

The Effect of Job Enrichment on the Glass Rock of Female Workers in the Ministry of Sport and Youth with the Intervention of Psychological Empowerment¹

Vali Naseri Plangerd

Ph.D., Sports Management, General Directorate of Education, Ilam Province, Ilam, Iran (**Corresponding author**). naseri.vali@gmail.com

Ahdeh Sadeghi Kalani

Ph.D., Sports Management, General Directorate of Education, Ilam Province, Ilam, Iran
hayde.sadeghi@gmail.com

Abstract

The purpose of the present study is to review the effect of job enrichment on the glass rock with the intervention of female empowerment. This research is descriptive-correlational which has been conducted through a survey method. Statistical population of the research involved all the women working in the ministry of sport and youth, among whom ۲۸۰ staff members were chosen as the research sample. For data collection, three standardized questionnaires including Glass Rock questionnaire by Nasiri & et al., Hackman and Oldham's job enrichment questionnaire, and finally, Spritzer's questionnaire of staff psychological empowerment were used to investigate the intervention variable. The results showed that job empowerment in women makes the glass rock collapse. Coefficient factors of job empowerment by female empowerment and female empowerment by glass rock was ۰,۲۳ and -۰,۲۱ respectively. Moreover, determination coefficient factors showed that two variables if job enrichment and empowerment predict almost ۰,۳۸ of the changes of the glass rock collapse. Therefore, for optimal effectiveness in organizations, obstacles of women's improvement should be moderated and empowerment strategies should be executed in the organizations.

Keywords: Psychological Empowerment, Glass Rock, Job Enrichment, Female Workers, Ministry of Sport and Youth.

¹ Received: ۲۰۲۱/۱۲/۳۱ ; Revised: ۲۰۲۲/۰۲/۰۴ ; Accepted: ۲۰۲۲/۰۳/۱۶ ; Published online: ۲۰۲۲/۰۳/۲۱

تأثیر غنی‌سازی شغلی بر صخره شیشه‌ای کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی^۱

ولی ناصری پلنگرد

دکتری، مدیریت ورزشی، اداره کل آموزش و پرورش استان ایلام، ایلام، ایران (نویسنده مسئول). naseri.vali@gmail.com

احدیه صادقی کلانی

دکتری، مدیریت ورزشی، اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام، ایلام، ایران. hayde.sadeghi@gmail.com

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی اثر غنی‌سازی شغلی بر صخره شیشه‌ای با نقش میانجی توانمندسازی زنان است. این تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی بوده و به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه زنان شاغل در وزارت ورزش و جوانان بود. تعداد ۲۸۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات، از سه پرسش‌نامه استاندارد شده شامل پرسش‌نامه صخره شیشه‌ای نصیری و همکاران، پرسش‌نامه غنی‌سازی شغلی هاگمن و اولدهام و در نهایت، پرسش‌نامه توانمندسازی روانشناختی کارکنان اسپریتزر به منظور بررسی متغیر میانجی استفاده شد. نتایج نشان داد که غنی‌سازی شغلی زنان موجب فروریختن صخره شیشه‌ای می‌شود. مقادیر ضریب مسیر بین غنی‌سازی شغلی با توانمندسازی زنان و توانمندسازی زنان با صخره شیشه‌ای، به ترتیب برابر با ۰/۲۳ و ۰/۲۱- بود. همچنین مقدار ضریب تعیین نشان داد که دو متغیر غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی حدود ۰/۳۸ از تغییرات فرو ریختن صخره شیشه‌ای را پیش‌بینی می‌کند. بنابراین، برای اثربخشی بهینه در سازمان‌ها می‌بایست موانع سد راه زنان تعدیل گردیده و استراتژی‌های توانمندسازی در سازمان‌ها اجرا شود.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی روانشناختی، صخره شیشه‌ای، غنی‌سازی شغلی، کارکنان زن، وزارت ورزش و جوانان.

^۱ تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۰؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۰/۱۱/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۵؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۱/۰۱/۰۱

مقدمه

امروزه زنان، تقریباً نیمی از افراد هر جامعه را تشکیل می‌دهند و سازندگان و پرورش‌دهندگان نسل‌های آینده محسوب می‌شوند. آن‌ها منبع انسانی بالقوه مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند، از این‌رو، توجه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها ضرورت دارد (حیدری نژاد، ۱۳۹۱). در طول تاریخ، در سازمان‌ها، زنان معمولاً به پست‌هایی منصوب شده‌اند که ناگزیر بوده‌اند کارهای تکراری انجام دهند و پست‌هایی در سطوح پایین داشته باشند. بیشتر آن‌ها در پست‌های ستادی و به‌مثابه دستیار مدیران صنفی انجام‌وظیفه کرده‌اند و به‌ندرت مسئولیت‌های مدیران صنفی را بر عهده داشته‌اند (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۸). از طرف دیگر، تداوم فقر و تبعیض جنسیتی علیه زنان، به علت وجود موانع و محدودیت‌های گوناگون تاریخی و فرهنگی در سر راه پیشرفت و تحول وضعیت اقتصادی و اجتماعی آنان، موجب طرح رویکردها و تدابیر مختلف از جمله توانمندسازی زنان در ادبیات توسعه و جنسیت شده است (شکوری و همکاران، ۱۳۸۶). بنابراین، توانمندسازی، فرایندی است که طی آن، زنان از نیازها و خواسته‌های درونی خودآگاه می‌شوند، جرأت دستیابی به هدف را در خود تقویت می‌کنند و از توانایی لازم برای عملی ساختن خواسته‌های خود، برخوردار می‌شوند (کتابی و همکاران، ۱۳۸۲).

