

فصلنامه تعالی منابع انسانی

دوره سوم، شماره اول، بهار ۱۴۰۱

صفحات: ۲۴-۱

نوع مقاله: پژوهشی

## ارائه مدل توانمند سازی مدیران زن برای موفقیت در گذر از موانع شیشه‌ای

تهام ملکی<sup>۱</sup>، پروانه گلرد<sup>۲\*</sup>، لواسانی، سید سبحان لواسانی<sup>۳</sup>، سیداحمد حسینی گل افشانی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۳

### چکیده

هدف اصلی مطالعه حاضر، ارائه یک چارچوب جهت گذار مدیران زن از موانع شیشه‌ای می‌باشد. از این رو، پژوهش حاضر جزو تحقیقات کیفی می‌باشد که با رویکرد تحلیل مضمون انجام پذیرفته است. پس از مرور مبانی نظری و مدل‌های موجود، با ۱۸ نفر از متخصصین و خبرگان حوزه توانمندسازی مصاحبه نیمه ساختار یافته به عمل آمده و سپس با استفاده از استراتژی کدگذاری باز و محوری به احصای عوامل موثر و نهایتاً ارائه چارچوب پرداخته شد. بر اساس یافته‌ها، یک مدل نظری شامل ۶ مضمون افکت سقف شیشه‌ای، درک سقف شیشه‌ای، عوامل مؤثر، استراتژی‌ها و ویژگی‌ها، رهبری تحول آفرین و خروج آسان توضیح دهنده کار راه شغلی زنان را با توجه به وجود سقف شیشه‌ای تا رسیدن به مدیریت ارشد است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیران زن تحول‌پذیر از خود رفتارهای رهبر معابانه نشان می‌دهند و از همه مهمتر غریزه زنانه مدیران زن مطابق با رفتارهای رهبری تحول آفرین است. در نتیجه، زنان بیشتر تحت تأثیر موانع فردی قرار می‌گیرند و با تکیه بر غرایز زنانه خود قادر به غلبه بر موانع سقف شیشه‌ای هستند. کاهش بهره‌وری در گروهی که باور به وجود موانع بر سر راه پیشرفت خود دارند؛ افزایش استرس و فشار شغلی؛ افزایش احتمال استعفا و خروج کارکنانی که سقف شیشه‌ای باور کردند؛ کاهش تعهد کاری و سازمانی؛ کاهش انگیزه کاری؛ احساس ناامیدی از پیامدهای باور به سقف شیشه‌ای می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، سقف شیشه‌ای، زنان مدیر

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.

<sup>۲</sup> دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، ایران. (نویسنده مسئول) [p\\_gelard@azad.ac.ir](mailto:p_gelard@azad.ac.ir)

<sup>۳</sup> رئیس پژوهش‌های منابع انسانی شرکت ملی گاز

<sup>۴</sup> گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

## مقدمه

در سده‌های اخیر نقش زنان به عنوان نیمی از جمعیت جهان در حال توسعه نادیده گرفته شده که این امر نشان از وجود تبعیضات و نابرابری‌های جنسیتی در زمینه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و غیره دارد. جامعه انسانی از عدم حضور واقعی زنان در عرصه‌های مختلف لطمات جبران ناپذیری دیده و بدین خاطر در دو دهه اخیر درصدد جبران این نقیصه بر آمده است (انان، دونالد، گلدستون، مارتینز و کولوال، ۲۰۲۱). برای رسیدن به تعادل، برابری و رفع تبعیضات و در نتیجه توسعه بهتر و کاملتر جامعه، نیاز به آن است که زنان بتوانند در فرآیند تصمیم‌گیری در سطوح مختلف جامعه شرکت نمایند (صلاح الدین، محمود و احمد، ۲۰۲۲). ممکن است برای خواننده این سؤال پیش آید که به راستی چه ضرورتی به مدیریت زنان در بخش‌های گوناگون جامعه وجود دارد؟ در پاسخ به این سؤال بایستی اذعان داشت که امروزه توانمندسازی زنان و مشارکت کامل آنان بر پایه برابری، در همه زمینه‌ها از جمله در فرآیند تصمیم‌گیری و مدیریت جامعه یکی از پیش نیازهای توسعه پایدار می‌باشد که کشور ما سخت بدان نیازمند است. در جوامعی که هنوز تعادل مطلوب و قابل قبول و مشارکت عادلانه زن و مرد در فعالیتهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراهم نشده و فرصت منصفانه بروز خلاقیت و استعداد انسان‌ها برقرار نگردیده است و فرآیند توسعه آن گونه که انتظار داشته‌اند موفق نبوده است. تداوم و شتاب توسعه هنگامی رخ خواهد داد که زن و مرد دوشادوش یکدیگر مسئولیت توسعه را بر عهده بگیرند (ماهشوری و لنکا، ۲۰۲۲). علاوه بر این، با توجه به این که زنان نیمی از جمعیت و نیروی کار جوامع بشری را تشکیل می‌دهند، میزان مشارکت ایشان در اداره امور سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تاثیر به سزایی در درجه توسعه یافتگی کشورها دارد. لذا بکارگیری زنان در سازمان‌های دولتی در کشور علیرغم آمار پایین آن در مقایسه با کشورهای توسعه یافته با موانع نامرئی نیز مواجه است. حصار شیشه‌ای که سبب فقدان تنوع مشاغل قابل دسترسی و نبود امکان تحرک شغلی برای زنان است از موانع نامرئی عمودی است و بر اساس تفکیک جنسی مشاغل شکل می‌گیرند. از سوی دیگر موانع غیر قابل نفوذی در سازمان‌ها وجود دارد که از ارتقای زنان (یا اقلیت‌ها)، فراتر از حدی که تعیین شده است جلوگیری بعمل می‌آورد که آن وضعیت را سقف شیشه‌ای می‌نامند (خلیفه، ۱۳۹۷). از سوی دیگر کسب مشاغل مدیریتی توسط زنان علاوه بر آن که زنان را در مقابله با تبعیضاتی چون معیارهای استخدامی نابرابر، دستمزدهای نابرابر، فرصت‌های آموزشی حرفه‌ای نابرابر، دسترسی نابرابر به منابع تولیدی و امکانات نابرابر در ارتقای شغلی توان‌تر می‌کند، سبب بالا رفتن اعتماد به نفس، کسب یک هویت مستقل و بهبود وضعیت و رشد اجتماعی آنان می‌شود که کل جامعه از آن منتفع خواهد شد.

5. Annan, Donald, Goldstein, Martinez, & Koolwal

6. Salahuddin, Mahmood, & Ahmad

7. Maheshwari & Lenka

علاوه بر این، رشد دختران و زنان تحصیل کرده دانشگاهی و پیشی گرفتن آنان از مردان جامعه در چند ساله اخیر نمود پیدا کرده است که لزوم بحث مدیریت زنان را بیش از پیش مطرح می‌سازد.

در سالیان گذشته عواملی مانند رشد صنعتی و اقتصادی کشور، گسترش آموزش عمومی، ورود درصد قابل توجهی از زنان به عرصه آموزش عالی، ازدواج دیررس، کاهش نرخ باروری، افزایش هزینه های زندگی و در نهایت حمایت های دولتی از مشارکت زنان باعث حضور چشمگیر زنان در عرصه های کار و فعالیت در جامعه شده است (اسماعیل پور و تفقیدی، ۱۳۹۶). با این ورود و برخلاف افزایش کمی آنان در بازار کار میزان حضورشان در رده های مدیریتی اعم از مدیریت کلان و خرد ناچیز است و این در حالی است که تحقیقات بسیاری اختلاف معنی داری بیت توانایی مدیریتی زنان و مردان گزارش نکرده اند (تاج و یاسری، ۱۳۹۲). از این رو، مشارکت زنان در امور تصمیم گیری و تصمیم سازی در حال حاضر بالقوه یک چالش اساسی در توسعه ملی به شمار می‌رود.

