره انجام شده است، دلایل و عوامل موثر بر سقف شیشه ای استخراج شد: (جدول ۵)

## جدول ۵. عوامل ایجاد کننده سقف شیشه ای برگرفته از مقالات انگلیسی انتخابی

شماره ردیف	نام نویسندگان	عوامل موثر بر سقف شیشه ای
۱	Ambreen Salahuddin Qaisar Khalid Mahmood Akhlaq Ahmad(2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقرار فرهنگی اجتماعی سلطه مردان</li> <li>• مسئولیت های متعارف خانوادگی، تاثیر خانواده</li> <li>• هنجارهای اجتماعی</li> <li>• عوامل سازمانی، فردی و فرهنگی</li> <li>• موانع ارتباطی</li> <li>• عدم اعتماد به توانایی ها و ظرفیت های خود توسط زنان</li> <li>• کلیشه های جنسیتی</li> <li>• عدم حمایت خانوادگی و اجتماعی</li> </ul>
۲	Krista B.lewellyn, Maureen I . muller- kahle(2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرهنگ ملی</li> <li>• دیدگاه های کلیشه ای جنسیتی</li> <li>• تعصبات اجتماعی نسبت به زنانی که در مسائل اقتصادی و سیاسی موقعیت برابری با</li> </ul>

<p>همتایان مرد خود دارند.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فاصله کم قدرت و مردانگی</li> <li>• عدم وجود فرهنگ حمایتی برای زنان</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعصب صریح جنسیتی (عدم احترام از سوی همکاران مرد)</li> <li>• وجود جامعه مرد سالار</li> <li>• تمایل زنان به پذیرفتن شغل های با تقاضای کمتر</li> <li>• قبول کردن این که حرکت در اطراف سقف شیشه ای راحت تر از تلاش برای شکستن آن است، توسط زنان</li> <li>• وابستگی های سیاسی و مذهبی مرتبط با جنسیت در اکثر کشورها</li> <li>• موانع پنهان (موانع اجتماعی) مثل تعهد خانوادگی، موانع ساختاری سازمانی، موانع دولتی (مثلا زنان برای ماموریت در کشورهای دیگر با مسیر طولانی تری روبرو اند، قوانین استخدام، تبعیض شغلی)</li> <li>• وجود پدیده کف چسبنده (تلاشها و شایستگی های زنان برجسته نمی شود. عدم حمایت سازمانی، بی اهمیت جلوه دادن مهارت های زنان)</li> <li>• موانع فردی</li> <li>• موانع فرهنگی</li> <li>• عدم حمایت سازمانی و شانس ارتقا کمتر</li> </ul>	<p>Ms. Sakshi gupta, dr. shilpi khandelwal (2020)</p>	<p>۳</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شبکه های اجتماعی همجنسگرای درون زامانی که زنان در اقلیت اند</li> <li>• روش های غیر رسمی یافتن شغل در زنان کمتر است (زنان شبکه ای ندارند)</li> <li>• کاندیدای شغلی که توسط مدیر ارشد مرد انتخاب می شود احتمال بیشتر مرد است</li> <li>• ترکیبی از سه عامل مشارکت کمتر زنان، معرف استخدام و شبکه ها</li> </ul>	<p>Zaharieva anna, neugart Michael (2020)</p>	<p>۴</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود شبکه ای گسترده برای حمایت از زنان</li> <li>• وجود باشگاه قدیمی مردان در گذشته</li> <li>• عدم اعتقاد به تنوع جنسیتی در شبکه ها به رغم اثرات مثبت آن</li> <li>• عدم درک توانایی های زنان</li> <li>• عدم وجود الگوها و مربی های مناسب برای زنان</li> <li>• ارتباطات یا سرمایه های اجتماعی کم و نامناسب برای زنان</li> <li>• وجود تفکر قدیمی فکر مدیر - مرد مدیر در باره اینکه تفکرات مدیریت با کلیشه های مردانه سازگارتر است.</li> <li>• کلیشه ها، طرفداری در گروه (مردان، مردان را ارتقا می دهند)</li> <li>• تردید در توانایی های رهبری زنان</li> <li>• وجود دقت بیشتر در ظاهر هویت و عملکرد زنان</li> <li>• شبکه های نفوذ مرد سالار</li> <li>• نبود مربی هایی برای معرفی زنان برای ارتقا (که بیشتر غیر رسمی اند)</li> </ul>	<p>Kristine leadbetter (2020)</p>	<p>۵</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هنجارهای رایج جامعه در باره نقش های جنسیتی</li> <li>• ویژگی های کلیشه ای رهبری</li> <li>• احتمال خطرات بیشتر برای زنان در سمت های رهبری به دلیل فقدان شبکه های حمایتی</li> </ul>	<p>Sandra groeneveld, Vincent bakker, eduart Schmidt (2019)</p>	<p>۶</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبعیض های جنسیتی</li> <li>• عوامل فرهنگی</li> <li>• عوامل سازمانی</li> <li>• مولفه های اجتماعی</li> </ul>	<p>Patil jaya lakshemi reddy (2016)</p>	<p>۷</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>متغیرهای فردی (کار خانه، توانایی انجام کار اختصاص یافته، خودشناسی، تعادل کار در خانواده)</li> <li>عدم وجود انجمن هایی در محیط کار</li> <li>کلیشه ها و باورها</li> <li>سیاست های سازمان</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>عوامل فردی (مهمترین عامل)</li> <li>سازمانی، فرهنگی (در سطح دوم)</li> <li>حمایت کمتر همسر</li> <li>باورها و کلیشه ها</li> <li>عدم اعتماد به نفس</li> <li>سیاست سازمانی</li> <li>کار در منزل و مراقبت از کودکان</li> </ul>	Bombuwela p. m,dealwise a.chamaru(2013)	۸
<ul style="list-style-type: none"> <li>رفتارهای مدیریتی مردان</li> <li>محدودیت مهارت های مدیریتی یا مدیریتی در سطح ابتدایی</li> <li>کلیشه های جنسیتی</li> <li>وجود یک کف چسبنده (آزار و اذیت در محیط کار، مسئولیت های خانوادگی، مراقبت از فرزندان و ...)</li> <li>تهدیدهای مربوط به شرایط شغلی</li> <li>بزرگترین مانع پیش روی زنان مقاومتی است که مردان در نگرش خود نسبت به زنان در محیط کار دارند</li> <li>احساس انزوای اجتماعی و فرهنگی</li> </ul>	Dr.osibanjo adewale omotayo, dr. liyola oluwole oladele, dr . anthonia adenike(2011)	۹
<ul style="list-style-type: none"> <li>صفات زنانه (اعتماد به نفس کمتر، عدم جاه طلبی)</li> <li>انتخاب ها و رفتارهای شغلی زنان</li> <li>ارزش های مختلف زنان</li> <li>سیاست های سازمانی</li> <li>مدیریت مردان</li> <li>تبلیغات غیر رسمی</li> <li>کلیشه های جنسیتی رهبری</li> <li>فرهنگ</li> </ul>	Singh val(2007)	۱۰

سوال دوم:

فرایند شکست سقف شیشه ای در سازمان های دولتی ایران کدامند؟

در بین مقالات داخلی به دنبال فرایندهایی برای شکست سقف شیشه ای گشته که در زیر ارائه می گردند.

فرایندهای شکست سقف شیشه ای در ایران

## جدول ۶. فرایندهای شکست سقف شیشه ای برگرفته از مقالات انتخابی

فرایندهای شکست سقف شیشه ای	نام نویسندگان	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده از سبک رهبری تحول آفرین در سازمان</li> <li>پاداش های اقتضایی به همه کارمندان</li> <li>تقویت باورهای مثبت در زنان نسبت به پیشرفت شغلی و اصلاح باورهای منفی ایشان</li> <li>ارائه مشکلات و نظرات توسط زنان به مافوق</li> </ul>	محمدخانی، فاطمه (۱۳۹۹)	۱