از طرف دیگر، غنی‌سازی شغلی متغیر سازمانی مهمی است که با توانمندسازی شغلی پیوند خورده است. مفهوم غنی‌سازی شغل در سال ۱۹۶۸ و توسط هرزبرگ^۱ روانشناس آمریکایی، مطرح شد. غنی‌سازی شغل صرفاً افزایش وظایف یک شغل (تنوع) یا ایجاد فرصت‌های گردش شغلی نیست (هرزبرگ، ۱۹۶۸). طرفداران این رویکردها معتقدند غنی‌سازی شغل ممکن است، به کاهش بی‌علاقگی کارکنان منجر شود؛ اما نتیجه غایی بایستی، افزایش انگیزش در میان کارکنان باشد. آرمسترانگ^۲ (۲۰۰۶) بیان می‌کند، هدف غنی‌سازی شغل، حداکثر سازی علاقه و چالش‌های شغلی است. این امر با فراهم کردن شغلی با ویژگی‌هایی مانند کامل بودن، به‌طوری‌که کارمند احساس نماید شغل وی دارای یک سری از وظایف و فعالیت‌هایی است که نهایتاً منجر به نتیجه یا محصولی ملموس و قابل درک در سازمان می‌گردد؛ تنوع یعنی، شغل دارای تنوع باشد و شامل مسئولیت تصمیم‌گیری گردد و بر خروجی شغل تا حد امکان کنترل داشته باشد و در نهایت اینکه شغل دارای ویژگی بازخورد مستقیم باشد؛ به شکلی که مشخص نماید که کارمند تا چه حد از عهده انجام وظایف شغل مذکور برآمده است. در ادامه موضوع، عامل مهمی که بر رابطه بین توانمندسازی زنان و غنی‌سازی شغلی می‌تواند اثرپذیر باشد، سقف شیشه‌ای و همچنین صخره شیشه‌ای است. برخی از صاحب‌نظران، مهم‌ترین عامل نابرابری‌های جنسیتی در سازمان‌ها و اصلی‌ترین مانع ارتقای شغلی زنان را وجود سقف شیشه‌ای می‌دانند (کوپر^۳ و همکاران، ۲۰۰۱). بنابراین، حضور زنان در محیط‌های کاری و مسائل وابسته به آن، از مباحث محوری حوزه مدیریت تنوع فرهنگی در چند دهه اخیر بوده است. یکی از موضوعات اساسی که در این حوزه مورد توجه بوده، ارتقای زنان به سطوح بالاتر مدیریتی است که در تشریح آن از پدیده‌ای موسوم به سقف شیشه‌ای یاد می‌شود. موانع نامرئی و سقف شیشه‌ای که در حقیقت مجموعه باورها و پندارهایی نادرست است که در خصوص زنان جامعه وجود دارد و این کلیشه‌های جنسیتی به‌گونه‌ای ناخودآگاه در جامعه و سازمان‌ها عمل می‌کنند و مانع پیشرفت زنان در عرصه‌های مختلف می‌شوند (سبزی و همکاران، ۱۴۰۱).

^۱ Herzberg

^۲ Armstrong

^۳ Cooper

از طرفی، صخره شیشه‌ای مرحله‌ای پیچیده‌تر از سقف شیشه‌ای است. لذا، برای بررسی صخره شیشه‌ای باید ابتدا سقف شیشه‌ای تشریح شود. اصطلاح سقف شیشه‌ای، نخستین بار در سال ۱۹۸۶ به وسیله مجله وال استریت^۱ به کار رفت؛ که به تبعیض جنسیتی اشاره می‌کرد و مانع آشکاری را شرح می‌داد که زنان را از رشد بالاتر از یک سطح مشخص در سازمان، بازمی‌داشت (سیمون^۲، ۱۹۹۵). همچنین، برن^۳ (۲۰۰۵)، سقف شیشه‌ای را رواج انواع تبعیض‌های شغلی، که به تدریج به یک مانع واقعی اما نامرئی برای پیشرفت زنان به مواضع بالای قدرت و مقام منتهی می‌شود، تعریف می‌کند. بنابراین، سقف شیشه‌ای بیان می‌دارد که زنان در دستیابی به سطوح بالا، به صورت سلسله مراتبی شکست می‌خورند و ناکام می‌مانند. این عامل و شکست باعث می‌شود تصور کنند یک سقف شیشه‌ای وجود دارد؛ یعنی موانعی تبعیض‌آمیز در راه تلاش خود برای دستیابی به سطوح عالی مدیریتی در سازمان‌ها مشاهده می‌کنند؛ موانعی نامرئی و غیرقابل عبور که از دستیابی اقلیت‌ها به رده‌های بالای سازمانی جلوگیری می‌کند و این موانع می‌توانند ادراکی و یا واقعی باشند (کاتالیست^۴، ۲۰۰۴). تعداد زنانی که سقف شیشه‌ای را شکسته و به پست‌های عالی سازمان‌ها دست‌یافته‌اند، پس از اینکه به پست مدیریت رسیدند، با چالش دیگری مواجه می‌شوند که صخره شیشه‌ای نامیده می‌شود. صخره شیشه‌ای دربرگیرنده همه حاشیه‌های انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل (ناامن) است. این پدیده بیان می‌کند احتمال اینکه زنان در پست‌های مدیریتی با خطر شکست مواجه شوند، از مردان بیشتر است و اگر بخواهیم ارتباط بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان مدیریت آن را بر عهده دارند، عمدتاً در بحران قرار می‌گیرند (بهبودی و همکاران، ۱۳۹۳).

با توجه به مطالب بیان‌شده بالا، پژوهشی‌های مختلفی به بررسی مفاهیم مطرح‌شده در سازمان‌های مختلف شغلی و غیر شغلی پرداخته‌اند. مثلاً، حسنی و سعادت (۱۳۹۵) تأثیر غنی‌سازی شغل بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در مازندان پرداختند. یافته‌های پژوهش آنان نشان داد؛ بین غنی‌سازی شغل و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، غنی‌سازی شغل و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی آنان داشت. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که بانک‌ها باید در غنی‌سازی شغل کارکنان و افزایش مسئولیت و استقلال کاری آنان بکوشند که این امر تأثیر قابل توجهی در افزایش تعهد کارکنان به بانک و نیز بهبود عملکرد شغلی آنان خواهد داشت که نتیجه نهایی آن، افزایش بهره‌وری کارکنان و ارائه خدمات بهتر به مشتریان خواهد بود. از طرف دیگر، صفری و همکاران (۱۳۸۹) اشاره بر این دارد که از جمله موانع فردی و سقف شیشه‌ای زنان بر سر راه ارتقاء آنان در خصوص پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی، مسئولیت نگهداری فرزندان، اداره امور خانه و عوامل سازمانی است. در حقیقت زنان صرفاً به خاطر جنسیت خویش از صعود به مراتب عالی سازمانی باز نگاه داشته می‌شوند. اللهیاری و همکاران (۱۳۹۴) دریافتند که سقف شیشه‌ای به‌طور مستقیم برافزایش توانمندی بانوان اثر می‌گذارد. تابع بردبار و همکاران (۱۳۹۴) گزارش کردند که بین باور به سقف شیشه‌ای زنان و موفقیت ذهنی و همچنین ابعاد آن، ارتباط منفی و معناداری وجود دارد. همچنین، اسپوسیتو^۵ (۲۰۱۳) موانع زنان نسبت به مردان، در خصوص ارتقاء به سطوح بالاتر مدیریت و سلسله‌مراتب در سازمان را بیشتر دانست. دینه و همکاران^۶ (۲۰۱۷) بیان می‌کنند که در ایالات متحده، زنان

^۱ The Wall Street Journal

^۲ Simon

^۳ Burn

^۴ Catalyst

^۵ Sposito

^۶ Dineh & et al.