با توجه به این که تهدیداتی نیز خارج از سازمان در خصوص بکارگیری زنان در مشاغل مدیریتی از قبیل حضور حداقلی زنان در مجامع سیاست گذاری، تصمیم گیری و برنامه ریزی کشور، ضعف امکانات و زیر ساخت های موثر در جامعه برای کمک به ایفای نقش های چندگانه زنان، فرهنگ مرد سالاری حاکم بر جامعه وجود دارد، ولیکن بررسی ها نشان می دهد که زنان برای بدست آوردن و حفظ مشاغل مدیریتی باید چالش های بیشتری را نسبت به مردان تحمل کنند. حال سوال این است که زنان شاغل در سازمان برای دستیابی به سطوح مدیریتی در سازمان با چه موانعی مواجه اند و برای عبور از موانع شیشه ای (سقف شیشه ای، صخره شیشه ای) در سازمان باید چه ویژگی ها و توانایی ها را داشته باشند یا توسعه دهند؟ به عبارتی آیا می توان مدلی را برای توانمند سازی مدیران زن برای گذر از این موانع شیشه ای طراحی نمود؟ منظور از توانمندسازی شناسایی مولفه ها و شاخص های موثر بر توانایی مدیران زن در گذر از موانع شیشه ای در سازمان برای دستیابی به سمت های بالای سازمان و سطوح مدیریتی است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

موانع بسیاری در مسیر پیشرفت شغلی زنان در سازمان، پیش روی آنها قرار دارد. موانعی همچون سقف شیشه ای که مانع از ارتقا زنان فراتر از حد تعیین شده می شود و همچنین موانع نامرئی عمودی از جمله حصار شیشه ای که فقدان تنوع شغلی را به همراه دارد (شارما و کاوور<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). در اواسط دهه ی ۱۹۷۰-۱۹۸۰ جهت توضیح حضور کمرنگ زنان در رده های مدیریتی، استعاره ی سقف شیشه ای مطرح گردید. اصطلاح سقف شیشه ای در حقیقت یکی از متقاعد کننده ترین دلایل برای توصیف نابرابری جنسیتی در محیط های کاری می باشد.

8. Sharma & Kaur

این استعاره بطور گسترده هم در مجامع علمی و هم در محافل عوام مصطلح شده است (شارما و کااور، ۲۰۱۹). اولین بار این پدیده در سال ۱۹۸۶ توسط وبستر در نشریه وال استریت تعریف گردید و آن را موقعیتی دانست که زنان حرفه ای، سختی زیادی در حرکت در طول سلسله مراتب سازمانی در تمام سازمانها تحمل می کنند. در واقع سقف شیشه ای به حقیقتی اشاره دارد که فرد واجد شرایط آرزوی پیشرفت در سلسله مراتب سازمانی را دارد این در حالی است که بدلائل تبعیض آمیزی که اغلب مربوط به جنسیت و یا نژاد می شود، در سطوح پایین تر سازمان متوقف شده است (بایک و هانسن؛ ۲۰۲۱). سقف شیشه ای همان تبعیض های نامریی جهت حرکت عمودی در سازمان است که اغلب گریبانگیر مدیران زن می شود.

کمیسون سقف شیشه ای فدرال، ضابطه ای برای شناسایی نابرابری سقف شیشه ای ارائه داده اند که عبارتند از: سقف شیشه ای نوع نابرابری است که بوسیله سایر ویژگی های مرتبط با شغل توضیح داده نشده است. هم چنین سقف شیشه ای نوع نابرابری است که بدون توجه به قابلیت ها و موفقیت های شخص در مورد وی اعمال می شود. نابرابری های که ناشی از تبعیض های گذشته در تحصیل یا آموزش هستند یا ناشی از نوع انتخابی هستند که افراد به مقتضای اهداف غیر مرتبط با بازار کار مثل خانواده، کار داوطلبانه یا تفریح انجام داده اند، مشمول سقف شیشه ای نمی شوند (کوتر، هرمنسن، اوویدیا و وانمن؛ ۲۰۰۱). در این راستا سازمان جهانی کار آمریکا، سقف شیشه ای را اینگونه تعریف می کند: موانع ساختگی و مصنوعی که ناشی از سوگیریهای سازمانی و گرایشی است و مانع از پیشرفت عمودی زنان به سوی جایگاههای مدیریتی رده بالا می شود (اقلیدی و کریمی؛ ۲۰۲۱). آستر<sup>۹</sup> (۱۹۹۲) خاطر نشان می شود که پدیده ی سقف شیشه ای تنها یک سقف و یا یک دیوار نیست که تنها در یک نقطه وجود داشته باشد بلکه شکل فراگیر و گسترده ای از تعصبات جنسیتی است که مدام و بطور متناوب اتفاق می افتد. همچنین بیان می کند که برخلاف تصور دیگران که پدیده ی سقف شیشه ای را نامرئی قلمداد می کنند این پدیده برای افرادی که تحت تاثیر آن قرار می گیرند کاملاً قابل رویت است.

اما با نگاهی به ادبیات در می یابیم که هنوز تعریف روشن و مشخصی از سقف شیشه ای ارایه نشده است و پیچیدگی نهفته شده در این مفهوم بدلیل تنوع و تعدد تعاریف مربوط به مفهوم سقف شیشه ایست (جدول ۱).

<sup>9</sup>. Babic & Hansez, 2021

<sup>1</sup>. Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman

<sup>1</sup>. Eghlidi & Karimi

<sup>1</sup>. Auster

## ارائه مدل توانمند سازی مدیران زن برای موفقیت در گذر از موانع شیشه‌ای

جدول ۱. تعاریف مربوط به سقف شیشه‌ای

ردیف	نویسنده (توسعه‌دهنده)	سال	تعریف
۱	پالودی <sup>۱۳</sup>	۲۰۰۸	موانع سیستماتیکی که زنان در سازمان تجربه می‌کنند و مانع از عبور آنها به مرحله‌ی بعد در سلسله مراتب سازمانی می‌شود.
۲	الی، ایبار و کلب <sup>۱۴</sup>	۲۰۱۱	استعاره‌ی سقف شیشه‌ای بیان می‌کند که هر چه در سلسله مراتب سازمانی بالاتر رویم احتمال اینکه زنان را در رده‌های مدیریتی مشاهده کنیم کمتر خواهد شد.
۳	هوسانگ، کریو کویچ، استاریکوا، یی و زانوسچی <sup>۱۵</sup>	۲۰۱۹	تمامی موانع نامرئی که زنان در مسیر رشد با آن مواجه می‌شوند.
۴	کوروپواراچی و سورانگی <sup>۱۶</sup>	۲۰۲۰	محدودیت‌های فرادست نامرئی در سازمان که برای گروه زنان ایجاد می‌شود.
۵	بایک و هنسز	۲۰۲۱	موانع و محدودیت‌های جزئی اما پایدار که به سبب رفتارهای تبعیض آمیز، اقدامات خودآگاه و ناخودآگاه و گرایشاتی که مانع از دسترسی زنان واجد شرایط به سطوح بالاتر مدیریتی می‌شود، ایجاد می‌گردد.

### عوامل ایجاد کننده‌ی سقف شیشه‌ای

سقف شیشه‌ای بر اثر عوامل متعددی بوجود می‌آید که عمده‌ی آنها عوامل نگرشی در مورد جنسیت محسوب می‌شوند. برخی از پژوهشگران به تعدادی از این محدودیت‌ها به عنوان اسطوره‌ها و روایت‌های قدیمی اشاره می‌کنند که عقاید از قبل تصور شده و یا مفاهیم بدون پشتوانه‌ی علمی و منطقی‌اند. البته دیدگاه‌های متفاوت دیگری نیز در خصوص عدم پیشرفت و ارتقای زنان به سطوح مدیریتی وجود دارد یکی از این دیدگاه‌ها، دیدگاه شخص‌گرا است که علت محدود بودن پیشرفت شغلی زنان را در عواملی می‌داند که درون جنس مؤنث وجود دارد. به عنوان مثال، ارتباط میان جنسیت‌ها می‌تواند به مشکلاتی که زنان در کار مواجه هستند، بیفزاید (تابع بردبار و همکاران، ۱۳۹۶). دیدگاه دیگر به فرآیند