ردیف	نام نویندگان	فراوندهای شکست سقف شیشه ای
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعامل بیشتر با مدیر و همکاران</li> <li>• شرکت زنان در کلاس های آموزشی</li> <li>• حمایت همسران در کاهش تضاد کار و خانواده</li> <li>• تقویت اعتماد به نفس در زنان</li> </ul>
۲	مهدی زاده، اکرم. عبدوی، فاطمه. افشاری، مصطفی (۱۳۹۸)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش فرهنگ مرد سالاری</li> <li>• نمایش الگوهای موفق مدیریت زنان در جامعه</li> <li>• رفتار صحیح در محیط کاری با زنان</li> <li>• دخالت ندادن سلیقه و اعمال نظر شخصی مدیر در ارزیابی زنان</li> <li>• جایگزینی شایسته سالاری با جنسیت سالاری</li> </ul>
۳	رضاپور، محمد. قهرمانی، جعفر، عباس زاده سهرون، یداله (۱۳۹۹)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرهنگ سازی عمومی</li> <li>• ایجاد نگرش مثبت به توانایی انسان ها به دور از تبعیض</li> <li>• خط مشی گذاری برای ارتقای زنان با تدوین برنامه ها و نظارت بر این خط مشی ها</li> <li>• جامعه پذیری مطلوب</li> <li>• تقویت تشکلات زنان در جامعه</li> <li>• حمایت سازمان از زنان در فرصت دهی برابر با مردان</li> <li>• ارج نهادن به شایسته سالاری</li> <li>• ارتقای دانش فردی زنان درباره موضوع مدیریت</li> </ul>
۴	شفی آرزو، اعتباریان اکبر، ابراهیم زاده دستجردی رضا (۱۳۹۷)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصویب آیین نامه هایی مثل حفظ جایگاه و حقوق زنان،</li> <li>• رعایت احترام متقابل</li> <li>• عدالت در ارتقا</li> </ul>
۵	مهارا اسداله، شفیع پور سیده فاطمه، دیانتی ربابه، زارع زیدی علیرضا (۱۳۹۶)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آموزش</li> <li>• ایجاد شبکه های ارتباطی</li> <li>• اتخاذ سیاست های سازگار با مصالح خانوادگی</li> <li>• اصلاح بعضی از قوانین استخدامی</li> <li>• افزایش آگاهی عمومی به سهم رو به رشد اقتصادی زنان</li> <li>• تعدیل نگرش ها و باورها</li> <li>• سیاست های عادلانه در جذب و آزمون های استخدامی</li> <li>• برگزاری همایش هایی با محوریت نقش و جایگاه زنان</li> </ul>
۶	عطف زهرا، قاسمی همدانی ایمان، حاج علیان مهناز (۱۳۹۵)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رهبران، سیاست مداران و رسانه ها برای تغییر نگرش های فرهنگی درباره زنان بسیار پراهمیت اند.</li> <li>• افزایش عملکرد شغلی زنان و خودساختگی و مستقل بودن،</li> <li>• تقویت عزت نفس</li> <li>• گذراندن دوره های مدیریتی (تقویت برنامه ریزی، قدرت تصمیم گیری، مدیریت پرسنل و مهارت های ارتباطی)</li> <li>• بازنگری در نظام ها و ساختارها برای رفع تبعیض های جنسیتی توسط سازمان ها</li> </ul>
۷	ملکی زهره، عطایی محمد (۱۳۹۵)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصمم بودن خود زنان در مسیر ارتقا</li> <li>• حفظ استقلال و اعتماد به نفس و انگیزه درونی زنان در محیط هایی با فرهنگ مرد سالارانه</li> <li>• کار پر تلاش و هوشمندانه در خود زنان برای پیشرفت در مسیرهای مدیریتی</li> <li>• برگزاری دوره های آموزشی برای زنان</li> </ul>

ردیف	نام نویسندگان	فراایندهای شکست سقف شیشه ای
		<ul style="list-style-type: none"> <li>حضور در شبکه های ارتباط غیر رسمی</li> <li>ایجاد عدالت سازمانی در سازمان</li> </ul>
۸	نصیری ولیک بنی، فخرالسادات، بهشتی راد رقیه (۱۳۹۳)	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش عدالت سازمانی</li> <li>ساختاردهی مجدد</li> <li>توسعه قابلیت ها و مسئولیت های اجتماعی زنان</li> <li>افزایش خود پنداری زنان</li> <li>برگزاری سمینارها و تشکیل کارگاه های آموزشی برای آشنایی مدیران و خط مشی گذاران با فواید حضور زنان در رده های بالای تصمیم گیری</li> <li>تعامل و مساعدت دانشگاه ها و نهادها از حقوق زنان و طرح و پیگیری مسائل زنان به کمک رسانه</li> <li>اقدامات و برنامه ریزی ها در نظام اداری طوری باشد که احساس موثر بودن به زنان داده شود</li> <li>تنظیم کتب درسی متناسب با مدیریت و اشتغال زنان</li> </ul>
۹	صالحی نسرین، آذرنوش مریم، ناطق تهمینه، مرجان مهرانه (۱۳۹۳)	<ul style="list-style-type: none"> <li>توانمندسازی زنان</li> <li>هموارسازی پذیرش نقش های مدیریتی</li> <li>حساسیت به حقوق و خواسته های منطقی و کارافرینی،</li> <li>اعمال تعیض مثبت (نوعی اولویت بخشی، کمک گرفتن از رسانه های جمعی با همراهی مراکز پژوهشی مربوط به زنان تا باورهای غلط نسبت به آنان را مشخص شوند و از بین برده شوند).</li> <li>رسانه های جمعی با نظارت اجتماعی خود قوانین دست و پا گیر زنان را به جامعه بنمایانند .</li> <li>نوشتن گزارشاتی درباره هزینه های مستقیم و غیر مستقیم سقف شیشه ای.</li> <li>فضا سازی و ترمیم فرهنگی توسط صدا و سیما</li> <li>تغییر رفتار و نگرش سازمان ها</li> <li>تشویق زنان به اعتماد به نفس در محیط های مردانه</li> <li>و تشویق برای صرف وقت برای طراحی مسیر شغلی مناسب خود، کسب مهارت لازم برای رقابت، یادگیری مهارت های سیاسی توسط زنان</li> </ul>
۱۰	ملک پور سعید، بردبار غلامرضا (۱۳۹۴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتخاذ تدابیری برای رفع تضاد ایفای نقش در بازار کار و نقش های خانوادگی</li> <li>ضرورت ایجاد تغییرات در برخی قوانین استخدامی</li> <li>افزایش انگیزه زنان برای اشتغال موثر در بخش های دولتی</li> <li>آموزش هدفمند رسانه های جمعی</li> <li>تغییر در نگرش نسبت به قدرت</li> <li>تقویت خود باوری در زنان نسبت به توانایی های خود</li> </ul>

سوال سوم:

پیامدهای شکست سقف شیشه ای چیست؟

نتایجی که از حضور زنان دیده می شود، در مقالات مختلف ارائه شده است. در جدول زیر پیامدهای شکست سقف

شیشه ای از دل مقالات را می بینید: (جدول ۷)

## جدول ۷. پیامدهای شکست سقف شیشه ای برگرفته از مقالات انتخابی

ردیف	نام نویسندگان	پیامد شکست سقف شیشه ای
۱	Krista b.lewellyn , Maureen l.mullar- kahle(2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد توانمندسازی های سیاسی و اقتصادی در زنان</li> <li>• افزایش احساس قدرت در زنان (افزایش مشارکت در تصمیم گیری ها و اعمال نفوذ در تصمیم گیری های اجتماعی) و تضمین باقی ماندن در هیئت مدیره</li> <li>• کم شدن شکاف حقوق بین زنان و مردان</li> <li>• افزایش انگیزه در زنان</li> <li>• کاهش سطح فاصله قدرت و مردانگی</li> <li>• توانمندی زنان برای درک قدرت سیاسی و اقتصادی خود</li> <li>• تعهد بیشتر زنان در کار</li> <li>• عملکرد اخلاقی و مالی بهتر(شرکتی با این ویژگی ها دارای افزایش کنترل بر فرصت های درآمد می باشد..)</li> </ul>
۲	Kristne leadbetter(2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش سود دهی و نوآوری</li> <li>• تصمیم گیری بهتر</li> <li>• افزایش خلاقیت و نوآوری</li> <li>• اتصال بهتر بازارهای داخلی و جهانی</li> <li>• استخدام بهتر در کار جهانی و داخلی</li> <li>• افزایش مشارکت اجتماعی</li> <li>• بهبود عملکرد کلی سازمانی</li> <li>• رهبران زن = دسترسی گسترده تر به مصرف کننده، سوابق قوی تر در مسئولیت اجتماعی شرکت ها</li> <li>• افزایش سبک رهبری تحول آفرین</li> </ul>
۳	Sandra groeneveld, Vincent bakker, eduart Schmidt (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تاثیر مثبت بر عملکرد</li> <li>• مشروعیت بیشتر دولت</li> <li>• افزایش کارایی بروکراسی ها</li> <li>• مهارت رهبری بیشتر زنان در مواقع بحران</li> <li>• انگیزه ای برای تغییر واقعی در شرکت ها</li> <li>• تعدیل سلسله مراتب</li> <li>• تاثیر کمتر تعدیل نیرو بر کارمندان زن</li> <li>• افزایش سبک های رهبری مشارکتی و دموکراتیک در هیئت مدیره ها</li> </ul>
۴	فروغی عارف، خدای پور احمد (۱۳۹۹)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهبود عملکرد شرکت</li> <li>• افزایش ارتباطات</li> <li>• به کارگیری دیدگاه های متنوع و اثر بخش در هیئت مدیره</li> <li>• بهبود نقش نظارت هیئت مدیره</li> <li>• بهبود پاسخگویی مدیران زیردست</li> <li>• افزایش پویایی و استقلال هیئت مدیره</li> <li>• افزایش افشا و بهبود رفتارهای مدیریتی</li> </ul>
۵	مصدق راد، علی محمد تاجور مریم طاهری سارا(۱۳۹۸)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مانعی برای ایجاد تفکر گروهی و عامل توسعه هوش گروهی</li> <li>• افزایش خلاقیت و نوآوری</li> <li>• ایجاد انگیزه در افراد به وسیله ویژگی های بارز زنان (نوع دوستی، توانایی ایجاد همبستگی در افراد، توجه به جزئیات و ...)</li> </ul>