به‌طور فزاینده‌ای به دنبال شکستن سقف شیشه‌ای هستند. این استدلال که مهارت‌ها، بهره‌وری افراد و تعهد آن‌ها به کار، در نهایت درآمد افراد را تعیین می‌کند، برای توضیح تفاوت درآمد بین مردان و زنان بسیار ساده‌لوحانه به نظر می‌رسد. در واقع، تبعیض علیه زنان می‌تواند در مراحل مختلف مسیر شغلی آن‌ها رخ دهد. شکاف دستمزد در بالا (سقف شیشه‌ای) و همچنین در پایین (طبقه چسبنده) توزیع دستمزد آشکار است (حجازی و عبدالله، ۲۰۱۴). ژائوپنگ و ژائو^۱ نیز موانع ساختاری، فرهنگی و سازمانی جلوگیری از دستیابی زنان به سمت‌های ارشد و اجرایی را سقف شیشه‌ای می‌داند (ژائوپنگ و ژائو، ۲۰۱۷).

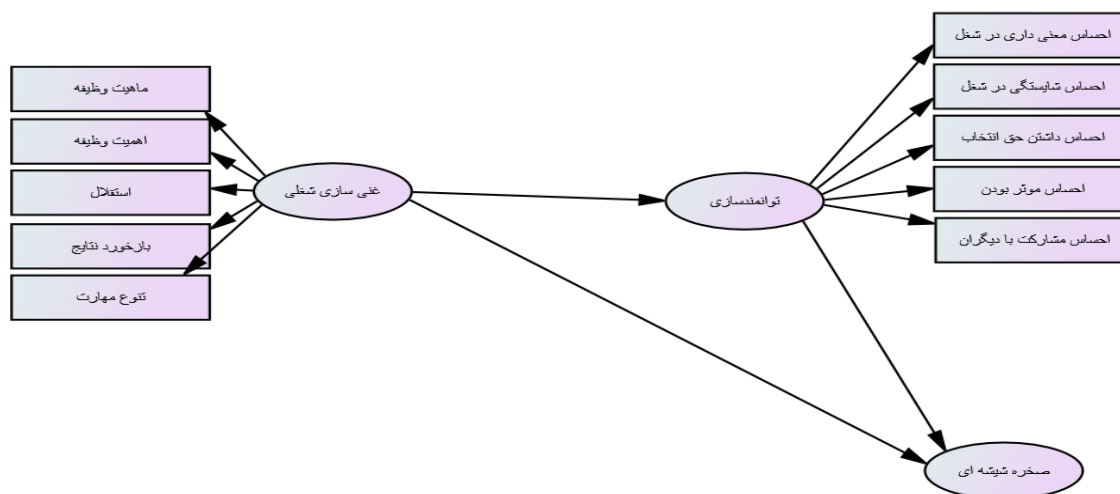
با توجه به رقابت روزافزون سازمان‌ها و تغییرات محیطی، سازمان‌ها در جست‌وجوی روش‌هایی هستند که بتوان با کمک آن‌ها از طریق منابع انسانی خود به مزیت رقابتی دست یابند. در این میان، می‌توان به غنی‌سازی شغل اشاره کرد. غنی‌سازی شغل منجر به فراهم کردن مسئولیت‌ها و چالش‌های شغلی بیشتری برای کارکنان زن می‌شود. همچنین، غنی‌سازی شغل به‌طور مستقیم با عوامل انگیزشی و نیز رضایت کارکنان مرتبط است. تحقیقات، حاکی از آن است که غنی‌سازی شغل، منجر به افزایش رضایت شغلی، انگیزش کارکنان و نیز کاهش غیبت کاری کارکنان می‌شود (ارپن^۲، ۱۹۷۹). چنین به نظر می‌رسد که سازمان‌ها با غنی‌سازی شغل کارکنان خود، آن‌ها را به سازمانشان متعهد می‌کنند؛ به‌طوری که کارکنان اهداف شخصی خود را با اهداف سازمان هم‌راستا می‌بینند و تمام توان خود را در دستیابی به اهداف تعریف‌شده سازمانی به‌کار می‌گیرند. همچنین، باید اذعان نمود، یکی از مهم‌ترین معیارها جهت سنجش درجه توسعه‌یافتگی یک کشور، میزان اهمیت و اعتباری است که به زنان آن کشور داده می‌شود. اکنون نگاه جهان، بیشتر به‌سوی زنان معطوف شده است؛ زیرا امروز، برای تحقق توسعه اجتماعی، تسریع فرایند توسعه اقتصادی و محقق شدن عدالت اجتماعی، چنانچه به زن به‌عنوان نیروی فعال و سازنده نگریسته شود، قطعاً تأثیر بسیاری در روند توسعه و افزایش کمی و کیفی نیروی انسانی آن جامعه خواهد داشت (اسپوسیتو، ۲۰۱۳). در ایران نیز، این شاخصه با توجه به نوع نگاه و جایگاه ارزنده‌ای که زنان در اسلام و ایران‌زمین داشته و دارند، اهمیت بسزایی پیدا می‌کند. امروزه مدیریت زنان نه‌تنها در کشورهای درحال توسعه که در کشورهای توسعه‌یافته نیز از مقوله‌های مهمی است که موردتوجه صاحب‌نظران علوم مختلف قرار گرفته است و در سطح جهانی نیز سازمان‌های بین‌المللی، توجه ویژه‌ای به جایگاه زنان در کشورهای مختلف دارند. از این‌رو، همواره مقوله زنان و به‌ویژه مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و مشاغل سطوح عالی موردتوجه بوده است (کلدی، ۱۳۹۱). بنابراین، ایران به‌عنوان کشوری مسلمان، باید الگویی مناسب در به‌کارگیری بانوان در مشاغل هم‌تراز با مردان داشته باشد. در نتیجه باید دانست، پیشرفت شغلی بانوان، با توانمندسازی آنان و غنی‌سازی شغل آن‌ها و همچنین، استفاده از مدیران زن باتجربه و دلسوز، بهتر میسر خواهد بود (نجاتی و جمالی، ۱۳۸۶). از طرفی، بی‌توجهی به وجود پدیده سقف شیشه‌ای و در گامی فراتر، صخره شیشه‌ای در سازمان‌ها، به کاهش اشتیاق شغلی در کارکنان زن منجر می‌شود.