<sup>1</sup> . Paludi <sup>3</sup>

<sup>1</sup> . Ely, Ibarra, & Kolb <sup>4</sup>

<sup>1</sup> . Huang, Krivkovich, Stariková, Yee, & Zanoschi

<sup>1</sup> . Kurupparachchi & Surangi <sup>6</sup>

اجتماعی شدن فرهنگی معروف است. بر اساس این دیدگاه، فرآیند اجتماعی شدن فرهنگی زنان را به سوی کارهای حرفه ای سوق می دهد نه مشاغل مدیریتی؛ طبق این نگرش، تمایل زنان به مدیریت تا اندازه ی زیادی کمتر از مردان است. بر اساس دیدگاه فرآیند اجتماعی شدن فرهنگی جامعه پذیری زنان طوری است که آنها را فاقد اعتماد به نفس و تصمیم گیری برای رقابت با مردان در جهت اهداف شغلی بار می آورد. با وجود چنین دیدگاه های متفاوتی در خصوص پیشرفت زنان، اغلب نظریه پردازان و پژوهشگران در این زمینه علت اصلی را در وجود سقف شیشه ای می دانند. بخش عمده ای از تلاش های این پژوهشگران معطوف به یافتن راه ها و شیوه های زدودن سقف شیشه ای بوده است و از آنجایی که عمده عوامل ایجاد کننده ی آن، عوامل فرهنگی و نگرشی است؛ بنابراین، بیشتر صاحب نظران عرصه ی مدیریت تنوع جنسیتی بر رفع موانع فرهنگی بالقوه و بالفعل موجود بر سر راه ارتقای زنان از طریق ابزار و دستگاه های فرهنگی تأکید کرده اند (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین کمیسیون سقف شیشه ای آمریکا نیز عوامل مهم در شکل گیری سقف شیشه ای که مهم ترین مانع ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی است را چنین عنوان می کند: شبکه های استخدام سنتی، تعصب های موجود در استخدام و پیشرفت زنان، تقویت نشدن قانون فرصت های برابر، نداشتن تحصیلات کافی برای دستیابی به پست های مدیریتی و انگاشته شدن مدیران زن به سان تهدیدی مستقیم برای فرصت های پیشرفت مردان (تابع بردبار و همکاران، ۱۳۹۶). یکی از نشانه های مهم سقف شیشه ای، نابرابری جنسیتی در پاداش ها است. یکی دیگر از نشانه ها هنگامی است که فرهنگ سازمان مانع پیشرفت زنان می شود (وزیری بزرگ، ۱۳۸۹). از این منظر، موقعیت نابرابر زنان در بازار کار، ناشی از یک عامل نیست، بلکه از همگرایی و تعامل پیچیده در میان عوامل متعدد سیاسی، اقتصادی، قانونی، باورهای اجتماعی، عملیات و اقدامات افراد و سازمانها به وجود می آید (سرمدی، ۱۳۸۸). این چالش ها در واقع موانع ارتقای شغلی زنان به پست های مدیریتی تلقی می شود که شامل سه دسته کلی، موانع فردی، موانع سازمانی و موانع فرهنگی اجتماعی می باشند (پژمان و سوران، ۱۳۸۹)

به طور کلی از دیگر دلایل ایجاد سقف شیشه ای در مدیریت زنان می توان به موارد زیر اشاره کرد: (علیشیری طاقانی و آهنگری، ۱۳۹۴).

- ✓ موازنه کار و امور مربوط به خانواده در زنان کار مشکلی مهم است و این امر دید منفی را در مردان با توجه به اشتغال تمام وقت زنان ایجاد می کند. (مسئولیت ها و محدودیتهای خانوادگی).
- ✓ دیدگاه سنتی به مشاغل مدیریتی، بعضی مشاغل را زنانه و بعضی مشاغل را مردانه می پندارد. در صورتی که با توجه به وضعیت زنان در آموزش عالی و هیأت های علمی در دانشگاه های

## ارائه مدل توانمند سازی مدیران زن برای موفقیت در گذر از موانع شیشه‌ای

کشورهای مشترک المنافع و کشورهای پیشرفته (که در فوق بحث شد)، این دیدگاه را مردود می‌کند.

✓ نظام پرداخت حقوق زنان ۱۰ تا ۳۰ درصد نسبت به مردان در سطح پایین تری قرار دارد. با وجود این که زنان با علاقه در شغل‌های مدیریتی و آموزش عالی با توجه به علاقه به ماهیت علم و دانش کار می‌کنند، حقوق جزء اولویت اولیه آنها نمی‌باشد.

✓ زنان زمان بیشتری را در کار مفید صرف می‌کنند، حتی ذهنشان به علت ماهیت جسمی و روحی که دارند در خانه نیز نزد کار می‌ماند! کارهایی انجام می‌دهند که در بهبود مدیریت نقش ایفاء می‌کند ابتکارات و خلاقیت‌های خاص). اما این موارد به علت خروجی نگرانی فرآیندهای مدیریت (حتی در آموزش عالی که معمولاً تعداد فارغ التحصیل‌ها و غیره شمارش می‌شود) مورد غفلت قرار می‌گیرد.

✓ زنان فرصت کمی جهت کسب تجارب و دوره‌های تخصصی (به علت درگیر بودن زمان با همسر و فرزندان دارند. با وجود این که زنان زیادی در هیأت‌های علمی مشغول هستند، ولیکن دستیابی به سطوح مدیران ارشد، به دلایل عدم کسب احراز دوره‌های خاص شاید دور از دسترسی باشد.

✓ نبودن شرایط و فرصت‌های لازم (فرهنگ مناسب در جامعه، مانند نبودن یا کم‌رنگ بودن نقش زنان در پست‌هایی مانند نماینده مجلس، وزارت و غیره.

✓ وجود برخی ویژگی‌های جنسیتی زنان (با توجه به ساختار فیزیولوژیکی و روانشناختی جنس مؤنث).

✓ عدم تمکین کارکنان از مدیران زن (به عبارتی دیگر کارکنان مرد مدیران زن را به سادگی نمی‌پذیرند). اعتماد پایین زنان به مردان د عرصه مدیریت

✓ کمبود تعهد در مدیران برای ایجاد سیستم‌ها و اعمال سیاست‌ها و رویه‌هایی برای استخدام نیروی ماهر متنوع

✓ رفتارهای کلیشه‌ای مفروضاتی مانند اینکه زنان در تصمیم‌گیری‌های منطقی و در شرایط بحرانی، احساساتی هستند و یا اگر صاحب فرزند شوند، سازمان را ترک می‌کنند (با توجه به این که زنان در آموزش عالی با تئوری‌های مدیریتی بیشتر آشنا هستند، در بحران می‌توانند سازمان خود را بهتر هدایت کنند. البته این امر ممکن است استثنائاتی هم داشته باشد).

✓ فرصت‌های محدودی برای ارتقای در جایگاه‌های بالایی مدیریتی برای زنان وجود دارد.

✓ نگرش منفی و قالبی نسبت به زنان و از بین رفتن (کمرنگ شدن) نظام شایسته سالاری (علیشیری طاقانی و آهنگری، ۱۳۹۴).

در ادامه با نگاهی مروری به ادبیات مربوطه به دسته بندی عوامل پدید آورنده ی سقف شیشه‌ای پرداخته ایم (جدول ۲).

جدول ۲. عوامل ایجاد کننده سقف شیشه ای

نویسندگان (سال)	تعاریف/مصادیق	دلایل ایجاد سقف شیشه ای	رویکرد
بایبک و هنسز (۲۰۲۱)	مربی شغلی در سازمانها افراد را در معرض اطلاعات استراتژیک و فرصتهای شغلی برتر قرار داده و رضایت شغلی افراد را افزایش می دهد.	فقدان مربیگری	تعمیر
بایبک و هنسز، ۲۰۲۱؛ کوهن و همکاران، ۲۰۲۰، الاکوا و همکاران ۲۰۰۹؛ هامپدن؛ (۲۰۱۵)	شبکه ها اشاره به توسعه و استفاده از ارتباطات کاری که در آن اعضا اطلاعات، ارتباطات و توصیه های ارزشمند استراتژیک را با یکدیگر به اشتراک می گذارند، دارد.	فقدان شبکه سازی	
(افزا و نیواز؛ ۲۰۰۸؛ الاکوا و همکاران، ۲۰۰۹)	مردان در جایگاههای مدیریت ترجیح می دهند افرادی که ترجیحات یکسان با خودشان دارند استخدام شوند و یا تمایل به انتصاب افرادی دارند که مشابه با کارمندان قبلی باشد که آن پست بخصوص مشغول به فعالیت بودند.	فقدان رابطه دوستانه با تصمیم گیرندگان سازمانی / گرایش به همسانی	
(کوهن و همکاران، ۲۰۲۰، هامپدن، ۲۰۱۵)	احتمال کمتری وجود دارد که زنان منصوب به مشاغل با وظایف دارای اولویت بالا شوند.	فقدان فرصت شغلی با مشخصات بالا	
بیک و هانسز (۲۰۲۱)	معیارهای عینی و سختگیرانه جهت ارزیابی زنان در رویه های تاسیس شده همچون استخدام و ارتقا درون سازمانی.	معیارهای ارزیابی عملکرد سختگیرانه	
(سیرواستاوا، مادان و هاوان؛ ۲۰۲۰)	تنها زمانی زنان را به عنوان کاندیدهای جدی مشاغل مدیریتی رده بالاتر در نظر می گیرند که آن زن مدت‌های مدیدی در جایگاه مدیریتی مشغول بوده و فعالیتهای در جهت پیشبرد اهداف و موفقیت‌های سازمان انجام داده باشد.	کم بودن تعداد مدیران زن در سمت‌های رده ی عالی سازمان	
(Cohen et al., 2020)	ویژگیهایی همچون وضعیت تاهل، اقلیت قومی، رتبه و مرتبه شغلی، اشتغال در بخش خصوصی	ویژگیهای جمعیت شناختی	