ردیف	نام نویسندگان	پیامد شکست سقف شیشه ای
۶	پارسا الهام، خوشکام مانا (۱۳۹۶)	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده از تمام ظرفیت های منابع انسانی</li> <li>رشد و ترقی کشورها</li> <li>ایجاد سرمایه اجتماعی</li> <li>افزایش عملکرد اجتماعی و اقتصادی افراد</li> <li>ترویج فعالیت گروهی</li> <li>رشد اعتماد در سازمان</li> <li>افزایش خلاقیت و نوآوری</li> <li>مشارکت بهتر در دانش</li> <li>کاهش میزان ترک خدمت</li> <li>افزایش کارایی و اثربخشی</li> </ul>
۷	مهرازا اسداله، شفیع پور سیده فاطمه، دیانتی ربابه، زارع زیدی علیرضا (۱۳۹۶)	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش مشارکت زنان در تصمیم گیری های کلان کشور = نشانه و معیاری برای توسعه جنسیتی</li> <li>افزایش بهره وری، توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها</li> <li>استفاده از قابلیت های فکری و تخصصی و مدیریتی همه اعضای با صلاحیت سازمان</li> <li>نشانه درجه توسعه یافتگی کشورها</li> <li>حذف نابرابری های جنسیتی = تحقق اهداف هزاره سوم</li> <li>کاهش پیامدهای فردی و سازمانی سقف شیشه ای</li> </ul>
۸	نیری شهرزاد (۱۳۹۵)	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش عدالت ادراک شده در زنان</li> <li>افزایش توانمندسازی زنان</li> <li>کاهش بیگانگی از کار در زنان</li> <li>افزایش اشتیاق شغلی</li> </ul>
۹	اللهیاری فاطمه، سجادی سید نصراله، بیاتی هادی (۱۳۹۳)	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش توانمندی بانوان = افزایش تطابق با تغییرات خارجی = نشانه سلامت دموکراسی</li> <li>افزایش مشارکت زنان = نشانه وضعیت سیاسی و اجتماعی زنان در کشور در عرصه های بین المللی</li> <li>کاهش هزینه ها (کاهش ترک خدمت و جابجایی و ...)</li> <li>افزایش بهره وری سازمانی</li> <li>کاهش از دست دادن نیروهای با استعداد زن</li> <li>یکی از شاخص های اصلی توسعه، میزان مشارکت اجتماعی زنان در نقش های مدیریتی است (یکی از حساس ترین اهرم های توسعه بین المللی)</li> </ul>
۱۰	George f.deher(2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>اثر مثبت بر بهره وری</li> <li>افزایش تمایل و انگیزه برای رقابت</li> <li>استفاده بیشتر از نیروی زن در سازمان ها می تواند یک مزیت رقابتی باشد.</li> </ul>

دسته بندی نتایج برآمده از مطالعات مقالات

نتایج سه جدول قبل در یک جدول بصورت زیر ارائه می گردد: (جدول ۸)

جدول ۸. عوامل ایجاد کننده، فرایندهای شکست و پیامدهای شکست سقف شیشه ای

شماره ردیف	ابعاد ایجاد کننده سقف شیشه ای	عوامل ایجاد کننده سقف شیشه ای	مولفه های فرایندهای شکست سقف شیشه ای	مولفه های پیامدهای شکست سقف شیشه ای
۱	فرهنگی - اجتماعی	ارزش ها و فرهنگ های اجتماعی	فرهنگ سازی عمومی جامعه پذیری مطلوب	عملکرد اخلاقی و مالی بهتر کشورها

شماره ردیف	ابعاد ایجاد کننده سقف شیشه ای	عوامل ایجاد کننده سقف شیشه ای	مولفه های فرایندهای شکست سقف شیشه ای	مولفه های پیامدهای شکست سقف شیشه ای
		<ul style="list-style-type: none"> <li>فرهنگ ملی هر کشور</li> <li>عدم وجود فرهنگ حمایتی برای زنان</li> <li>دیدگاه های کلیشه ای جنسیتی</li> <li>تعصبات اجتماعی</li> <li>وجود جامعه مرد سالار</li> <li>ویژگی های کلیشه ای رهبری</li> <li>تعصب صریح جنسیتی (عدم احترام از سوی همکاران مرد)</li> <li>وجود تفکر قدیمی فکر مدیر- مرد مدیر (تفکرات مدیریت با کلیشه های مردانه سازگار تر است).</li> <li>تردید در توانایی های رهبری زنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برگزاری همایش ها و آموزش</li> <li>ترمیم فرهنگی توسط مدارس</li> <li>شرکت زنان در کلاس های آموزشی</li> <li>ایجاد نگرش مثبت نسبت به توانایی انسان ها به دور از تبعیض</li> <li>توسعه قابلیت ها و مسئولیت های اجتماعی زنان</li> <li>تعامل و مساعدت دانشگاه ها و نهادها از حقوق زنان</li> <li>طرح و پیگیری مسائل زنان به کمک رسانه</li> <li>رسانه ها با نظارت اجتماعی، قوانین دست و پا گیر زنان را به جامعه بنمایانند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش تبعیض جنسیتی</li> <li>افزایش مشارکت اجتماعی</li> <li>کاهش سطح قدرت و مردانگی</li> </ul>
۲	سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود کف چسبنده (تلاش ها و مهارت زنان برجسته نمی شود)</li> <li>شبکه های هم جنس گرای مردانه</li> <li>نبود الگوی زن موفق و مربی هایی برای معرفی زنان برای ارتقا</li> <li>قبول حرکت راحت تر در اطراف سقف شیشه های نسبت به تلاش برای شکستن آن توسط زنان</li> <li>موانع ارتباطی</li> <li>رفتارهای مدیریتی مردان و طرفداری در گروه (مردان، مردان را ارتقا می دهند).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توانمندسازی زنان</li> <li>ایجاد عدالت سازمانی</li> <li>تقویت تشکلات زنانه . شبکه های حمایتی</li> <li>نمایش الگوهای موفق زن</li> <li>عدم دخالت نظر شخصی مدیر در ارزیابی ها</li> <li>ارج نهادن به شایسته سالاری به جای جنسیت سالاری</li> <li>استفاده از سبک رهبری تحول آفرین</li> <li>ارائه مشکلات و نظرات توسط زنان به مافوق</li> <li>حضور در شبکه های ارتباطی غیر رسمی</li> <li>ساختاردهی مجدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کم شدن شکاف حقوق و دستمزد</li> <li>افزایش تعهد سازمانی</li> <li>افزایش سود دهی و کارایی و اثربخشی</li> <li>افزایش خلاقیت و نوآوری</li> <li>افزایش کارایی بروکراسی ها و تعدیل سلسله مراتب</li> <li>افزایش عدالت سازمانی ادراک شده</li> <li>ایجاد مزیت رقابتی</li> <li>مانعی برای تفکر گروهی</li> <li>بهبود پاسخگویی مدیران زیر دست</li> <li>کاهش هزینه های سازمان (ترک خدمت و جابجایی)</li> <li>بهبود عملکرد سازمانی</li> <li>مهارت رهبری بیشتر زنان در موقع بحران</li> <li>تاثیر کمتر تعدیل نیرو بر کارمندان زن</li> <li>افزایش سبک رهبری</li> <li>مشارکتی و دموکراتیک</li> </ul>