با توجه به مسائل مطرح‌شده، هدف پژوهش حاضر پاسخ به این پرسش است که آیا صخره شیشه‌ای بر توانمندسازی بانوان با نقش میانجی غنی‌سازی شغلی آن‌ها می‌تواند اثرگذار باشد؟ بر این اساس، پژوهشگران امیدوارند با شناسایی ویژگی صخره شیشه‌ای و آزمون ارتباط این متغیر با توانمندسازی و غنی‌سازی شغلی، به‌صورت کلی بتوانند سازمان‌های ورزشی را به‌سوی فرهنگ‌هایی سوق دهند که مشوق و پذیرای عقاید، آراء، دغدغه‌های کارکنان و پذیرش

^۱ Zhaopeng & Zhao

^۲ Open

فرهنگ کار تیمی باشد؛ زیرا سازمان‌های ورزشی در محیط متلاطم امروزی نیازمند چنین کارکنانی هستند. بنابراین، این پژوهش با هدف اندازه‌گیری تأثیر غنی‌سازی شغلی بر صخره شیشه‌ای و با توجه به نقش میانجی توانمندسازی زنان صورت گرفته است. مدل مفهومی مورد آزمون در این تحقیق در شکل شماره (۱) نشان داده شده است:



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف انجام تحقیق، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی و همبستگی است که به صورت پیمایشی و مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه زنان شاغل در وزارت ورزش و جوانان بود. روش‌های گردآوری داده‌ها و اطلاعات، روش میدانی جهت جمع‌آوری داده‌ها و روش کتابخانه‌ای جهت بررسی ادبیات و مبانی نظری پژوهش است. به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش، از سه پرسش‌نامه استفاده شد: پرسش‌نامه ۱۵ سؤالی صخره شیشه‌ای نصیری و لیک بنی و همکاران (۱۳۹۴)، پرسش‌نامه ۱۵ سؤالی غنی‌سازی شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵) که دارای ۵ مؤلفه (ماهیت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال، بازخورد نتایج و تنوع مهارت) و در نهایت، پرسش‌نامه ۲۲ سؤالی توانمندسازی روانشناختی کارکنان اسپریتزر^۲ (۱۹۹۵) بود که به منظور بررسی متغیر میانجی، استفاده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، پیش‌پردازش‌های لازم، به منظور بررسی پرسش‌نامه‌های ناقص، داده‌های مفقوده، پرت و نرمال بودن توزیع داده انجام شد؛ در نهایت تعداد ۲۸۰ پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش برای بررسی فرض نرمال بودن تک متغیره و چند متغیره، از ضریب کشیدگی و چولگی، استفاده گردید. نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای آشکار، نشان داد که مقادیر کشیدگی و چولگی کلیه متغیرهای آشکار در

^۱Hockman & Oldham
^۲Spreitzer

دامنه قابل قبولی قرار دارند (کشیدگی در دامنه ± 5 ؛ چولگی در دامنه ± 3). در خصوص چند متغیرها، نتایج نشان داد که کلیه متغیرها از توزیع نرمال برخوردارند (جدول ۱).

جدول ۱- شاخص‌های ارزیابی نرمال بودن متغیرها

متغیرها	کشیدگی	C.F.	چولگی	C.F.
غنی سازی شغلی	۰/۵۳۷	۱/۴۵۵	۰/۳۶۰	۱/۹۴۹
توانمندسازی شغلی زنان	۰/۴۹۱	۱/۳۲۹	۰/۱۲۵	۰/۶۷۵
صخره شیشه‌ای	۰/۴۲۱	۱/۱۴۱	۰/۱۳۷	۰/۷۴۰

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد، توزیع متغیرها با چولگی بین مثبت و منفی ۳ و کشیدگی بین مثبت و منفی ۵، توزیعی نرمال است. به منظور تعیین روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها از روش‌های روایی سازه، روایی همگرا^۱ و واگرا^۲ و جهت تعیین پایایی، از روش‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده گردید.

جدول ۲- نتایج روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها

روایی واگرا		روایی همگرا AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	متغیرها	
ASV	MSV					
-	-	۰/۷۳	۰/۸۹	۰/۸۰	صخره شیشه‌ای	
-	-	۰/۷۵	۰/۸۷	۰/۸۵	غنی سازی شغلی	
-	-	۰/۸۰	۰/۹۰	۰/۷۸	توانمندسازی	
۰/۶۲	۰/۳۶	۰/۶۷	۰/۸۸	۰/۷۰	ماهیت وظیفه	مؤلفه‌های غنی‌سازی شغلی
۰/۵۷	۰/۳۳	۰/۶۳	۰/۸۴	۰/۷۸	اهمیت وظیفه	
۰/۵۹	۰/۴۴	۰/۷۹	۰/۸۲	۰/۸۹	استقلال	
۰/۶۰	۰/۴۵	۰/۷۰	۰/۸۰	۰/۸۱	بازخورد نتایج	
۰/۵۶	۰/۴۶	۰/۸۱	۰/۷۵	۰/۸۸	تنوع مهارت	
۰/۵۹	۰/۴۹	۰/۶۸	۰/۷۶	۰/۷۴	احساس معنی‌داری در شغل	
۰/۶۱	۰/۵۱	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۷۵	احساس شایستگی در شغل	
۰/۶۶	۰/۵۰	۰/۷۷	۰/۹۱	۰/۷۰	احساس داشتن حق انتخاب	
۰/۶۴	۰/۴۹	۰/۷۲	۰/۸۲	۰/۸۲	احساس مؤثر بودن	
۰/۵۴	۰/۴۰	۰/۶۹	۰/۸۰	۰/۷۸	احساس مشارکت با دیگران	

^۱ Convergent validity

^۲ Discriminant validity

نتایج حاصل از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول (CFA) متغیرهای آشکار، صخره شیشه‌ای، غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان، توسط نرم‌افزار Amos بررسی شد. همچنین معیارهای مناسب بودن برازش مدل برای هر سه پرسش‌نامه موردبررسی قرار گرفت. روایی تمامی سؤالات هر سه متغیر، به دلیل اینکه بار عاملی آن‌ها بیشتر از ۰/۵ و سطح معنی‌داری آن‌ها بیشتر از ۱/۹۶ بود، تأیید گردید. باید خاطر نشان کرد که در تحلیل عاملی، تأییدی بار عاملی، باید بالای ۰/۵ و سطح معنی‌داری نباید بین $\pm 1/96$ باشد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۲). نتایج شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه اول (جدول ۳) نشان‌دهنده این است که پرسش‌نامه‌های مربوط به متغیرهای صخره شیشه‌ای، غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی، دارای روایی مناسب است.