1. Cohen 7  
 1. Elacqua 8  
 1. Hampden 9  
 2. Afza & Newaz 0  
 2. Srivastava, Madan, & Dhawah



## ارائه مدل توانمند سازی مدیران زن برای موفقیت در گذر از موانع شیشه‌ای

ویژگی‌ها	ویژگی‌های زنان	فقدان خودباوری و اعتماد به نفس در زنان موجب شده تا ریسک‌گریز بوده و گزینه‌های شغلی محتاط‌تری را انتخاب کنند.	(جونز، ۲۰۱۳)
	جامعه پذیرنده ضعیف	پذیرش باورها و کلیشه‌های جنسیتی رایج در جامعه	فرجی (۱۳۸۷)، اللهیاری و همکاران (۱۳۹۱)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از دیدگاه هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی و از این نظر که هیچ‌یک از متغیرهای موجود در این مطالعه، مورد جرح و تعدیل و یا دستکاری قرار نمی‌گیرند، پژوهشی غیر آزمایشی (توصیفی)، است (سرمرد، بازرگان، & حجاری، ۱۳۸۷)، در این پژوهش برای دست‌یابی به اطلاعات مورد نیاز با ۱۸ نفر از مدیران زن و نیز افراد مطلع کلیدی؛ به ویژه افراد فعال در زمینه توانمندسازی زنان مصاحبه اکتشافی انجام شد، فرایند نمونه‌گیری، به صورت گلوله برفی بوده و تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری<sup>۲۳</sup> برسد. به منظور رسیدن به الگوی مناسبی در زمینه توانمندسازی زنان، با اتخاذ رویکرد استقرایی<sup>۲۴</sup> در دو مرحله، کدگذاری انجام یافته است: کدگذاری باز<sup>۲۵</sup> و محوری<sup>۲۶</sup> (پاندیت، ۱۹۹۶)

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد کسب و کارکننده در این مطالعه به قرار زیر می‌باشد.

جدول ۳: ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در مصاحبه

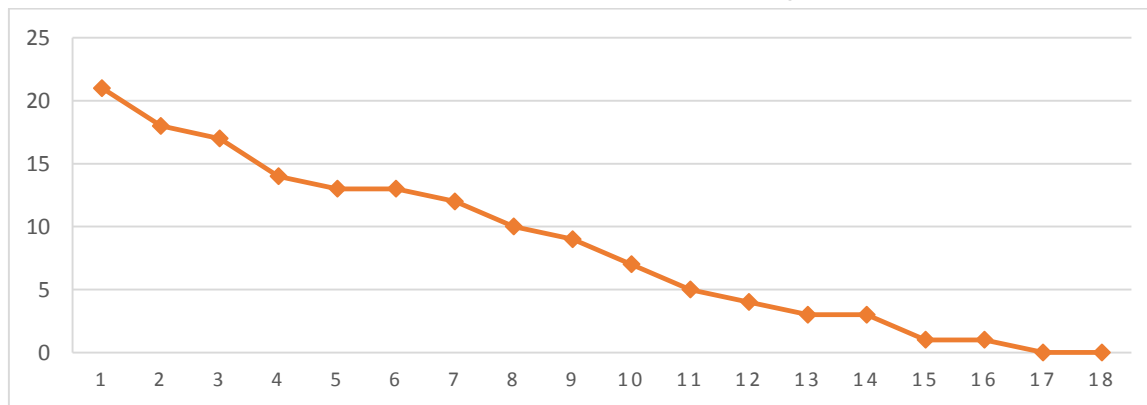
کد مصاحبه شونده	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه کاری (سال)
I1	زن	۴۹	لیسانس	۲۲
I2	زن	۳۵	فوق لیسانس	۱۳
I3	زن	۵۳	فوق لیسانس	۲۵
I4	زن	۲۶	لیسانس	۳
I5	زن	۵۵	فوق لیسانس	۲۷
I6	زن	۲۹	فوق لیسانس	۳
I7	زن	۵۳	فوق لیسانس	۲۷
I8	زن	۴۹	دانشجوی دکتری	۲۲

- 2 . Johns 2  
 2 . Theoretical Saturation 3  
 2 . Inductive 4  
 2 . Open Coding 5  
 2 . Axial coding 6  
 2 . Pandit 7

کد مصاحبه شونده	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه کاری (سال)
I9	زن	۳۸	فوق لیسانس	۱۳
I10	زن	۴۲	دکتری	۲۱
۱۱I	زن	۵۲	دکتری	۲۷
۱۲I	زن	۳۵	فوق لیسانس	۱۲
۱۳I	زن	۳۸	فوق لیسانس	۱۴
۱۴I	زن	۴۱	فوق لیسانس	۱۸
۱۵I	مرد	۵۲	فوق لیسانس	۲۷
۱۶I	زن	۳۵	فوق لیسانس	۱۱
۱۷I	زن	۳۵	فوق لیسانس	۱۳
۱۸I	زن	۳۵	دانشجوی دکتری	۱۲

به منظور دست یابی به الگویی برای تبیین الگویی برای توانمند سازی زنان با افراد مطلع کلیدی که تماس نظری و عملی ممتدی بر موضوع تحقیق داشتند، به گفت و گو پرداختیم، از مصاحبه‌ها، در مجموع ۱۰۲ گزاره مفهومی اولیه در مرحله کد گذاری باز بدست آمد که پس از ادغام کدهای مشابه و حذف موارد زائد، نهایتاً ۲۸ گزاره مقوله‌ای در مرحله کد گذاری محوری، بدست آمد.

فرایند اشباع نظری برای داده های تحقیق حاضر به صورت خلاصه در نمودار شماره (۱) مشاهده می‌شود. در این نمودار، محور عمودی نشان‌دهنده تعداد مفاهیم جدیدی است که طی مصاحبه شناسایی گردیده است و محور افقی نشان‌دهنده شماره مصاحبه‌ها است. همانطور که در نمودار مشخص است، تعداد کدهای جدید به مرور در مصاحبه‌های جدید کاهش می‌یابد به طوری که در مصاحبه ۱۷ و ۱۸، کد جدیدی یافت نشده است و بدین ترتیب پژوهشگر به اشباع نظری در کدها رسیده است.



نمودار ۱ نمودار فرایند اشباع نظری

برخلاف باور بسیاری از افراد، در پژوهش‌های کیفی هم مانند پژوهش کمی بحث روایی و و پایایی مطرح بوده و در برخی موارد به خاطر ماهیت استقرار آن مهم‌تر از پژوهش‌های کمی است. در تحقیق حاضر

## ارائه مدل توانمند سازی مدیران زن برای موفقیت در گذر از موانع شیشه‌ای

نیز، پروتکل مصاحبه از منظر صوری و محتوایی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در همین راستا؛ پروتکل تهیه شده در اختیار ۶ نفر از خبرگان فعال در زمینه پژوهش کیفی و مرتبط با توانمندسازی زنان قرار گرفته و از آن‌ها خواسته شد تا با امتیازدهی (بین ۱-۵) به موارد ۵ گانه مطرح شده، اعتبار پروتکل را تأیید یا رد نمایند، نتایج ارزیابی در جدول شماره (۴)، نشان داده شده است.

جدول ۴: ارزیابی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه مقدماتی

خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	خبره ۵	خبره ۶	
	۴	۴	۵	۴	۵	انشاء سوالات و گویه‌ها
۵	۳	۳	۳	۴	۴	انطباق سوالات یا گویه‌ها با سازه‌های مشخص شده
۴	۴	۵	۵	۵	۴	انطباق سوالات یا گویه‌ها با محورهای تحقیق
۴	۵	۳	۵	۴	۵	کفایت سوالات یا گویه‌ها برای پوشش دادن به اهداف تحقیق
۵	۴	۳	۴	۳	۵	لزوم حذف یا اضافه کردن به سوالات یا گویه‌ها
۴,۶	۴	۳,۶	۴,۴	۴	۴,۶	میانگین امتیازات (بر حسب خبره)
۴,۲						میانگین کل
۰,۸۴						درصد روایی

چنانچه در جدول فوق نیز مشخص است. درصد روایی برای پروتکل سوالات تحقیق برابر با ۰,۸۴ حاصل گردیده است. این میزان روایی با توجه به نظر فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، در سطح بسیار خوب و قابل قبول قرار دارد. همچنین با استفاده از روش توافق بین دو کدگذار میزان ۸۳ درصد پایایی برای ابزار گردآوری داده‌ها حاصل شده است. این میزان پایایی در پژوهش کیفی با توجه به مقدار قابل قبول نزد پژوهشگران که ۰,۶ می‌باشد (موس، پروسر، کاستلو، سیمپسون و پاتل، ۱۹۹۸)