شماره ردیف	ابعاد ایجاد کننده سقف شیشه ای	عوامل ایجاد کننده سقف شیشه ای	مولفه های فرایندهای شکست سقف شیشه ای	مولفه های پیامدهای شکست سقف شیشه ای
			<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش ارتباطات</li> <li>افزایش افشا و بهبود رفتارهای مدیران زیر دست</li> <li>رشد اعتماد در سازمان</li> <li>مزیتی رقابتی</li> </ul>	
۳	حقوقی - سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>فاصله کم قدرت و مردانگی</li> <li>موانع دولتی (مشکلات ماموریت در کشورهای دیگر)</li> <li>وابستگی های سیاسی و مذهبی مرتبط با جنسیت در کشورها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اصلاح قوانین استخدامی</li> <li>خط مشی گذاری برای ارتقای زنان با تعدیل برنامه ها</li> <li>تصویب آیین نامه هایی مثل حفظ جایگاه و حقوق زنان</li> <li>آشنایی مدیران و خط مشی گذاران با فواید حضور زنان در رده های بالای تصمیم گیری</li> <li>هموار سازی پذیرش نقش های مدیریتی به وسیله زنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروعیت دولت ها</li> <li>رشد کشورها</li> <li>ایجاد سرمایه اجتماعی</li> <li>اتصال بهتر بازارهای داخلی و جهانی</li> <li>سلامت دموکراسی</li> </ul>
۴	فردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد به نفس کمتر زنان نسبت به مردان</li> <li>تمایل خود زنان به پذیرش شغل های با درآمد کمتر</li> <li>جاه طلبی های کمتر زنان نسبت به مردان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقویت عزت نفس</li> <li>ارتقای دانش فردی زنان نسبت به مدیریت</li> <li>افزایش خودپنداری زنان</li> <li>مصمم بودن خود زنان در مسیر ارتقا کار پر تلاش و هوشمندانه خود زنان</li> <li>برای پیشرفت در مسیرهای مدیریتی تشویق برای صرف وقت برای طراحی مسیر شغلی مناسب خود</li> <li>کسب مهارت برای رقابت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش انگیزه</li> <li>افزایش احساس قدرت (افزایش مشارکت در تصمیم گیری و ماندن در هیئت مدیره ها)</li> </ul>
۵	خانوادگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعهدات و نقش های خانوادگی</li> <li>کار در خانه و نگهداری از فرزندان</li> <li>عدم حمایت خانواده و همسر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حمایت های همسر و خانواده در رفع تعارض نقش ها</li> </ul>	

همانطور که از بین نتایج مطالعات خارجی هم بر می آید، عوامل مختلفی در ایجاد سقف شیشه ای موثرند. بعضی موانع فردی را مهمترین عامل بر شمرده اند؛ برخی دیگر عوامل فرهنگی یا کلیشه های جنسیتی. که تقریباً در همه مطالعات و پژوهش ها، این عوامل آورده شده اند و جز عوامل اصلی ایجاد کننده سقف شیشه ای اند. احساس عدم اعتماد به نفس، رفتارهای مدیریتی مردان، تعارض نقش ها، اولویت زندگی خانوادگی نسبت به زندگی کاری برای بانوان و نبود شبکه هایی برای حمایت را هم می توان عواملی بسیار مهم دانست.

تلاش زنان برای مقابله با تصورات سطحی و قالبی، حمایت زنان از یکدیگر و رسیدن به خودباوری، و هم چنین مقوله هایی از جمله برنامه ریزی بلندمدت برای آموزش و مهارت آموزی، راهکارهای اجرایی جمعی توسط زنان، و افزایش

توانمندی ها و تشکیل تشکل ها و نهادهای غیردولتی نیز راهبردهایی برای افزایش حضور زنان و استفاده از نیروی آنان در پست های عالی می باشد.

همچنین راهکارهای اجرایی جمعی از سوی جامعه نیز عبارت بودند از:

فرهنگ سازی مناسب برای تغییر نگرش مثبت نسبت به زنان، ارزش دادن به توانمندی های زنان، تجدیدنظر در قوانین و واگذاری تدریجی مسئولیت ها .

حدود ۹۶ درصد از مدیران زن، به کارگیری روش مدیریت خاصی را که مطلوب مدیران مرد باشد به عنوان عامل پیشرفت کاری ذکر کرده اند . آنها مجبور هستند فرهنگ و محیطی مردانه را بپذیرند و با پدیده ای سر و کار داشتند که اغلب به عنوان الگوی مدیریت مردانه مطرح می شود . آنها اذعان داشته اند که الگوهای موجود مدیریت سرشار از خصوصیات و روش های مردانه است . این الگوها زنان را بر سر دو راهی قرار می دهد اگر روش های زنانه مدیریت را به کار بگیرند، ممکن است به آنها به چشم مدیر موفق نگاه نکنند و اگر روش های مردانه را بپذیرند، ممکن است از آنها انتقاد شود که مگر زن نیستند.

امروزه مدیریت، نیازمند به استفاده بیشتر و بهتر از سرمایه ای به نام زنان در مدیریت است و کشورهای در حال توسعه به این نتیجه رسیده اند که به منظور رسیدن و دستیابی به اهداف توسعه ای خود ناگزیر از مشارکت دادن زنان در مشاغل مدیریتی هستند، میزان مشارکت زنان در تصمیم گیری های کلان کشور و همچنین حضور آنها در پست های مدیریتی . یکی از شاخص های مهمی است که به عنوان معیار جنسیتی و نیز توانمندسازی زنان مورد توجه قرار می گیرد است. (ابراهیم پورو همکاران ۱۳۹۰، ص ۱۴) رسیدن به اهداف سازمان ها و پیرو آن رشد و توسعه هر چه بیشتر جوامع در زمینه های گوناگون مستلزم حضور بهتر و بیشتر زنان و مردان متخصص در عرصه عمل می باشد . زنان نیز باید بدانند علی رغم تلاش های صورت گرفته هنوز هم در سطح وسیعی از حوزه های عمومی تبعیض ها و تفکیک های جنسیت فراوان وجود دارند و برای رسیدن به برابری به معنای واقع کلمه، راه بسیار دشواری در پیش است که حضور و یاری زنان و البته مردان بسیاری را طلب می کند.

از مدل طراحی شده به وسیله داده های کیفی، پرسشنامه سقف شیشه ای را طراحی کرده و نتایج زیر به دست آمد.

#### جدول ۹. ابعاد و مولفه های ایجاد کننده، راه های شکست و پیامدهای شکست سقف شیشه ای

فرهنگی-اجتماعی	A	آنچه که به گونه ای در جامعه به عنوان هنجار یا ناهنجاری وجود دارد. مشکلات و معضلات اجتماعی، نگرش های منفی جامعه
سازمانی	B	زمانی ایجاد می شود که سقف شیشه ای از تصمیم های درست و غلط مدیران عالی سازمان درباره مشارکت دادن زنان در مسائل مدیریتی سازمان متاثر می شود.
حقوقی-سیاسی	C	عواملی مربوط به سیاست ها و قوانین کشورها که باعث تقویت سقف شیشه ای می شود.
فردی	D	توانایی انجام کار، تمایل به انجام کار، درک خود
خانوادگی	E	خانواده و طریقه تفکر آن درباره فرزندان

اگر هریک از عوامل شناسایی شده یک کد تعلق بگیرد، مدل طراحی شده به شکل ۱ در می آید:

#### جدول ۱۰. عوامل ایجاد کننده سقف شیشه ای:

ارزشها و هنجارهای فرهنگی در مورد نقش ها: قبول زنان در برخی نقش های مشخص و عدم قبول برخی نقش های دیگر برای آنان	A1	سقف شیشه ای
دیدگاه های کلیشه ای جنسیتی: نوعی تفکر که همه زنان را مثل هم فرض می کند. مثل اینکه در مواقع بحرانی زنان احساساتی هستند و یا با بچه دار شدن سازمان را ترک می کنند.	A2	
وجود جامعه مرد سالار: حتی عرف جوامع هم به کمک مسائل سیاسی آمده و از مردان حمایت می کند.	A3	