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری (صخره شیشه‌ای، غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی)

شاخص	RMSEA	P-Value	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	IFI	NFI	NNFI
دامنه مطلوب	< ۰/۰۸	> ۰/۰۵	< ۳	> ۰/۸۰	> ۰/۸۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰
صخره شیشه‌ای	۰/۰۵۶	۰/۰۰۰	۱/۹۸	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۳
غنی‌سازی شغلی	۰/۰۶۷	۰/۰۰۰	۲/۴۵	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۵
توانمندسازی	۰/۰۶۱	۰/۰۰۰	۲/۷۶	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۰

نتایج مدل و آزمون فرضیات

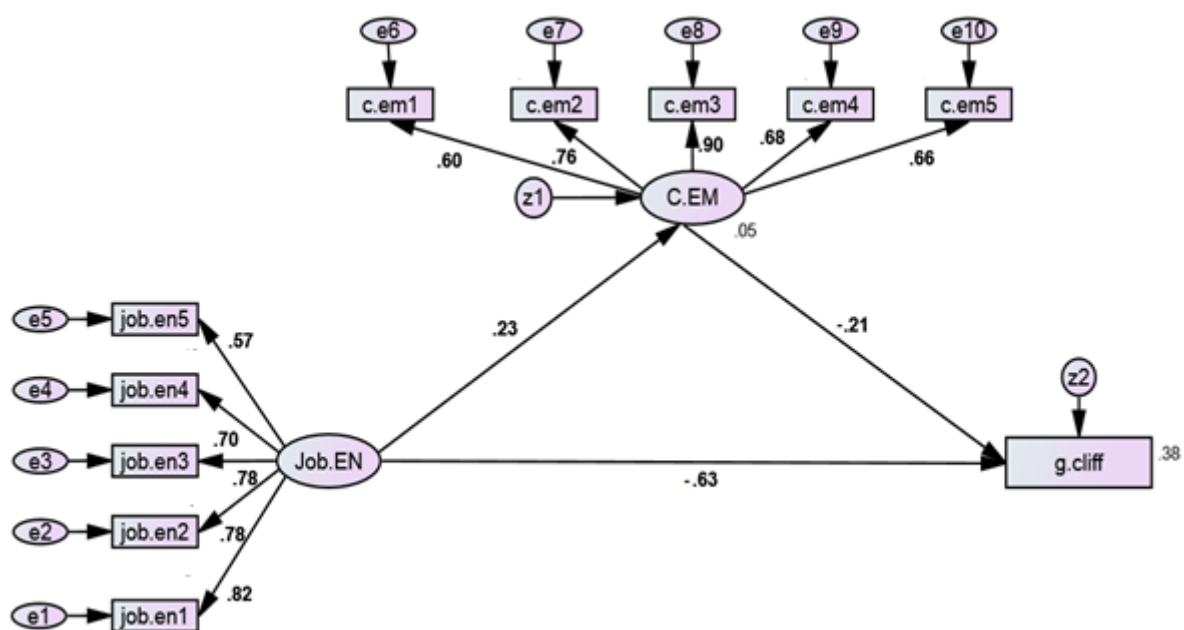
پس از حصول اطمینان از اعتبار مدل اندازه‌گیری هر سه متغیر، بر اساس تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، ضرایب مسیر بین متغیرهای پنهان در یک مدل ساختاری به منظور آزمون فرضیات تحقیق تخمین زده شد. مدل ساختاری را با نرم‌افزار Amos ۲۲ اجرا و فرضیات پژوهش به شرح ذیل مورد آزمون قرار گرفتند.

فرضیه اول: غنی‌سازی شغلی بر صخره شیشه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه دوم: توانمندسازی زنان بر صخره شیشه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه سوم: غنی‌سازی شغلی بر توانمندسازی زنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه چهارم: توانمندسازی زنان به‌عنوان یک متغیر میانجی اثر غنی‌سازی شغلی را بر ریختن صخره شیشه منتقل می‌کند.



شکل ۲- مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد

الگوی ابتدایی پژوهش با توجه به شاخص‌های برازش مورد تأیید قرار گرفت. نتایج حاصل از شاخص‌های برازش در خصوص مدل تحقیق در جدول شماره (۴) آورده شده است.

جدول ۴- شاخص‌های برازش الگوی پژوهش

IFI	CFI	RFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	CMIN/DF	شاخص
>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۸۰	>۰/۸۰	<۰/۰۸	< ۳	مقادیر استاندارد شاخص
۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۰۷۸	۲/۲۳	مقادیر به دست آمده شاخص

جدول ۵- آزمون فرضیات پژوهشی بر اساس مدل ساختاری

نتیجه	سطح معنی داری p- (value)	نسبت بحرانی (C.R)	برآورد Estimate	خطای معیار (SE)	ضریب مسیر (β)	فرضیه‌ها
تأیید	۰/۷۹۳	-۹/۶۳۷	-۰/۱۵۹	۰/۰۵۲	-۰/۶۳	تأثیر غنی‌سازی شغلی بر صخره شیشه‌ای
تأیید	***	۳/۰۵۱	۰/۱۸۰	۰/۰۵۳	۰/۲۳	تأثیر غنی‌سازی شغلی بر توانمندسازی زنان
تأیید	***	-۳/۴۰۹	-۰/۳۷۷	۰/۰۳۹	-۰/۲۱	تأثیر توانمندسازی زنان بر صخره شیشه‌ای