در ادامه نمونه‌ای از متن مصاحبه را است را ارائه نموده ایم. **روایت یک:** « برای من فرقی ندارد که مدیر من آقا باشد یا خانم ایجاد شاید یک نگاه باشد و نیاز دارد یک نکاتی داخل پراتتزر گفته باشد بخاطر آن شرایطی محیطی و فرهنگی و جامعه‌ای که ما در آن زندگی میکنیم شاید از نگاه شخصی اگر یک خانم مدیر

<sup>۲</sup> . Fang, Chang, Sheng & Chi <sup>۸</sup>

<sup>۲</sup> . Moss, Prosser, Costello, Simpson & Patel



ارائه مدل توانمند سازی مدیران زن برای موفقیت در گذر از موانع شیشه‌ای

مجموعه	شماره مصاحبه																	کد باز	
	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲		۱
۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	کلیشه‌ها
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	منیت مردان
۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	تبعیض
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	ملکه زنبور عسل
۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	اثبات خود
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	فرهنگ خانوادگی
۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	پدر سالاری
۳	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	نقش ژنتیکی
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	غریزه مادری
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	چند نقشی
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	آموزش
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	عادات
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	فعالیت‌های اجتماعی
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	ایجاد تعادل
۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	تعریف هویت زنان
۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	انتصاب در شغل مورد علاقه
۳	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	آموزش
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	سم زدایی محیط
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	از دست دادن ست مدیریتی
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	ترک شغل و استعفا

در ادامه، ارتباط دهی طبقاتی که در سطح انتزاعی بالایی قرار دارند، به زیر طبقه‌هایی که در حد کمتر انتزاع می‌باشند مد نظر است. یک مدل نظری با ۶ مضمون جزء ساخته شد.

۱. افکت سقف شیشه‌ای
۲. درک سقف شیشه‌ای
۳. عوامل مؤثر
۴. استراتژی‌ها و ویژگی‌ها
۵. رهبری تحول آفرین
۶. خروج آسان

در مدل نظری، مربع‌های شماره گذاری شده، مضامین را نشان می‌دهند. فلش‌ها جهت ارتباط بین موضوعات را نشان می‌دهند. فلش‌های چین نشان دهنده تأثیر عوامل بیرونی بر کسب شخصیت پیشرو و رفتارهای رهبری تحول آفرین است. همانطور که در شکل نشان داده شده است کارمندان زن در مسیر شغلی خود مسیر را می‌توانند دنبال کنند. اولین مورد منجر به ارتقای زنان به سطح مدیریت ارشد می‌شود. اینها زنانی هستند که موانع سقف شیشه‌ای را درک نمی‌کنند اما انگیزه دارند. آنها همچنین کسانی هستند که رفتارهای رهبری تحول آفرین از خود نشان می‌دهند. راه دوم با حذف از شغل یا به طور کامل از زندگی تجاری به پایان می‌رسد. ویژگی‌های شخصیتی زنان، استراتژی‌هایی که دنبال می‌کنند و تأثیر عوامل بیرونی نقش حیاتی در مدیریت ارشد یا حذف دارند. یافته‌ها نشان می‌دهد که زنان با موانع سقف شیشه‌ای مواجه هستند که در سه دسته عوامل فردی، عوامل اجتماعی و عوامل سازمانی طبقه بندی می‌شوند. عوامل فردی در میان سایر موانع در خط مقدم قرار دارند، زیرا با هفت کد نشان داده شده است: معضل مادری، یک کد مستقیم است که نشان دهنده احساس گناه مادر شاغل است که از تعارض کودک و کار ناشی می‌شود. نوسانات عاطفی نشان دهنده ضرر زنان در زندگی تجاری است که گاهی اوقات نمی‌توانند احساسات خود را کنترل کنند. این واقعیت همچنین می‌تواند بر تصمیمات و روابط آنها با هم‌تایان تأثیر بگذارد. غرایز و عواطف زن در صورتی ارزشمند است که از آنها به درستی استفاده کند. ناخودآگاه نشان دهنده نقش‌های خاصی است که در جامعه ایجاد می‌شود، سبک تربیتی یا مشاهدات فرد در طول زندگی می‌تواند در ناخودآگاه فرد حکم شود. هنگامی که زنان در انجام نقش‌هایی که ناخودآگاه به عنوان واقعی پذیرفته شده است ناکام می‌مانند، احساس گناه می‌کنند یا تحت فشار قرار می‌گیرند. خود انسدادی مفروضاتی را نشان می‌دهد که «من نمی‌توانم مدیر ارشد باشم» یا «به من اجازه نمی‌دهند مدیر اجرایی باشم» زنان را در مسیر شغلی خود مسدود می‌کند. این مفروضات می‌تواند ناشی از عدم اعتماد به نفس یا احساس بی‌کفایتی باشد. کد مرتبط با مردانگی، نشان دهنده این واقعیت است که برخی از زنان رفتارهایی از خود نشان می‌دهند که توسط جامعه «به مردان نسبت داده می‌شود» تا خود را در محل کار پذیرفته باشند، و