A4	ویژگی های کلیشه ای رهبری: رهبری ویژگی هایی دارد که در مردان وجود دارد و در زنان دیده نمی شود.	سازمانی
A5	قبول حرکت راحت تر در اطراف سقف شیشه ای: زنان پذیرفته اند که تلاش برای رسیدن به مقام های مافوق بی فایده است.	
B1	نبود الگوی زن موفق: ساختار بعضی سازمان ها اجازه رشد را از بعضی کارمندان به خصوص زنان نمی دهد	
B2	نبود عدالت سازمانی برای رشد و ارتقا تمرکز بیش از حد سازمانی: (مثلا برای ارتقا فقط نظر یک نفر مهم است.)	
B3	کمبود روش های غنی سازی مشاغل در سازمان ها: سازمان فقط به دنبال توسعه افقی شغلی است و توسعه عمودی ممکن نیست.	
B4	شبکه های هم جنس گرای مردانه: وجود تشکیلات و شبکه های مردانه برای حمایت از خود مردان	
B5	کار کردن زنان در محیط کار با اکثریت مردانه	تفویضی
B6	شکاف حقوق و دستمزد کارمندان زن و مرد	
C1	موانع دولتی: عدم وجود قوانین حمایت خانواده مثل قبول سرپرستی زنان توسط همسرانشان - در مواقع خروج از کشور-	
C2	وابستگی های سیاسی و مذهبی مرتبط با جنسیت در اکثر کشورها	
D1	اعتماد به نفس زنان کمتر نسبت به مردان	
D2	تمایل خود زنان به پذیرش شغل های با تقاضای کمتر و نبود انگیزه پیشرفت در زنان	
D3	جاه طلبی کمتر زنان نسبت به مردان: زنان کمتر گرایش به مقام های بالاتر دارند و به همان حد راضی هستند.	فردی
D4	نداشتن مهارت های مدیریتی	
E1	تعهدات و نقش های همسری	
E2	خانه داری و نگهداری از فرزندان	
E3	عدم حمایت خانواده ها (خانواده والدین خود، خانواده والدین همسر، خانواده خود)	خانوادگی

### جدول ۱۱. فرایندهای شکست سقف شیشه ای:

A6	شرکت زنان در کلاس های آموزشی و همایش ها در راستای بستر سازی ارتقاء جایگاه زنان	نوعی
A7	تهیه پیام های فرهنگی جهت انتشار در کتب درسی و رسانه های جمعی در راستای کاهش فرهنگ مردسالاری	
B7	ایجاد عدالت سازمانی در فرآیندهای مرتبط با جبران خدمات: زنان درک کنند که در سازمان برای همه حقوق یکسانی در نظر می گیرد و فقط به علت زن بودن از برخی حقوق محروم نمی شوند.	سازمانی
B8	ایجاد شبکه های حمایتی: در سازمان ها شبکه هایی از همه افراد تشکیل شود تا زنان هم بتوانند در آن ها شرکت داشته باشند	
B9	نمایش الگوهای موفق مدیریت زنان توسط سازمان ها (در همایش ها، نمایشگاه ها و رسانه های متنوع)	
B10	ارج نهادن به شایسته سالاری از طریق تدوین قوانین شفاف	
B11	مصمم نمودن زنان در مسیر ارتقا با ایجاد فضای رقابتی: مثلا برگزاری مسابقات مهارتی بین همه کارکنان	
B12	توانمندسازی زنان از طریق مربی گری و منتورینگ: این مورد یعنی قادر کردن زنان برای استفاده از مهارت ها و توانایی های خود تا منافع سازمان و خودشان محقق شود	

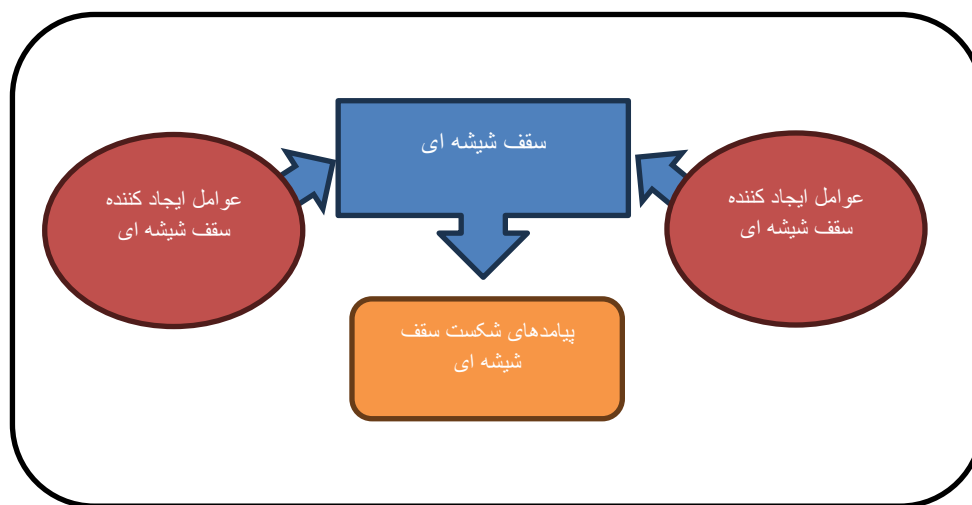
### جدول ۱۲. عواملی مربوط به سیاست ها و قوانین کشورها که باعث تقویت سقف شیشه ای می شود.

C3	خط مشی گذاری برای نقش دهنی بیشتر به زنان (مانند تخصیص درصد مشخصی از کرسی های مجلس به زنان، عضویت زنان در هیئت مدیره های شرکت ها)	تفویضی - سیاسی
C4	در نظر گرفتن فرصت برابر در آزمون ها و مصاحبه های استخدامی	
C5	در نظر گرفتن ساعت کاری شناور برای مادران شیرده	
C6	ایجاد شرایطی در سازمان ها که زنان نگران وظیفه مادری خود نباشند (مانند وجود اتاق بازی و یا ایجاد یک مهد کودک نزدیک سازمان)	فردی
D5	افزایش خود پنداری در زنان: فرد می تواند با توجه کردن به تفاوت های فردی خود با همکاران، خودارزیابی، پذیرفتن مسئولیت کارهای خود، به این مهم دست یابد. خود پنداری بر عکس عزت نفس مربوط به دوران بزرگسالی است.	
D6	ارتقای دانش فردی زنان نسبت به مدیریت به وسیله برگزاری همایش ها و سمینار ها و کلاس های آموزشی درباره مدیریت موفق	
D7	افزایش انگیزه در زنان برای اشتغال در بخش های دولتی از طریق آگاهی بخشی: احساس آزار کمتر و اطمینان از برقراری ضوابط در محل کار دولتی، اطلاعات درباره امنیت شغلی، حس موقعیت اجتماعی بالاتر در کار در بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی با درآمد یکسان	
E4	اصلاح در آموزش های دوران کودکی: از دوران کودکی بعضی مشاغل یا بازی ها، مختص پسران یا فقط مختص دختران به آن ها تحمیل نشود و انتخاب بازی یا شغل مورد علاقه به خود کودک واگذار شود. و برای هر شغل یا بازی برچسب دخترانه یا پسرانه بودن زده نشود.	خانوادگی
E5	عدم تبعیض در خانواده از کودکی	
E6	حمایت خانواده ها در کاهش تضاد نقش کار و خانواده	
E7	تقویت عزت نفس در زنان: افزایش نگرش های مثبت شخص به خودش بویژه در دوران کودکی	

## پیامدهای شکست سقف شیشه ای:

## جدول ۱۳. فرهنگی- اجتماعی:

۱	A8	افزایش احساس قدرت	سقف شیشه ای
۲	A9	افزایش مشارکت اجتماعی	
	B13	کم شدن شکاف حقوق مردان و زنان	
	B14	افزایش خلاقیت و نوآوری	
	B15	افزایش سوددهی، کارایی و اثر بخشی	
	B16	افزایش تعهد	
	B17	مانعی در ایجاد تفکر گروهی: مانعی است برای اینکه تفکرات افراد با نفوذ تر در تصمیمات دیگر اعضا اثر گذار نباشد.	
	B18	افزایش کارایی پروکراسی ها و تعدیل سلسله مراتب	
	B19	ایجاد مزیت رقابتی: سازمان سرمایه ایی غیر قابل تقلید و جایگزین برای رشد خود دارد.	
	B20	افزایش عدالت سازمانی ادراک شده: درک اعضا از عدالتی که در سازمان جریان دارد و برخورداری سازمان از مزایای این تفکر	
	B21	بهبود پاسخگویی مدیران زیردست (تحقیقی نشان داد که زنان مدیر در افشا و نظارت بر رفتار مدیر پایین تر از خود کیفیت بالاتری از خود نشان می دهند). (خدای پور ۱۳۹۹، ص ۵۴)	
	C7	مشروعیت بیشتر دولت ها	سقف شیشه ای
	C8	ایجاد سرمایه اجتماعی: هرچه سرمایه اجتماعی (مجموعه ای از امتیازات اجتماعی) به عنوان یکی از ارکان توسعه بیشتر باشد، مولفه های آن مثل اعتماد، صداقت درک متقابل، همکاری، مشارکت، تعهد و روحیه کار گروهی و... بیشتر به چشم می آید. (wikiniki.org)	
	C9	افزایش درجه توسعه یافتگی کشورها	