مطابق با جدول شماره (۵) و شکل شماره (۲) و با توجه به اینکه ضریب مسیر بین غنی‌سازی شغلی و صخره شیشه‌ای برابر با $-۰/۶۳$ و مقدار آماری p -value برای این دو متغیر برابر با $-۹/۶۳۷$ و چون این مقدار بیشتر از $۱/۹۶$ است؛ پس فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. به عبارتی، غنی‌سازی شغلی زنان موجب فروریختن صخره شیشه‌ای می‌شود. در خصوص فرضیه‌های دوم و سوم، به دلیل اینکه مقادیر ضریب مسیر بین غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی زنان برابر $(۰/۲۳)$ و توانمندسازی زنان با صخره شیشه‌ای برابر $(-۰/۲۱)$ می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار آماری p متغیرها بیشتر از $۲/۹۸$ است، لذا، فرضیات دوم و سوم تحقیق نیز تأیید گردید. همچنین مقدار ضریب تعیین نشان داد که دو متغیر غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی، حدود $۰/۳۸$ از تغییرات فروریختن صخره شیشه‌ای را پیش‌بینی می‌کنند. در حقیقت، متغیر غنی‌سازی شغلی، حدود $۰/۰۵$ از تغییرات فروریختن صخره شیشه‌ای را پیش‌بینی می‌کند. در خصوص نقش میانجی‌گری متغیر توانمندسازی زنان، بین دو متغیر غنی‌سازی شغلی و صخره شیشه‌ای، مطابق شکل شماره (۱) می‌توان گفت؛ به دلیل معناداری کلیه ضرایب مسیر بین غنی‌سازی شغل $<---$ صخره شیشه‌ای $(p\text{-value} = -۹/۶۳, \beta = -۰/۶۳)$ ، غنی‌سازی شغلی $<---$ توانمندسازی $(p\text{-value} = ۳/۰۵, \beta = ۰/۲۳)$ و توانمندسازی $<---$ صخره شیشه‌ای $(p\text{-value} = -۳/۴۰, \beta = -۰/۲۱)$ ، نقش متغیر توانمندسازی به‌عنوان متغیر میانجی جزئی تأیید می‌گردد.

نتیجه‌گیری

زنان، بخش مهمی از تأمین سرمایه در بحث توسعه هستند. بدین لحاظ، توجه به نقش آن‌ها از موضوعات اساسی توسعه، مشارکت اجتماعی و اقتصادی به‌شمار می‌رود و ابزار مهمی در تحقق دیگر اهداف توسعه محسوب می‌شود. شاخص میزان اهمیت، اعتبار و حضور واقعی زنان در جوامع امروزی به‌منزله توسعه‌یافتگی کشورها مطرح شده است و توسعه پایدار، مبتنی بر توانمندسازی زنان است؛ به طوری که اندیشمندان اجتماعی، همواره بر رفع موانع جنسیتی به‌منزله لزوم تحقق توسعه اقتصادی و اجتماعی تأکید کرده‌اند.

یافته اول پژوهش نشان داد که غنی‌سازی شغلی بر صخره شیشه‌ای، تأثیر مثبت و معنی‌داری داشت. به عبارتی غنی‌سازی شغلی زنان، موجب فروریختن صخره شیشه‌ای می‌شود. این یافته با پژوهش‌های حسنی و سعادت (۱۳۹۵)، ژائوپنگ و ژائو (۲۰۱۷) و اللهیاری و همکاران (۱۳۹۴) همسو است. در تحلیل این یافته، می‌توان چنین اظهار نمود؛ که غنی‌سازی شغل، یعنی طراحی مجدد مشاغل، متناسب با نیازهای سازمانی که نیازمند توسعه حس احترام از طرف مدیران است؛ بنابراین، همگام با غنی‌سازی شغلی در کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان، موانع سر راه برای تصاحب مشاغل و پست‌های مدیریتی برای آن‌ها هموار خواهد شد. از طرف دیگر، وزارت ورزش نیازمند استفاده بیشتر و بهتر از نیروی زنان در عرصه مدیریت، با توجه به نتایج چشمگیر زنان در عرصه ورزش در سطح ملی و بین‌المللی است. کشورهای درحال توسعه به این نتیجه رسیده‌اند که به منظور تحقق اهداف توسعه‌ای خود، ناگزیر از مشارکت دادن زنان در مشاغل مدیریتی هستند. یکی از شاخص‌های مهمی که به منزله معیار جنسیتی و نیز توانمندسازی زنان مورد توجه قرار می‌گیرد، میزان مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های کلان و همچنین حضور آنان در پست‌های مدیریتی است. در کشور و به ویژه وزارت ورزش و جوانان، به زعم برنامه‌ریزی‌هایی که در این حوزه انجام شده است، حضور زنان در پست‌های مدیریتی، هنوز چشمگیر نیست و به نظر می‌رسد که زنان در مسیر پیشرفت شغلی خود در سطوح مدیریتی، با مسائل و مشکلات زیادی روبرو هستند که این موضوع نه در کشورهای درحال توسعه، بلکه در کشورهای توسعه‌نیافته نیز، هنوز در حد یک مسئله باقی مانده است.

یافته دوم پژوهش نشان داد که توانمندسازی زنان بر صخره شیشه‌ای، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این یافته با پژوهش‌های اللهیاری و همکاران (۱۳۹۴)، دینه و همکاران (۲۰۱۷)، ژائوپنگ و ژائو (۲۰۱۷) همسو است. در این راستا، اللهیاری و همکاران (۱۳۹۴) دریافتند که سقف شیشه‌ای به طور مستقیم برافزایش توانمندی بانوان اثر می‌گذارد. تابع بردبار و همکاران (۱۳۹۴) گزارش کردند که بین باور به سقف شیشه‌ای زنان و موفقیت ذهنی و همچنین ابعاد آن، ارتباط منفی و معناداری وجود داشت. همچنین، دینه و همکاران (۲۰۱۷) بیان می‌کنند که زنان در ایالات متحده به طور فزاینده‌ای به دنبال شکستن سقف شیشه‌ای هستند. ژائوپنگ و ژائو (۲۰۱۷) نیز موانع ساختاری، فرهنگی و سازمانی جلوگیری از دستیابی زنان به سمت‌های ارشد و اجرایی را، سقف شیشه‌ای می‌دانند. در تحلیل این بخش می‌توان عنوان کرد که توانمندسازی، فرایندی است که طی آن زنان از نیازها و خواسته‌های درونی خود آگاه می‌شوند، جرأت دستیابی به هدف را در خود تقویت می‌کنند و از توانایی لازم برای عملی ساختن خواسته‌های خود برخوردار می‌شوند؛ بنابراین، بین خودپنداری و شایستگی زنان، با صخره شیشه‌ای رابطه منفی وجود دارد؛ یعنی هر میزان عزت‌نفس و آگاهی زنان شاغل در وزارت ورزش افزایش یابد، حرکت آن‌ها به سمت عبور از موانع و فروریختن صخره شیشه‌ای بیشتر خواهد شد. پس توانمندسازی باید در برنامه توسعه منابع انسانی وزارت ورزش قرار گیرد. طالقانی و همکاران (۱۳۸۸)، در بررسی تأثیر سقف شیشه‌ای بر کاهش توانمندی زنان دریافتند که عامل فرهنگ، بیشترین تأثیر را بر عدم دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی دارد؛ بنابراین، موانع فرهنگی مانع جدی در کسب و تصاحب شغل‌های کلیدی در ورزش، مانند ریاست فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی است و به نظر همگام با توانمندسازی زنان، باید هم‌زمان بر روی برداشتن موانع فرهنگی نیز اقدامات لازم انجام شود. از دیگر یافته‌های پژوهشی این بود که غنی‌سازی شغلی بر توانمندسازی زنان، تأثیر مثبت و معنی‌داری داشت. این یافته با پژوهش‌های حسنی و سعادت (۱۳۹۵) و آرمسترانگ (۲۰۰۶) همسو است.