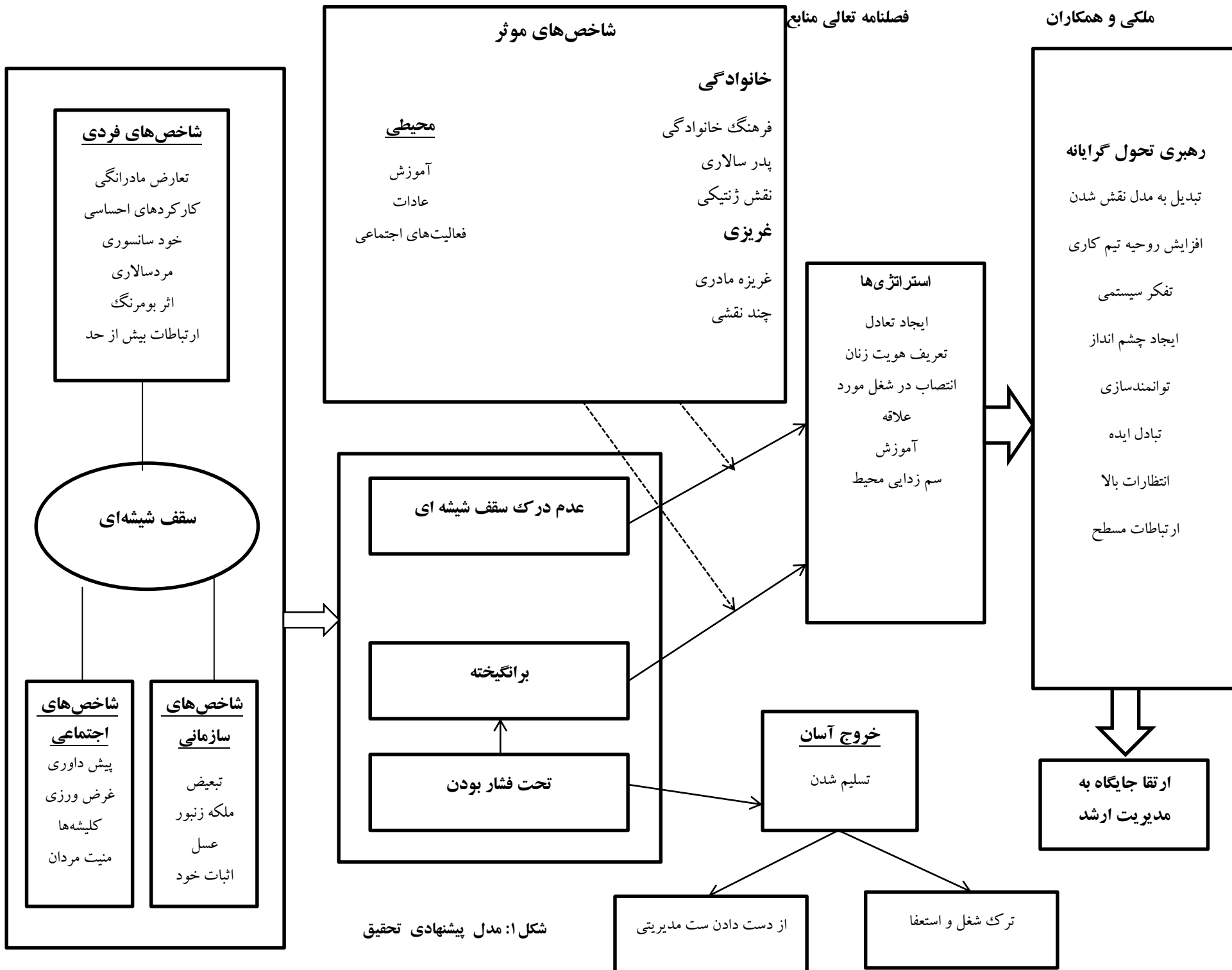
اقتدار را ایجاد کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان که کد مربوطه از صحبت‌های ایشان استخراج گردیده در این باره می‌گوید: «... من عمداً به خودم دستور می‌دهم که رفتاری مردانه داشته باشم. چون وقتی مثل یک زن رفتار می‌کنی، آن‌ها آن را از منظر دیگری در نظر می‌گیرند... در دفتر من باید اینطور رفتار کنم...» اثر بومرننگ یک رمز استعاره است که موانعی را که توسط یک زن دیگر ایجاد می‌شود را تعریف می‌کند. همانطور که یک بومرننگ به سمت کسی که پرتاب کرده است برمی‌گردد، بومرننگ‌هایی که زنان پرتاب می‌کنند ممکن است یک دایره کامل بچرخد و به زن دیگری برخورد کند. بهترین مثال برای این واقعیت، مادرانی هستند که فرزند پسر دارند. مادرانی که پسران خود را با این عقیده که «انحصاری» هستند تربیت می‌کنند، در واقع برای زنان دیگر کاندیدای شوهر نادرست و افراد مغرض علیه زنان را در جامعه پرورش می‌دهند. همچنین مادران فرزند دختر در این شرایط مسئولیت دارند. دختری که با این عقیده بزرگ شده است که «باید به شوهرش خدمت کند» تعجب آور نخواهد بود اگر فکر کند در آینده بهترین عامل در خانه است نه در زندگی کاری. کد مرتبط با «ارتباط بیش از حد»؛ برای توصیف موانع مربوط به استفاده بیش از حد زنان از مهارت‌های ارتباطی خود استفاده می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که زندگی کاری هنوز به عنوان دنیای مردانه تعریف می‌شود و مردان بیشتر ارتباط مستقیم را ترجیح می‌دهند. به طوری که ارتباط بیش از حد می‌تواند منجر به برخی مشکلات شود. مشکلات می‌توانند به عنوان شایعات در محل کار یا به عنوان یک بیان ضمنی ظاهر شوند. علاوه بر موانع فردی؛ زنان، با موانع جامعه‌محور نیز مواجه می‌شوند که با سه کد اصلی نشان داده شده است: تعصبات، کلیشه‌ها و منیت مردان. دو کد اول معمولاً در ادبیات مرتبط در مورد نقش‌های اجتماعی زنان در جامعه صادر می‌شوند. منیت مردان بیانگر این واقعیت است که برخی از مردان نمی‌توانند موفقیت و برتری زنان را تحمل کنند. در جوامع مردسالار، پسران به گونه‌ای تربیت می‌شوند که منحصر به فرد هستند. این واقعیت ممکن است در کنار سایر عوامل، عامل مؤثری برای منیت مردان باشد. سبک فرزندپروری در این گونه مشکلات نقش حیاتی دارد و بین کدهای منیت مردانه و اثر بومرننگ رابطه وجود دارد. مردانی که نمی‌توانند موفقیت زنان را تحمل کنند ممکن است بومرننگ‌های پرتاب شده توسط مادران باشد و بر روانشناسی دوباره یک زن تأثیر منفی بگذارد. کدهای ملکه زنبور عسل، تبعیض، سوزن زدن و اثبات خود نشان دهنده موانع سازمانی است که زنان در زندگی کاری با آن روبرو هستند. کد ملکه زنبور عسل - همچنین عنوان رایج آن در ادبیات سندرم ملکه زنبور عسل - تعارضات و حسادت را در میان زنان کارمند و جاه طلبی از تنها ماندن در راس تعریف می‌کند. نوعی اثر بومرننگ است که در سازمان ظاهر می‌شود. تبعیض نیز یکی از موانع رایج در ادبیات است. این نابرابری بین کارمندان زن و مرد را در رابطه با فرصت‌ها، درمان‌ها، پیشنهادات شغلی، ترفیعات و غیره تعریف می‌کند. زنان کارمند این موانع فردی، اجتماعی و سازمانی را به سه طریق درک می‌کنند. برخی از آنها هرگز با موانع سقف شیشه‌ای روبرو نشده‌اند. برخی از آنها با پذیرش آنها به عنوان یک عامل انگیزشی مقابله می‌کنند، اما این توانایی را دارند که به تنهایی

مزیت را تغییر دهند. همچنین برخی از زنان می‌توانند این موانع را بعداً به دلیل اینکه به آنها برخورد نکرده‌اند، بیشتر درک کنند. ویژگی چالش برانگیز شخصیت، کار فشرده، لذت بردن از کسب و کار یا عدم توجه به این موانع در غلبه بر این موانع موثر است. در این رابطه متن مصاحبه یکی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق به شکل زیر می‌باشد: «... حالا من از موانع صحبت می‌کنم... من درباره آنها صحبت می‌کنم چون آنها را پذیرفتم، اما در آن زمان نمی‌فهمید که با مانعی روبرو شدید و با خود می‌گویید که اینها رایج هستند. مبارزات زندگی کاری آنها مختص من یا زنانگی من نیستند. همه آنها را تجربه می‌کنند. وقتی موانع را بپذیرید، مقاومت خود را از دست می‌دهید. چون ن‌باهشون کنار بیای و گرنه تغییر جنسیت میدی...» همانطور که زنان کارمند وجود دارند که موانع را درک نمی‌کنند یا نادیده می‌گیرند، کسانی نیز هستند که آنها را درک می‌کنند و تحت فشار هستند. این زنان تحت تأثیر موانع سقف شیشه‌ای دو مورد را دنبال می‌کنند. برخی از آنها مبارزه را ترجیح می‌دهند و انگیزه آنها این تلاش بود. دیگران خروج آسان را ترجیح می‌دهند و شانس مدیر ارشد بودن را از دست می‌دهند. موضوع خروج آسان، راه‌هایی را که کارمندان زن دنبال می‌کنند را مشخص می‌کند که احساس می‌کنند تحت فشار هستند و با موانع سقف شیشه‌ای مبارزه نمی‌کنند و با ۳ کد نشان داده می‌شود: انتخاب، راه آسان و تسلیم شدن. این یک واقعیت است که هر زنی موظف به مبارزه با موانع و مدیریت ارشد نیست. این یک انتخاب است. این آیین‌نامه این واقعیت را تعریف می‌کند که زنان با میل و رغبت به زندگی خصوصی خود، کار در موقعیت‌های کمتر فشرده یا پرداختن به علایق مختلف، عقب می‌نشینند. همچنین زنی که خانواده یا شوهرش از نظر اقتصادی شرایط خوبی دارد ترجیح می‌دهد که دست و پنجه نرم نکند و مسئولیتی را به عهده نگیرد. این نوع زن راه آسان را انتخاب می‌کند، در موقعیت‌های پایین‌تر باقی می‌ماند یا زندگی کاری را ترک می‌کند. و همچنین برخی از زنان نمی‌توانند با موانع کنار بیایند و مجبورند کار را ترک کنند یا در پست‌های پایین‌تر بمانند - اگرچه می‌خواستند یک مدیر ارشد باشند. یکی از شرکت‌کنندگان این واقعیت را با استعاره بالون توصیف کرد. «... در حالی که به عنوان وزنه‌های متصل به بالون از بالای هرم بالا می‌روند، به سطحی می‌رسد که دیگر نمی‌توانند این وزنه‌ها را حمل کنند. آنها نمی‌توانند به بالای هرم صعود کنند. وزنه‌هایی که بالون را می‌توان به صورت خانوادگی، فرهنگی یا سازمانی تعریف کرد. گاهی اوقات یک زن باید «یک و نیم برابر بیشتر» از یک مرد برای به دست آوردن همان موقعیت کار کند. پس با این راه‌ها نمی‌توانند بلند شوند یا از بالا رفتن از هرم منصرف می‌شوند...» مدیران ارشد زنان موفق - که خروج آسان را انتخاب نکرده‌اند - ویژگی‌های مشترک و استراتژی‌هایی که دنبال می‌کنند در زیر موضوع استراتژی‌ها و ویژگی‌ها گردآوری شده‌اند. بر اساس یافته‌ها، مدیران زن موفق دارای ۷ نقطه مشترک با کدهای هدف محور، تعادل، هویت زن، شغل مورد علاقه، فرمانده، غیرعادی و دانش‌پذیر هستند. خودآگاهی، بهبود خود در مسیر هدف‌گذاری، نشان دادن عملکرد، مصمم بودن و صبور بودن از ویژگی‌های بارز مدیران ارشد موفق است. شخصیت هدف‌گرا در نادیده



## ارائه مدل توانمند سازی مدیران زن برای موفقیت در گذر از موانع شیشه‌ای

گرفتن یا عدم درک مشکلات زندگی تجاری - از جمله موانع سقف شیشه‌ای - مؤثر است. تعادل یک عامل کلیدی در زندگی یک مدیر ارشد زن است. زندگی خصوصی و زندگی کاری، احساسات، رفتارها نیاز به تنظیم دقیق دارند. اولویت باید بتواند در مواقع ضروری از زندگی کاری به زندگی خصوصی و برعکس تغییر کند.



## نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه یک چارچوب جهت گذار از موانع شیشه‌ای موجود در سر راه مدیران زن بود. بررسی ادبیات تحقیق نشان دهنده این است که علیرغم وجود مطالعات بسیار جهت بررسی پدیده ی سقف شیشه‌ای اما محققان توجه کمتری معطوف به پیامدهای وجود سقف شیشه‌ای در سازمانها داشته‌اند. در نتیجه این تحقیق، مدلی نظری معرفی شد که رابطه بین عوامل موثر در کسب رفتارهای رهبری تحول آفرین و نقش این عوامل را در غلبه بر اثر سقف شیشه‌ای توضیح می دهد. ماهیت نظریه زمینه ما را قادر ساخت تا یک تحقیق عمیق انجام دهیم، بنابراین مفاهیم و روابط جدیدی پدیدار شد. نتایج نشان می دهد که زنان با موانع سقف شیشه‌ای مواجه می شوند و مشخص می شود که بیشترین موانع درک شده، عوامل فردی با ۷ کد هستند. موانع سقف شیشه‌ای معمولاً در مرکز قرار می گیرند. عوامل اجتماعی و ساختاری/سازمانی در ادبیات (آهوجا، ۲۰۰۲؛ بابا و گلان و لیچکا، ۲۰۱۰؛ فولتا و همکاران، ۲۰۱۲؛ گرو و مونتگومری، ۲۰۰۰؛ کاتز و سالووی، ۲۰۰۴؛ ندا با، ۲۰۱۳؛ پفلانز، سامینینی، ۲۰۱۳؛ ترومن و بارودی، ۱۹۹۴؛ ویریک و گریر، ۲۰۱۲). یافته‌هایی که زنان موانع سقف شیشه‌ای خود را می سازند، و تحقیق عمیق در مورد اثر سقف شیشه‌ای با پیروی از روش شناسی نظریه زمینه‌ای، این تحقیق را از سایرین متمایز می کند. به نظر پژوهشگران و با توجه به یافته‌های بخش میدانی، مهم ترین اثر سقف شیشه‌ای به عنوان معضل مادری تعریف شد. زنانی که می توانند با یافتن راه حل بر این تعارض غلبه کنند، مسیر شغلی خود را ادامه می دهند. نوسانات عاطفی، سانسور خود، ناخود آگاه، مردانگی، اثر بومرننگ و ارتباط بیش از حد از دیگر موانع سقف شیشه‌ای است که زنان با آن مواجه می شوند. طبق یافته‌های پژوهش، زنان علاوه بر عوامل فردی با موانع اجتماعی و سازمانی نیز مواجه هستند. کلیشه‌ها و پیشداوری‌ها به طور مکرر از عوامل اجتماعی در ادبیات مواجه می شوند (ایگلی و استفن، ۱۹۸۴؛ ایگلی و جانسون، ۱۹۹۰). در کنار کلیشه‌ها و پیشداوری‌ها، منیت مردان، عامل اجتماعی نوظهور این پژوهش است. همچنین اثر بومرننگی که ممکن است در محیط کاری ایجاد گردد نیز زندگی کاری زنان را با محدودیت‌هایی مواجه می سازد. این یافته همچنین توجه را به سبک تربیت کودکان نیز جلب می کند. سایر یافته‌های سقف شیشه‌ای اجتماعی این تحقیق ملکه زنبورها، تبعیض و اثبات خود - عواملی هستند که در ادبیات نیز مورد تأیید قرار گرفته‌اند (آهوجا، ۲۰۰۲؛ گرو و مونتگومری، ۲۰۰۰؛ کاتز و سالووی، ۲۰۰۴). یافته‌های پژوهش همچنین مشخص نمود که مدیران ارشد زن ویژگی‌ها و استراتژی‌های مشترکی دارند. این موضوع از نظر معرفی پروفایل مدیران ارشد فعلی زنان حائز اهمیت است. هویت زن یکی از کدهای بارز این پژوهش است که بار دیگر بر اهمیت غرایز زنانه تاکید دارد. وجود سقف شیشه‌ای می تواند هزینه‌های گزافی را هم در سطح خرد و هم در سطح کلان

جامعه اعمال کند. اشاره به هزینه های سقف شیشه ای می تواند سازمان را نسبت به این پدیده و اثرات مخرب آن آگاه سازد. لذا در ذیل به برخی از این پیامدها اشاره شده است

۱. کاهش بهره وری در گروهی که باور به وجود موانع بر سر راه پیشرفت خود دارند؛
۲. افزایش استرس و فشار شغلی: در حقیقت وقتی زنان نتوانند بین وظایف شغلی و زندگی خود تعادل برقرار کنند از سمت محیط شدیداً تحت فشار و استرس قرار می گیرند؛
۳. افزایش احتمال استعفا و خروج کارکنانی که سقف شیشه ای باور کردند: ایندسته از کارکنان منابع روحی خود را از دست داده و در برابر چالش ها و تعارضات محیط کار شدیداً آسیب پذیر می شوند لذا احتمال خروج از کار در این افراد افزایش می یابد؛
۴. کاهش نارضایتی شغلی: در حقیقت این عامل نیز می توان از عدم توانایی در برقراری تعادل میان کار-زندگی نشأت گیرد. در حقیقت زمانی که فرد در انجام مسئولیتهای خانوادگی با چالش روبه روست، در محیط کار نیز رضایت کمتری خواهد داشت؛
۵. کاهش تعهد کاری و سازمانی: زمانی که کارکنان حس کنند از منابع و پتانسیل هایشان به خوبی استفاده نمی شود لذا بزور هوشمندانه منابع خود را در فرآیندهای کاری کاهش می دهند؛
۶. کاهش انگیزه کاری؛
۷. احساس ناامیدی؛
۸. شکل گیری گروههای غیر رسمی که به اقداماتی مخرب علیه سازمان می پردازند.

مصاحبه‌های انجام شده نشان می‌دهد که شکستن سقف شیشه ای امری پیچیده و نیازمند اقدامات چندگانه است. دولت، کارفرمایان، موسسات آکادمیک و خود زنان همه و همه بازیگران اصلی صحنه برای از بین بردن سقف شیشه ای هستند. دولتها ابزارهای زیادی دارند تا بتوانند وجود سقف شیشه ای در سازمانها را ردیابی کنند و پس از آن می توانند به عنوان کاتالیزور و تسریع دهنده در زمینه های مختلفی همچون تثبیت دیدگاهها در مورد برابر و تاثیر آن در پیشرفت سازمانی، افزایش آگاهی جامعه در مورد نابرابری های جنسیتی، آگاهی در مورد مزایای برابری جنسیتی و آگاهی در مورد تاثیرات مخرب نابرابری بر روی زنان، فرزندان، جوامع، کسب و کارها و نهایتاً ملت. قانونگذاری ها و سیاست های دولتی می تواند اقدامات تبعیض آمیز و چالشهای ساختگی را از میان بردارد و برنامه و پروژه های مربوطه می تواند راهی برای درک بهترین نوع مداخله جهت شکستن موانع باشد. بعلاوه نظارت و تقویت قوانین موجود علیه نابرابری جنسیتی باید جهت از میان برداشتن موانع کاربردی و عملی باشد. کارفرمایان نیز باید برای از بین بردن سقف شیشه ای و افزایش تنوع و برابری جنسیتی فعال باشند. بطور کلی آندسته از برنامه های سازمان توانسته در این مسیر موفق باشد که هیئت مدیره از آن حمایت کرده؛ مخصوص به همان سازمان است؛ فراگیر هستند؛ به کلیشه ها و

## ارائه مدل توانمند سازی مدیران زن برای موفقیت در گذر از موانع شیشه‌ای

پیش‌داروی‌ها پرداخته‌اند؛ بر پاسخگویی تأکید دارند؛ فرآیندها را دنبال می‌کنند و جامع هستند. وجود برنامه‌های جامع و مخصوص هر سازمان برای از بین بردن سقف شیشه‌ای امری ضروری و حیاتی است. این برنامه‌ها شامل تنظیم هدف برای جذب هر چه بیشتر زنان داوطلب در سمت‌های هت مدیره، مدیریت اجرایی و مدیریت ارشد است. برای غلبه بر موانع ساختاری، کارفرمایان باید ساعات کاری منعطف و ساسیتهای همسو با تعادل کار-زندگی را در دستور کار خود قرار دهند. از دیگر موارد هموارسازی راه ترقی زنان، ایجاد برنامه‌های مربیگری درون سازمان است. چنین برنامه‌هایی باید نردبان‌های موفقیت را برای هر دو جنسیت در سازمان به یک اندازه فراهم کند. این نوع از مربیگری می‌تواند برای زنان الهام بخش بوده و در تعیین اهداف و مسیرهای پیشرفت شغلی به آنها کمک کند.