شکل ۱. مدل طراحی شده براساس ابعاد و مولفه های ایجاد کننده، راه های شکست و پیامدهای شکست سقف شیشه ای برای تکمیل پژوهش و مطالعات کیفی و کمی، به روش تحلیل مضمون، از بانوانی که توانسته بودند کمی بر موانع فائق آیند، سوالاتی درباره هدف پژوهش پرسیده شد. در ابتدا به دنبال بانوانی که سمت معاونت را داشتند برای این قسمت انتخاب شدند. اما به علت اینکه تعداد بسیار پایینی را شامل می شدند، بانوانی که سمت کاربر ارشد را داشتند مورد پرسش قرار گرفتند. (جدول ۱۴)

## جدول ۱۴. نتایج حاصل از مصاحبه ساختار نیافته محقق و راهکارهای پیشنهادی

کد	سوال مصاحبه	پاسخ مصاحبه شوندگان	راهکار پیشنهادی
آ	شما به عنوان کاربر ارشد، فکر می کنید که روزی به ریاست برسید و یا بیشتر	فکر نمی کنم هیچ وقت رئیس، مرا به عنوان یک کارمند خوب برای آزمون ها و رقابت ها، معرفی کند. چون من در گروه ایشان نیستم و چندین بار خواسته های کاری غیر معمول ایشان را رد کرده ام."	برای رفع این مانع، پژوهش ما ایجاد شبکه های حمایتی برای زنان و عدالت سازمانی را پیشنهاد داده است.

کد	سوال مصاحبه	پاسخ مصاحبه شوندگان	راهکار پیشنهادی
	پیشرفت کنید؟		
ب	آیا فکر میکنید روزی بتوانید رئیس بانک شوید؟	" با اطمینان بله. من مانعی جلوی راهم نمی بینم و تنها شرط ارتقا در بانک ما، مهارت و سابقه خدمت است. اگر با چند نفر از همکاران سابقه یکسان داشته باشیم، با آزمون مهارتی ارتقا می یابیم. من حتی همین جایگاه را هم با رقابت از یکی از همکاران مرد خودم به دست آورده ام."	ارج نهادن به شایسته سالاری یکی از راهکارهای پیشنهادی پژوهش حاضر برای شکست سقف شیشه ای است.
ج	آیا ممکن است روزی بیش از این در کار پیشرفت کنید؟ چرا؟	" من به عنوان کاربر ارشد، اگر بتوانم نظرات و مهارت های خودم را به رئیس نشان بدهم، شانس پیشرفت دارم اما اکثر مواقع مجبورم اول کارم را به معاون اطلاع دهم. و رئیس مجالی برای شناخت و معرفی من به عنوان یک شخص موفق و کاربلد را ندارد."	در این مسیر می توان از جامعه پذیری مطلوب و حتی اظهار نظر به خود دادن در مسائلی که در آن ها سر رشته دارند و همچنین ارائه نظرات به مافوق توسط زنان بهره برد.
د	آیا ممکن است روزی بیش از این در کار پیشرفت کنید؟ چرا؟	" من واقعا دیگر نمیخواهم خودم را درگیر کارم کنم. به نظرم دیگر کفایت من هر چیزی که خواسته ام را به دست آورده ام. معاونت بانک برای خانمی هم سن من بهترین جایگاه است. چرا باید انقدر برای خودم مشغله درست کنم؟"	این موضوع همان جاه طلبی کمتر زنان را نشان می دهد. برای این موضوع پژوهش حاضر، افزایش دانش نسبت به پست مدیریت و افزایش خود پنداری را پیشنهاد داده است.
ه	چطور می توان بیشتر در شغل پیشرفت کرد؟ چه مشکلاتی برای پیشرفت جلوی راه خود می بینید؟	در همه ادارات نسبت به خانم ها بی عدالتی هایی دیده می شود و در پست دادن ترجیحا از بین آقایان انتخاب صورت می گیرد ولی باز اگر کسی با صداقت کار کند مثل یک گوهر خودش را نمایان می کند. مشکلات بیشتر مشکلات فرهنگی و طرز تفکر هست که در اغلب سازمان ها نسبت به خانم ها حاکم است. ولی خوشبختانه نسبت به سال های قبل خیلی بهتر شده و دید مثبت تری وجود دارد و در آینده هم بهتر خواهد شد."	(توانمندسازی زنان و در نظر گرفتن فرصت های برابر استخدامی از راهکارهای پیشنهادی است.)
و	چطور می توان بیشتر در شغل پیشرفت کرد؟ چه مشکلاتی برای پیشرفت جلوی راه خود می بینید؟	یکی از اتفاقات بدی که سر راه هر خانم شاغل هست، وظیفه فرزند آوری است. اصل موضوع خیلی لذت بخش است. ولی اتفاق بدی که می افتد اینکه به خاطر زایمان مجبور هستی - زمانی که در ایران ۹ ماه است- از محیط کار خارج شوی و هر بلایی که فکر کنید بر سر موقعیت شغلی آن خانم می افتد. مثلا جابجایی محل کار، کم شدن حقوق، پیدا شدن آدم های فرصت طلب برای اشغال موقعیت آن خانم، افزایش اضطراب آن خانم به دلیل دوری از فرزندش و ورود به محیطی که ممکن است در دوره مرخصی آن خانم کاملا تغییر کرده باشد. البته یک سری قوانین در راستای کاهش این معضلات وجود دارد اما معمولا اجرایی نمی شود مثل عدم تغییر پست سازمانی، عدم تغییر محل کار. برای دور زدن این قوانین اول جانشین آن خانم را به عنوان کارورز نگه می دارند و بعد از اتمام مرخصی آن خانم حکم نفر جانشین زده می شود	"(تغییر و اصلاح فرصت های استخدامی و خط مشی گذاری برای نقش دهی بیشتر به بانوان و کرسی های بیشتر مجلس و هیئت مدیره ها به خانم ها در حل این موضوع یاری دهنده است. حمایت خانواده و همسر هم می تواند اضطراب بانوان را کاهش دهد.
ذ	چطور می توانید در مسیر شغلی خود پیشرفت بیشتری کنید؟	" باید بگویم که اون خانمی که مدیر می شود باید یک سری ویژگی های شخصیتی مثل سرسخت بودن، سخنور بودن، احساساتی نبودن، منظم بودن، و تحمل شنیدن حرفهای بی ربط را داشته باشد. شاید خیلی از خانم ها این ویژگی ها را داشته باشند و حتی علم مورد نیاز را هم داشته باشند ولی به دلیل دید منفی نسبت به مدیران زن، ترجیح است که پست های مدیریتی به خانم ها داده نشود	مشکلی فرهنگی که برای رفع آن، تهیه پیام های فرهنگی جهت انتشار در کتب درسی در راستای کاهش فرهنگ مرد سالاری پیشنهاد شده است.)

## ۵. بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شکست سقف شیشه‌ای در بانک‌های دولتی حوزه لارستان انجام شد و با استفاده از روش ترکیبی (کیفی و کمی) به بررسی ابعاد، عوامل ایجادکننده، فرایندهای شکست و پیامدهای ناشی از شکست این پدیده پرداخت. یافته‌ها نشان داد که سقف شیشه‌ای به‌عنوان مانعی نامرئی، هنوز به‌صورت گسترده‌ای در سازمان‌های دولتی ایران به‌ویژه در حوزه بانکداری حضور دارد و فرصت‌های پیشرفت شغلی زنان را محدود می‌کند.

این پژوهش پنج بعد اصلی مؤثر در شکل‌گیری سقف شیشه‌ای را شناسایی کرد:

۱. فرهنگ‌اجتماعی

۲. سازمانی

۳. حقوقی سیاسی

۴. فردی

۵. خانوادگی

هر یک از این ابعاد شامل مولفه‌های متعددی هستند که در تعامل با یکدیگر، ساختاری مقاوم در برابر ارتقای زنان ایجاد می‌کنند. برای مثال، نگرش‌های کلیشه‌ای جنسیتی، فرهنگ مردسالار، عدم حمایت سازمانی، قوانین ناعادلانه، تعهدات خانوادگی و کمبود اعتماد به نفس در زنان، از جمله عواملی هستند که در مطالعات داخلی و خارجی به کرات به آن‌ها اشاره شده است.

در مقابل، پژوهش حاضر راهکارهای عملی برای شکست سقف شیشه‌ای ارائه داده است که در قالب فرایندهای فرهنگی، سازمانی، حقوقی، فردی و خانوادگی دسته‌بندی شده‌اند. از جمله این راهکارها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- فرهنگ‌سازی و تغییر نگرش‌ها از طریق آموزش، رسانه‌ها و بازنگری در کتب درسی؛
- ایجاد عدالت سازمانی و شفاف‌سازی فرایندهای ارتقا؛
- تصویب و اجرای قوانین حمایتی از جمله اختصاص سهمیه‌های مدیریتی به زنان؛
- توانمندسازی فردی زنان از طریق آموزش مهارت‌های رهبری و افزایش خودپنداری؛
- حمایت خانوادگی و اجتماعی برای کاهش تعارض نقش‌های کاری و خانوادگی.