در این راستا باید بیان شود که امروزه توانمندی، راهی برای دیده شدن زنان همچون سایر اعضای برابر سازمان است. از این طریق، زنان با مشارکتشان در مدیریت سازمان، عزت نفس و اطمینان بیشتری کسب می‌کنند. صرف به حساب آوردن زنان به عنوان بخشی از سازمان می‌تواند تأثیرات مثبت فراگیری داشته باشد؛ بنابراین، زنان شاغل در وزارت ورزش و جوانان در بخش‌های مختلف، با غنی‌سازی باید در فرایند برنامه‌ریزی صدای محکم و رسایی داشته باشند. نباید این مسئله را از نظر مدیران وزارت ورزش دور داشت که کارکنان زن نیز دوست دارند درگیر مستقیم یک موضوع باشند، به مشورت فراخوانده شوند و فرصت ارائه پیشنهادات به آنان داده شوند. آن‌ها دوست دارند مانند مردان مورد توجه قرار گیرند. این مسئله به طور مؤثری به کاربرد موفقیت‌آمیز برنامه‌ها خواهد انجامید.

یافته دیگر حاکی از آن بود که توانمندسازی زنان به عنوان یک متغیر میانجی، اثر غنی‌سازی شغلی را بر ریختن صخره شیشه منتقل می‌کند. نجاتی آجی بیشه و جمالی (۱۳۸۶) در گزارش خود با عنوان ارتقاء زنان به سطوح مدیریتی در سازمان تربیت بدنی کشور، موانع محیطی و فردی را عنوان می‌کنند که درک زنان از وجود و بروز موانع برای رسیدن به سطوح بالای مدیریتی و در اختیار گرفتن مسئولیت‌های مهم در سازمان، می‌تواند توانمندی زنان را تحت تأثیر قرار دهد. در این خصوص باید توجه داشت که با در اختیار و برگرداندن ارزش‌های انسانی به کارمندان، می‌توان زمینه توانمندی آنان را فراهم ساخت. داشتن حق انتخاب، تصمیم‌گیری، استقلال و آزادی عمل در کارکنان است که به آن‌ها جرأت تجربه کردن امور را می‌بخشد؛ در نتیجه، پیشنهاد می‌شود با اعطای اختیار به زیردستان، این زمینه فراهم گردد. از آنجاکه توانمندی زنان می‌تواند به طور گسترده‌ای، عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان، مانند اثربخشی و تبع آن بهبود عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. لذا، پیشنهاد می‌شود که شرایط مناسبی برای بهبود سطح کیفی مؤلفه‌های توانمندی در زنان سازمان ایجاد گردد و در نهایت به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات خود در نظام اداری، برای زنان فعالیت‌هایی در نظر گرفته شود که آن‌ها احساس مؤثر بودن کرده، کارآمدی داشته باشند؛ برای کسب موفقیت تلاش کنند و رشد یابند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که مقدار ضریب تعیین دو متغیر غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی، حدود ۰/۳۸ از تغییرات فروریختن صخره شیشه‌ای را پیش‌بینی کرد و متغیر غنی‌سازی شغلی حدود ۰/۰۵ از تغییرات فروریختن صخره شیشه‌ای را پیش‌بینی می‌کند. در تحلیل این قسمت باید بیان کرد که سازمانی که در آن، باور به سقف شیشه‌ای و صخره شیشه‌ای وجود داشته باشد یا همان درک وجود سقف شیشه‌ای در بین کارکنان بالا باشد، اثربخشی کارکنان و به تبع آن، اثربخشی سازمان نیز افزایش می‌یابد. نتایج به دست آمده در این بخش، با مطالعه جونز^۱ (۲۰۱۳)، با عنوان شکستن سقف شیشه‌ای: موانع ساختاری، فرهنگی و سازمانی مانع دستیابی زنان به سمت‌های ارشد و اجرایی، همسو است. پس توصیه می‌شود؛ در بخش سازمانی توانمندسازی و غنی‌سازی شغلی، باید در برنامه مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان برای زنان شاغل جایگاهی در نظر گرفته شود تا از این رهگذر بتوان، با فروریختن صخره شیشه‌ای و اعتماد به آن‌ها، مشاغل و پست‌های مهم ورزش، مانند ریاست فدراسیون‌های ورزشی، معاونت‌های مهم ورزشی و مدیریت باشگاه‌های مهم ورزشی را به آن‌ها واگذار کرد تا در محک جدی‌تری در جامعه ایرانی، به ایفای نقش بپردازند.

^۱ Johns

در جمع‌بندی پایانی باید گفت که اتخاذ تدابیر علمی و برنامه‌ریزی‌های لازم و مقتضی، سبب تسهیل شرایط ورود برای حضور و بقای زنان در اجتماع می‌شود و گروه‌های مصلح باید، موضع‌گیری مناسب‌تری به حضور زنان در جامعه، به‌منزله نیمی از جمعیت، در نظر بگیرند. این مهم میسر نمی‌شود، مگر آنکه همگان ابتدا به این باور برسند که راه توسعه بدون توجه به نقش زنان، پیموده نخواهد شد. در کشور ما نیز، دوراندیشان و مصلحان جامعه به اهمیت این موضوع پی برده و در پی افزایش سهم مشارکت زنان در سمت‌های مدیریتی هستند تا بدین‌وسیله شاهد افزایش ظرفیت‌های لازم برای تصدی پست‌های مدیریتی به‌وسیله زنان باشیم. درنهایت، می‌توان گفت، آنچه در حوزه منابع انسانی اهمیت بیشتری دارد، پیامدهای فردی و سازمانی حاصل از وجود صخره شیشه‌ای در سازمان‌هاست. بنابراین، مسئولان و مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان برای از بین بردن این پیامدهای منفی باید عوامل پدیدآورنده صخره شیشه‌ای را در سازمان خود شناسایی و در جهت رفع آن تلاش کنند. در راستای محدودیت‌های پژوهش، باید بیان کرد که جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان بود؛ بنابراین، در تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها رعایت جانب احتیاط ضروری است.