### منابع

- احمدی، سیروس؛ آزادی، رسول، کیهانی، مریم. (۱۳۹۸). اثر صخره شیشه‌ای بر عملکرد مدیران زن وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی سکوت سازمانی. **فصلنامه مدیریت جامعه‌شناسی و مدیریت سبک زندگی**، سال چهارم، شماره ۱۱، ۱-۴۱.
- اللهیاری، فاطمه؛ بیاتی، هادی؛ سجادی، سید نصرالله؛ گودرزی، محمد؛ علیدوست قهفرخی. (۱۳۹۴). نقش سقف شیشه‌ای بر وضعیت توانمندی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران. **پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی**، سال چهارم، شماره ۱ (۱۳)، ۵۹-۶۹.
- اللهیاری، فاطمه. (۱۳۹۰). نقش سقف شیشه‌ای بر وضعیت توانمندی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزش، دانشگاه تهران.
- الوانی، سید مهدی؛ ضرغامی فر، مژگان. (۱۳۸۰). **موفقیت زنان در کار راه‌های مدیریتی. مدیریت دولتی**، شماره ۵۴، ۹۵-۱۰۲.
- جلالی، رامین؛ الوانی، سید مهدی، حسن پور، اکبر؛ محب زادگ، یوسف. (۱۳۹۶). شناسایی و مدل‌سازی عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران دریایی. **فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی**، شماره ۸، ۱۴، ۲۹.
- حاجی زاده، اکرم؛ حافظیان، مریم. (۱۳۹۸). شناسایی مولفه‌های توانمندسازی مدیران زن در آموزش و پرورش و ارائه الگوی مناسب. **نشریه زن و جامعه**، شماره ۱، ۴۵-۷۲.
- خلیفه، علی. (۱۳۹۷). عبور از پدیده‌های شیشه‌ای: چالشی برای زنان در مدیریت. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری. شماره ویژه، **چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت**، کارآفرینی و توسعه اقتصادی. ۲۰۳-۲۱۶.
- ضرغامی فر، بهبودی، (۱۳۹۳). پدیده صخره شیشه‌ای: بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری سازمان، **مدیریت فرهنگ سازمانی**، سال دوازدهم، شماره ۲، ۱۹۱-۲۱۱.
- دال بوم هال، باربارا. (۱۳۷۵). "زنان مدیر". ترجمه زهره قایینی، تهران، **انتشارات بانو**.

رضاپور، محمد؛ قهرمانی، جعفر؛ عباس زاده سهرون، یدالله. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل شکل گیری سقف شیشه ای فراوری ارتقا زنان در پست های مدیریتی کشور. *فصلنامه علمی-پژوهشی زن و جامعه*، سال یازدهم، شماره ۴، ۹۳-۱۱۶.

رهنورد، فرج الله؛ حسینی، نسرین. (۱۳۸۷). عوامل موثر بر توانمندسازی زنان. *پژوهش زنان*، شماره ۱ (۶)، ۱۰۵-۱۱۸.

زهرئی، سپیده. (۱۳۸۷). بررسی تاثیر سلطه زبان مردانه (فرهنگ) بر ایجاد سقف شیشه ای در سازمان توسعه برق ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

Annan, J., Donald, A., Goldstein, M., Martinez, P., & Koolwal, G. (2021). **Taking power: Women's empowerment and household Well-being in Sub-Saharan Africa.** *World Development*, 140. Available on: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105292>.

Afza, S. R., & Newaz, M. K. (2008). **Factors determining the presence of glass ceiling and influencing women career advancement in Bangladesh .**

Albrecht, J., Björklund, A., & Vroman, S. (2003). **Is there a glass ceiling in Sweden?** *Journal of Labor economics*, 21(1), 145-177 .

Armano, E., & Murgia ,A. (2013). The precariousnesses of young knowledge workers: A subject-oriented approach. *Global Discourse*, 3(3-4), 486-501 .

Auster, E. R. (1992). **Demystifying the glass ceiling: Organizational and interpersonal dynamics of gender bias: York University, Faculty of Administrative Studies.**

Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477 .

Azeez, P. N., & Priyadarshini, R. (2018). Glass ceiling factors affecting women career advancement in IT industry in India. Paper presented at the IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.

Babic, A., & Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in psychology*, 12, 677 .

Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275-294 .

Bechtoldt, M. N., Bannier, C. E., & Rock, B. (2019). The glass cliff myth?—Evidence from Germany and the UK. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 273-297 .

Bell, M. P., McLaughlin, M. E., & Sequeira, J. M. (2002). Discrimination, harassment, and the glass ceiling: Women executives as change agents. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 65-76 .

Benschop, Y., & Verloo, M. (2015). **Feminist organization theories. The Routledge companion to philosophy in organization studies**, 100 .

Bierema, L. L. (1999). A model of executive women's learning and development. *Adult education quarterly*, 49(2), 107-121 .

Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*, 33, 155-169 .

- Brandl, J., Mayrhofer, W., & Reichel, A. (2008). Equal, but different? The impact of gender egalitarianism on the integration of female/male HR directors. *Gender in Management: An International Journal* .
- Böhm, A. (2004). Theoretical Coding: Text Analysis in Grounded Theory. London: Sage.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Plantenga, J., & Remery, C. (2006). **The gender pay gap. Origins and policy responses. A comparative review of thirty European countries.** Group Of Experts On Gender, Social Inclusion And Employment, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, KE-76-06-200-EN-C, 66p.(<http://www.mbs.ac.uk/Research/europeanemployment/projects/gendersocial/documents/Genderpaygap2006.Pdf>).
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334 .
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). **Grounded theory methodology. Handbook of qualitative research.**, 273-285.
- Srivastava, S., Madan, P., & Dhawan, V. K. (2020). Glass ceiling—An illusion or realism? Role of organizational identification and trust on the career satisfaction in Indian organizations. *Journal of General Management*, 45(4), 217-229.

**Presenting a model of empowering female managers to succeed in crossing the glass barriers**

Elham Maleki<sup>1</sup>, Parvaneh Glard<sup>2\*</sup>, Seyed Sobhan Lavasani<sup>3</sup>, Seyed Ahmad hosseinigolafshani<sup>4</sup>

### Abstract

The main purpose of this study is to provide a framework for the transition of female managers through glass ceiling. Therefore, the present study is a qualitative research that has been done with a content analysis approach. After reviewing the theoretical foundations and existing models, a semi-structured interview was conducted with 18 experts in the field of empowerment, and then using an open and centralized coding strategy, the effective factors were counted and finally the framework was presented. Based on the findings, a theoretical model including 6 themes of glass ceiling effect, understanding of glass roof, effective factors, strategies and characteristics, transformational leadership and easy exit explains the career path of women according to There is a glass roof to reach senior management. The research findings show that female managers show transformative leadership behaviors and most importantly, the female instinct of female managers is in accordance with transformational leadership behaviors. As a result, women are more affected by individual barriers and are able to overcome the barriers of the glass ceiling by relying on their feminine instincts. Decreased productivity in a group that believes in obstacles to their progress; Increased stress and job pressure; Increase the likelihood of resignation and departure of employees who believed in the glass roof; Reduce work and organizational commitment; Decreased work motivation; Feelings of hopelessness are the consequences of believing in a glass ceiling.

**Keywords:** Empowerment, Glass ceiling, Women Manager

---

<sup>1</sup> Ph.D. student of Public Management, Islamic Azad University, Iran.

<sup>2</sup> Associate Professor, Islamic Azad University., Iran. (Corresponding author)

**p\_gelard@azad.ac.ir**

<sup>3</sup> Head of Human Resources Research, National Gas Company

<sup>4</sup> Department of Public Administration, Faculty Management, Islamic Azad University, South Tehran branch, Tehran, Iran