همچنین، شکست سقف شیشه‌ای پیامدهای مثبت متعددی در سطوح خرد و کلان به همراه دارد. در سطح سازمانی، افزایش خلاقیت، نوآوری، سودآوری، تعهد سازمانی و بهبود عملکرد از جمله دستاوردهای حضور زنان در پست‌های مدیریتی است. در سطح ملی، این امر به افزایش مشروعیت نظام، توسعه سرمایه اجتماعی، رشد اقتصادی و ارتقای شاخص‌های توسعه انسانی منجر می‌شود.

اگرچه در سال‌های اخیر گام‌هایی هرچند کند در جهت بهبود وضعیت اشتغال و مدیریت زنان در ایران برداشته شده است، اما هنوز راه درازی تا دستیابی به برابری جنسیتی در عرصه مدیریت در پیش است. این پژوهش نشان می‌دهد که شکست سقف شیشه‌ای تنها با اتکا به تلاش‌های فردی زنان میسر نیست و نیازمند عزمی ملی، تغییرات ساختاری، بازنگری در قوانین و مهم‌تر از همه، تحول در نگرش‌های فرهنگی و اجتماعی است.

مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی می‌توانند با بهره‌گیری از الگوی ارائه‌شده در این پژوهش، برنامه‌ریزی منسجم و هدفمندی را برای شناسایی و رفع موانع پیش روی زنان طراحی و اجرا کنند. همچنین، تقویت شبکه‌های حمایتی زنان،

معرفی الگوهای موفق و ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری به جای جنسیت‌سالاری، از جمله اقدامات عملی است که می‌تواند زمینه را برای حضور پررنگ‌تر زنان در سطوح عالی مدیریت فراهم کند.

در پایان، باید تأکید کرد که شکست سقف شیشه‌ای نه تنها یک ضرورت عدالت‌خواهانه، بلکه یک سرمایه‌گذاری سودمند برای تحقق اهداف توسعه پایدار و بهره‌گیری از تمام ظرفیت‌های انسانی است. هرگونه غفلت در این زمینه، به معنای محرومیت جامعه از نیمی از نیروی خلاق، متخصص و کارآمد خود است.

یافته‌های این پژوهش از لحاظ شناسایی ابعاد و عوامل تشکیل‌دهنده سقف شیشه‌ای با نتایج مطالعات پیشین همسو و در عین حال تکمیل‌کننده آن‌ها است. برای مثال، پژوهش شفای و همکاران (۱۳۹۷) و بومبول و همکاران (۲۰۱۳) نیز بر عوامل سازمانی، فرهنگی و فردی به عنوان مهم‌ترین موانع پیشروی زنان تأکید داشتند. با این حال، پژوهش حاضر با تمرکز بر بانک‌های دولتی در منطقه لارستان، به زمینه‌های خاص بومی و فرهنگی این منطقه نیز پرداخته و نشان داد که چگونه "فرهنگ مردسالاری" و "شبکه‌های غیررسمی مردانه" در سازمان‌های دولتی ایران می‌تواند حتی از قوانین رسمی نیز تأثیرگذارتر باشند.

همچنین، در تأیید یافته‌های سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳)، این پژوهش نشان داد که استفاده از روش فراترکیب می‌تواند به استخراج جامع‌تری از عوامل در بافت‌های مختلف منجر شود. از سوی دیگر، پژوهش حاضر با پژوهش لیدبتر (۲۰۲۰) همخوانی دارد که بر نقش سرمایه اجتماعی و شبکه‌های ارتباطی در شکست سقف شیشه‌ای تأکید کرده بود. با این تفاوت که در این پژوهش، بر لزوم "ایجاد شبکه‌های حمایتی درون‌سازمانی برای زنان" به عنوان یک راهکار عملیاتی تأکید شده است.

در مقایسه با پژوهش گروئنولد و همکاران (۲۰۱۹) که به بررسی پدیده "شیشه لغزنده" (Glass Cliff) پس از شکست سقف شیشه‌ای پرداخته بودند، این پژوهش نشان داد که در بافت ایرانی، حتی پس از شکست نسبی موانع، زنان با چالش‌های دیگری از جمله "بار مسئولیت خانوادگی" و "انتظارات اجتماعی دوگانه" روبرو هستند که نیازمند حمایت‌های چندلایه است.

### پیشنهادات کاربردی بر اساس نتایج پژوهش

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادات زیر برای ذینفعان مختلف ارائه می‌شود:

الف) پیشنهادات به سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران:

- بازنگری در قوانین استخدامی و ارتقا به منظور شفاف‌سازی و عینیت بخشیدن به معیارهای شایسته‌سالاری.
- اختصاص سهمیه مدیریتی به زنان در پست‌های میانی و عالی در سازمان‌های دولتی به صورت آزمایشی.
- تدوین و اجرای آیین‌نامه‌های حمایت از زنان شاغل (مانند ساعت کاری شناور، مرخصی زایمان توأم با حقوق و حفظ پست سازمانی).

ب) پیشنهادات به سازمان‌های دولتی (به ویژه بانک‌ها):

- ایجاد "واحد تنوع و فراگیری" در ساختار سازمانی برای پیگیری مسائل مربوط به زنان.
- راه‌اندازی شبکه‌های *coaching* و *mentorship* برای حمایت از کارکنان زن مستعد.
- برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های رهبری و مذاکره برای زنان.
- معرفی و تقدیر از مدیران زن موفق به عنوان الگوهای سازمانی.

ج) پیشنهادات به زنان شاغل:

- سرمایه گذاری روی توسعه مهارت‌های فردی و تخصصی.
- مشارکت فعال در شبکه‌های حرفه‌ای و درخواست بازخورد از مافوق.
- تقویت اعتماد به نفس و باور به توانمندی‌های خود.

### پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

تکرار این پژوهش در سایر صنایع و مناطق: انجام پژوهش مشابه در صنایع مختلف (نظیر نفت، فناوری اطلاعات) یا مناطق جغرافیایی دیگر ایران جهت مقایسه نتایج و شناسایی تفاوت‌های بومی.

بررسی پدیده "شیشه لغزنده" (Glass Cliff) در ایران: مطالعه در مورد این که آیا زنان پس از دستیابی به پست‌های مدیریتی، بیشتر در موقعیت‌های پرریسک و بحرانی قرار می‌گیرند؟

پژوهش‌های طولی: انجام مطالعه‌ای بلندمدت برای بررسی تأثیر اجرای راهکارهای پیشنهادی (مانند سیستم مربی‌گری) بر نرخ ارتقای زنان در سازمان‌ها.

مطالعه نقش مردان: بررسی نگرش‌ها و نقش مردان (به عنوان همکار، مافوق یا زیردست) در تداوم یا شکست سقف شیشه‌ای.

تحلیل کیفی تجربیات زیسته: استفاده از روش پدیدارشناسی برای درک عمیق‌تر تجربیات، انگیزه‌ها و چالش‌های زنان مدیر در سازمان‌های ایرانی.

### ۶. منابع و مآخذ

۱. الهیاری، فاطمه. بیاتی، هادی. سجادی، سید نصراله. (۱۳۹۳). "بررسی نگرش کارکنان سازمان ورزش شهرداری در باره سقف شیشه‌ای و جامعه پذیری ضعف در زنان".
۲. الهیاری، فاطمه. بیاتی، هادی. سجادی، سید نصراله. گودرزی، محمود. علیدوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۳). "نقش سقف شیشه‌ای بر وضعیت توانمندی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران".
۳. پارسا، الهام. خوشکام، مانا. (۱۳۹۶). "بررسی نقش پدیده سقف شیشه‌ای بر افول سرمایه اجتماعی بر زنان".
۴. رجیبی، بهاره. (۱۳۹۳). "شناسایی عوامل شکل دهنده سقف و دیوار شیشه‌ای فراروی زنان در سازمان‌های ایرانی. (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی شاهرود)". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شاهرود.
۵. رضایپور، محمد. قهرمانی، جعفر، عباس زاده سهرود، یداله. (۱۳۹۹). "شناسایی عوامل شکل‌گیری سقف شیشه‌ای فراروی ارتقای زنان در پست‌های مدیریتی کشور".
۶. رودسرابی منیژه. (۱۳۹۶). "بررسی ادراک زنان از سقف شیشه‌ای و تعیین ارتباط ویژگی‌های فردی و سازمانی با آن در سازمان‌های ورزشی". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه سبزه وار.
۷. شفی، آرزو. اعتباریان، اکبر. ابراهیم زاده دستجردی، رضا. (۱۳۹۷). "شناسایی عوامل موثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای زنان شاغل در ستاد شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران بر اساس رویکرد تفسیری- ساختاری ISM". فصل نامه علمی پژوهشی زن و جامعه.
۸. صالحی، نسرين. آذرنوش، مریم. صالحی، نفیسه. ناطق، تهمینه. مرجان، مهرانه. (۱۳۹۳). "شناسایی موانع ارتقا شغلی زنان در آموزش عالی و ارائه راهکارهای موثر جهت بهبود وضعیت حضور بانوان در جایگاه‌های مدیریتی".