منابع

- تابع بردبار، فریبا؛ کمانی، سید محمدحسین؛ منوچهری، بهناز (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین باور به سقف شیشه‌ای و موفقیت ذهنی کارکنان زن در شهرداری شیراز. *جامعه‌شناسی زنان*، ۶(۴)، ص ۱۲۵-۱۴۳.
- حسینی، علی؛ سعادت، غلامرضا (۱۳۹۵). تأثیر غنی‌سازی شغل بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی. *مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی*، ۲(۲)، ص ۱-۱۰.
- حیدری‌نژاد، صدیقه (۱۳۹۱). بررسی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و علوم زیستی در شغلی*، ۲(۱)، ص ۱۰۸-۱۲۲.
- سبزی، امیر حمزه؛ نظرپور، امیر هوشنگ؛ سبزی، شراره (۱۴۰۱). ارتباط بین صخره شیشه‌ای با انگیزش شغلی و بالندگی سازمانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی لرستان. *بهداشت کار و ارتقای سلامت*، ۶(۱)، ص ۶۶-۷۶.
- شکوری، علی؛ رفعت‌جاه، مریم؛ جعفری، معصومه (۱۳۸۶). مؤلفه‌های توانمندی زنان و تبیین عوامل مؤثر بر آنها. *زن در توسعه و سیاست*، ۵(۱)، ص ۱-۲۶.
- صفری، علی؛ فروغی ابری، معین (۱۳۸۹). سقف شیشه‌ای و راه‌های شکستن آن برای زنان در ایران. *تدبیر*، ۲۱۷، ص ۴۴-۴۸.
- ضرغامی فرد، مژگان؛ بهبودی، محمدرضا (۱۳۹۳). پدیده صخره شیشه‌ای: بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری سازمان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲(۲)، ص ۱۹۱-۲۱۱.
- طالقانی، غلامرضا؛ پورعزت، علی اصغر؛ فرجی، بهاره (۱۳۸۸). بررسی اثر سقف شیشه‌ای بر کاهش توانمندی زنان در سازمان توسعه برق ایران. *مدیریت دولتی*، ۱(۲)، ص ۸۹-۱۰۲.
- کلدی، علیرضا (۱۳۹۱). بررسی تأثیر حمایت اجتماعی بر توانمندی زنان. *مطالعات توسعه اجتماعی ایران*، ۴(۴)، ص ۲۲-۷.

کتابی، محمود؛ یزدخواستی، بهجت؛ فرخی راستابی، زهرا (۱۳۸۲). توانمندسازی زنان برای مشارکت در توسعه. زن در توسعه و سیاست، ۱(۷)، ص ۳۰-۵.

اللهیاری، فاطمه؛ بیاتی، هادی؛ سجادی، سید نصراله؛ گودرزی، محمود؛ علیدوست فهفرخی، ابراهیم (۱۳۹۴). نقش سقف شیشه‌ای بر وضعیت توانمندی زنان در سازمان شغلی شهرداری تهران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت شغلی، ۱(۱)، ص ۵۹-۶۹.

محسنین، شهریار؛ اسفیدانی، رحیم (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری. بی‌جا: موسسه کتاب مهربان نشر.
نجاتی آجی بیشه، مهران؛ جمالی، رضا (۱۳۸۶). شناسایی و رتبه‌بندی موانع ارتقای شغلی زنان و بررسی ارتباط آن با ابعاد آن با ابعاد عدالت سازمانی: زنان شاغل دانشگاه یزد. مطالعات زنان، ۱(۳)، ص ۹۱-۵۶.
نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ اردلان، محمدرضا؛ بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر صخره شیشه‌ای بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی. زن در توسعه و سیاست، ۱۳(۳)، ص ۳۷۷-۳۹۸.

Armstrong, M. (۲۰۰۶). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. ۱th edition. IKOGAN publication.

Burn, S.M. (۲۰۰۵). *Women across Cultures: A Global Perspective*. New York: McGraw Hill.

Catalyst, L. (۲۰۰۴). *200 Catalysts Census of Females Board Directors in Canada*. NEW YORK ۱۲۰ Wall Street.

Cooper, F., Jackson, J.H. & Janet, M. (۲۰۰۱). Women Middle Managers 'Perception of the Glass Ceiling'. *Journal of woman in Management Review*, ۶(۱), P. ۳۰-۳۲.

Dinh, H., Strazdins, L. & Welsh, J. (۲۰۱۷). Hour-glass ceilings: Work-hour thresholds, gendered health inequities. *Social Science & Medicine*, ۱۷۶(۱), P. ۴۲-۵۱.

Hakman, J.R. & Oldman G.R. (۱۹۷۵). *Work redesign*. Reading, MA: Addison – Wesley.

Hejase, A. & Abdallah, D. (۲۰۱۴). An Assessment of the Impact of Sticky Floors and Glass Ceilings in Lebanon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۱۰۹(۱), P. ۹۵۴-۹۶۴.

Herzberg, F. (۱۹۶۸) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, ۴۶, P. ۵۳-۶۲.

Johns, M. (۲۰۱۳). Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. Perspectives in health information management/AHIMA. *American Health Information Management Association*, ۱۰.

Orpen, C. (۱۹۷۹). The Effects of Job Enrichment on Employee Satisfaction, Motivation, Involvement, and Performance: A Field Experiment. *Human Relations*, ۳۲, P. ۱۸۹ - ۲۱۷.

Qu, Zh. & Zhao, Z. (۲۰۱۷). Glass ceiling effect in urban China: Wage inequality of rural-urban migrants during ۲۰۰۲-۲۰۰۷. *China Economic Review*, ۴۲(C), P. ۱۱۸-۱۴۴.

Simon, J. (۱۹۹۵). The "double-glazed glass ceiling" in Australian libraries. *Women in Management Review*, ۱۰(۸), P. ۱۹-۲۹.

Sposito, D. (۲۰۱۳). Career Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۷۵(۱), P. ۴۸۸-۴۹۷.

Spreitzer, G.M. (۱۹۹۵). Individual empowerment in the work place: Dimension, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, ۳۸(۵), P. ۱۴۴۲-۱۴۶۵.