۹. صفری، علی، فروغی، معین. (۱۳۸۹). "سقف شیشه ای و راههای شکستن آن برای زنان در ایران"، مجله تدبیر شماره ۲۱۷.
۱۰. ضرغامی فرد، مژگان. بهبودی، محمد رضا. (۱۳۹۳). "پدیده صخره شیشه ای: بررسی تجربه ها و چالش های زنان در پست های مدیریت فرهنگی سازمانی". نشریه مدیریت فرهنگی سازمانی. شماره ۱۲.
۱۱. طالقانی، غلامرضا. پورعزت، علی اصغر. فرجی، بهار (۱۳۸۸). "بررسی تاثیر سقف شیشه ای بر کاهش توانمندی زنان در سازمان توسعه برق ایران". نشریه مدیریت دولتی، شماره ۲.
۱۲. طالقانی، غلامرضا. پورعزت، علی اصغر. فرجی، بهار (۱۳۸۸). "بررسی تاثیر سقف شیشه ای بر کاهش توانمندی زنان در سازمان توسعه برق ایران". نشریه مدیریت دولتی، شماره ۲.
۱۳. علوی سالکویه، رضوان. فدائی کیوانی، رضا. (۱۳۹۸). "بررسی رابطه سقف شیشه ای بر عدالت سازمانی".
۱۴. محمدخانی، فاطمه. (۱۳۹۹). "باورهای زنان، راهی برای شکستن سقف شیشه ای".
۱۵. مصدق راد، علی محمد. تاجور، مریم. طاهری، سارا. (۱۳۹۸). "تصمیم گیری مدیران زن در سازمان های بهداشتی و درمانی: از چالش ها تا راهکارها".
۱۶. ملک پور، سعید. بردبار، غلامرضا. (۱۳۹۴). "مفهوم سقف شیشه ای و راه های شکست آن برای زنان در ایران".
۱۷. ملکی زهره. عطایی، محمد. (۱۳۹۴). "شناسایی راه های رفع موانع ارتقای شغلی زنان در سازمان های دولتی (مورد مطالعه: امور مالیاتی قزوین)".
۱۸. مهدی زاده اکرم، عبدوی فاطمه، افشاری مصطفی. (۱۳۹۸). "نظریه سقف شیشه ای در حوزه ورزش بانوان: مقایسه تطبیقی و ارائه یک مدل کمی".
۱۹. مهرار، اسداله. شفیع پور، سیده فاطمه. دیانتی، ربابه. زارع زیدی، علیرضا. (۱۳۹۶). "سقف شیشه ای از چالش ها و راهکارها تا توانمندسازی زنان".
۲۰. نصیری ولیک بنی، فخر السادات. بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۴). "بررسی نقش سقف شیشه ای بر کاهش عدالت سازمانی ادراک شده". مطالعات اجتماعی-روانشناسی زنان، شماره ۱.
۲۱. یاور پور، هوشنگ. هادی پیکانی، مهربان. قلی زاده آذ. (۱۳۹۶). "طراحی مدل مدیریت مسیر ارتقا شغلی کارمندان بانک ملی ایران".

22. Adler, R. D. (2001). Women in the Executive Suite Correlate to High Profits. Pepperdine University
23. B.Lewellyn, Krista. Maureen L.Mullar-Kahle. (2020). "The Corporate Board Glass Ceiling: The Role Of Empowerment And Culture In Shaping Board Gender Diversity".
24. Bombuwela P.M. De Alwis A.Chamaru. (2013). "Effect Of Glass Ceiling On Women Career Development In Private Sector Organization –Case Of SriLanka".
25. cotter A.D, Hermsen M.J, ovidia S, venneman R (2001). "THE GLASS CEILING EFFECT". The university of north carolina press, social forces. desember 2001.
26. Dr. Osibanjo Adewale Omotayo, Dr.Liyola Oluwole Oladele, Dr.Anthonia Adenike. (2011). "Glass Ceiling And Female Career Advancement : A Study Of The Nigeria Police".
27. Dreher, G. F. (2003). "Breaking the glass ceiling: the effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top", Human Relations, Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the

- top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
28. Groeneveld, Sandra . Bakker, Vincent. Schmidt , Eduart.(2020) ” Breaking The Glass Ceiling , But Facing A Glass Cliff? The Role Of Organizational Decline In Womens Representation In Leadership Positions In Dutch Civil Service Organization”.
  29. Gupta, sakshi. shilpi, khandelval .(2020). Glass Ceiling with a Brocken Ladder: A study on Working Women. *mukt shabd journal*.ISSN NO:2347-3150.
  30. Leadbetter Kristine.(2020). Reputation and social capital: A hammer for the glass ceiling. *Journal of Professional Communication* 6.(۱)
  31. Leadbetter Kristine.(2020). Reputation and social capital: A hammer for the glass ceiling. *Journal of Professional Communication* 6.(۱)
  32. salahuddin, ambreen, khalidmahmood, qaisar. akhlagh, ahmad.(2021). “Breaking second glass ceiling: lived experiences of women entrepreneurs in Pakistan.”
  33. Sandelowski M., Barroso J. (2003) "Classifying the findings in qualitative studies", *Qualitative Health Research*, 13(7): Sandelowski, Margaret, and Julie Barroso. 2007. *Handbook for synthesizing qualitative research*, New York, NY: Springer
  34. Smith, P. (2012). “Connections between women's glass ceiling belief's, explanatory style, self – efficacy, career levels and subjective success”
  35. Zaharieva, Anna. Neugart, Michael (2020). *Social Networks, Promotions, and the Glass-Ceiling Effect*

## Designing a Model for Breaking the Glass Ceiling in State Banks of the Laristan Region Using a Mixed Method

Mohammad Shirzad <sup>1</sup>

Seyedeh Zahra Mousavi Pouya \*<sup>2</sup>

Ali Esmaili <sup>3</sup>

Majid Nadi <sup>4</sup>

### Abstract

The phenomenon of "women's failure to attain senior management levels" is termed the "glass ceiling." In the current century, women play a fundamental role in enhancing productivity and socio-economic development of countries. However, despite significant progress in education and social participation, they hold a considerably smaller share of managerial roles compared to men. This study aimed to identify the dimensions and factors contributing to the glass ceiling, the processes of breaking it in state banks of the Laristan region, and the consequences of overcoming this barrier. The statistical population consisted of 143 female employees of banks in the Laristan region, with a sample size of 104 determined using Morgan's table. The research method was descriptive and mixed. The methodology involved initially collecting studies in this field through a meta-synthesis approach, based on which a researcher-developed questionnaire was designed for the quantitative phase. The final model comprised five dimensions and forty-eight components, from which the questionnaire items were derived. The dimensions of the designed model included cultural-social, organizational, legal-political, individual, and familial aspects. Based on the proposed model, it can be concluded that authorities can minimize barriers to women's presence in higher managerial positions through strategic planning for skill training, empowering women, and amending certain regulations to promote their career advancement. This approach can contribute to enhancing the country's legitimacy and fostering further national development.

### Keywords

Glass Ceiling, Female Managers, Organizational Growth, Process of Breaking the Glass Ceiling

<sup>1</sup> Head of Accounting Department, Arak Municipality, Arak, Iran. (Mohammad.Shirzad.Arak@gmail.com)

<sup>2</sup> Master of Public Administration, Building Permit Issuance Officer, Arak Municipality, Markazi Province, Iran. (Corresponding Author: Zahra.mousavipouya1987@gmail.com)

<sup>3</sup> Master's Student of Public Administration, Payroll Officer, Arak Municipality, Markazi Province, Iran. (AliEsmaili337@yahoo.com)

<sup>4</sup> Master's Student of Public Administration, Budget Expert, Arak Municipality, Markazi Province, Iran. (M.Nadi63@gmail.com)