

## تأثیر سقف شیشه‌ای بر عدم بکارگیری مدیران زن در سازمان‌های دولتی استان مازندران

زهرا عطف<sup>۱</sup> - ایمان قاسمی همدانی<sup>۲</sup> - مهناز حاج علیان<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** زن به علت تفاوتی که بر اساس خلقت حکیمانه خداوند، در جنسیت با مرد دارد، در طول تاریخ موضوع بحث و گفتگوی ادیان الهی، شعرا، نویسندگان، مردم شناسان و جامعه شناسان بوده است. علی رغم وجود نتایج مطلوبی که از مدیریت زنان در سازمان‌ها حاصل گردیده است، اغلب مدیران ارشد در سازمان‌ها به انتخاب مدیر مرد تمایل دارند. هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیر سقف شیشه‌ای بر عدم بکارگیری مدیران زن در سازمان‌های دولتی استان مازندران می‌باشد.

**روش تحقیق:** این پژوهش با توجه به هدف از نوع کاربردی و با توجه به نحوه‌ی گردآوری داده‌ها پیمایشی و از نوع همبستگی است. برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده و پرسشنامه تحقیق شامل ۷۱ سوال است. این مطالعه بر روی ۱۴۰ نفر از مدیران زن در سازمان‌های دولتی استان مازندران انجام گرفته و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون تی انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق حاکی از آن است که به ترتیب متغیرهای خود ناتوان انگاری، جامعه پذیری در سقف شیشه‌ای، بر عدم بکارگیری زنان در پست‌های مدیریت تأثیرگذار بوده اند. بررسی نتیجه فرضیه اول با استفاده از آزمون تی نشان داد که اختلاف میانگین محاسبه شده بین میانگین واقعی متغیر و میانگین تراز برابر با ۰/۲۵۶ است و می‌توان نتیجه گرفت که سقف شیشه‌ای بر عدم بکارگیری مدیران زن تأثیرگذار است. بررسی نتیجه فرضیه دوم با استفاده از آزمون تی نشان داد که اختلاف میانگین محاسبه شده بین میانگین واقعی متغیر و میانگین تراز برابر ۰/۷۶۸ است و این حاکی از آن است که خود ناتوان انگاری بر عدم بکارگیری مدیران زن موثر است. همچنین نتیجه فرضیه سوم با استفاده از آزمون تی نشان داد که اختلاف میانگین محاسبه شده بین میانگین واقعی متغیر و میانگین تراز برابر ۰/۵۷۱ است بنابراین جامعه پذیری ناتوانی زنان بر عدم بکارگیری مدیران زن تأثیر دارد.

**نتیجه گیری:** ریشه مسائل برای عدم حضور تعداد قابل توجه زنان در مشاغل مدیریتی به باورهای فرهنگی مربوط است. این تحقیق هم مثل سایر پژوهشها نگرش جامعه و دیدگاههای کلیشه‌ای حاکم در اذهان تصمیم گیرندگان را به عنوان یکی از عوامل مهم ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی تأیید کرده است  
**واژگان کلیدی:** سقف شیشه‌ای، جامعه پذیری، خود ناتوان انگاری، عدم بکارگیری زنان، زنان

۱. مدرس دانشگاه پیام نور و کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد قایمشهر

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه. [imanghasemi72@yahoo.com](mailto:imanghasemi72@yahoo.com) (مسئول مکاتبات)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی دانشگاه الزهرا.

## مقدمه

زن به علت تفاوتی که بر اساس خلقت حکیمانه خداوند، در جنسیت با مرد دارد، در طول تاریخ موضوع بحث و گفتگوی ادیان الهی، شعرا، نویسندگان، مردم شناسان و جامعه شناسان بوده است. نقش‌های حساس زنان به ویژه نقش مادری و تربیت فرزندان از یک طرف و محدودیت‌هایی که به اقتضای خلقت و مسئولیت داشته اند از سوی دیگر و نیز محرومیتها، ظلم و تبعیض‌ها نسبت به این قشر سبب شده است که در قرن حاضر، صدای فریاد خواهی و عدالت محوری و هویت جویی زنان در قالب جمعیت‌ها و گروه‌های سیاسی و فرهنگی شکل گرفته و در سال‌های اخیر همایش‌های جهانی در این باره زنان برگزار گردید. علی‌رغم وجود نتایج مطلوبی که از مدیریت زنان در سازمان‌ها حاصل گردیده است، اغلب مدیران ارشد در سازمان‌ها به انتخاب مدیر مرد تمایل دارند. در این بین آنچه بیش از شایستگی و توانمندی تصمیم‌گیری‌ها به صورت ائتلافی از نیروهای سازمانی خواهد بود (زاهدی، ۱۳۸۹) و از آنجایی که زنان نتوانسته اند به طور شایسته در این ائتلاف برای خود جایگاهی بیابند از این رو قدرت سازمانی ندارند.

نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد گاه برخی از الگوی جنسیتی حاکم بر کتب درسی و برنامه‌های آموزشی برداشت‌های سنتی را در اذهان تقویت می‌کند. این امر ممکن است باعث شود تا دانش‌آموزان دختر که زنان آینده جامعه هستند، نیروی خود را دست کم بگیرند و دارای شخصیتی فاقد خلاقیت و اعتماد به نفس شوند و به سوی پذیرش کارهای کم‌مهارت با وجهه اجتماعی پایین گرایش پیدا کنند. این طرز فکر و نگرش که از برخی خانواده‌ها شروع می‌گردد سبب شده نه تنها مردان نگاه سنتی به زنان داشته باشند، بلکه اکثر زنان نیز دارای همان نگرش باشند و بسیاری از آنان قابلیت‌های خود را مناسب ایفای نقش‌های اجرایی

سطح بالا ندانند و این سلطه مرد سالار در جامعه نفوذ کرده و به محیط‌های کاری هم سرایت نموده و یکی از دلایل ایجاد سقف شیشه‌ای در سازمان‌ها گردیده است. سقف شیشه‌ای نگرش‌ها و تعصب‌های منفی است که مانع آن می‌شود تا زنان و گروه‌های اقلیت و رای یک سطح خاص در سلسله مراتب سازمانی پیش بروند. یک سوم زنان شاغل در پست‌های منشی‌گری و یک چهارم دیگر در حوزه‌های مراقبت‌های بهداشتی، آموزشی و تولیدات مواد غذایی هستند. حتی در این شغل‌های به طور سنتی زنانه، نیز زنان پست‌های کلیدی را در ارتباط با شغلشان ندارند. به طور مثال در مدارس زنانه تدریس می‌کنند، ولی مردان مسئول سازماندهی، طرح ریزی، هدایت و کنترل می‌باشند (سراج زاد و جواهریان، ۱۳۸۹).

با وجود افزایش تعداد زنان در محیط‌ها کاری و در دستیابی به پست‌های مدیریتی، شواهد نشان می‌دهد که پیشرفت آنها برای دستیابی به رده‌های خیلی بالا بسیار کم است و با توجه به وجود اینکه مدیران زن با درجات بالایی از تحصیلات و شایستگی پیشرفت فقط تعداد کمی از آنها شرایط مشابهی با مردان همکار و هم سطح خود داشته و این امر دلالت بر پایداری سقف شیشه‌ای دارد.

حال سوال اصلی این تحقیق این است که آیا سقف شیشه‌ای بر عدم بکارگیری مدیران زن در سازمان‌های دولتی استان مازندران تأثیر دارد؟ که به دو سوال فرعی زیر تفکیک شد:

۱- آیا خود ناتوان انگاری بر عدم بکارگیری مدیران زن در سازمان‌های دولتی استان مازندران تأثیر دارد؟

۲- آیا جامعه پذیری ناتوانی زنان بر عدم بکارگیری زنان در سازمان‌های دولتی استان مازندران تأثیر دارد؟

سقف شیشه‌ای<sup>۱</sup>

تاریخ موفقیت زنان به عنوان نیروی کار به خوبی نشان می‌دهد که در آغاز همه راه‌ها بسته بود، و زنان در بسیاری از مشاغل حضور نداشتند و به محض باز شدن راه، زنان در بازار کار مردانه حضور یافتند، ولی با مانع سقف شیشه‌ای برخورد کردند. پژوهش مدیریت، و علل نابرابری‌های جنسیتی متمرکز بوده است. نتایج پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد زنان فقط در مرحله ما قبل آخر یک موقعیت شغلی ممتاز، با مانع روبه رو نمی‌شوند، بلکه آن‌ها در مراحل مختلف، که به آن موقعیت بالا می‌انجامد، از صحنه فعالیت خارج شده و با مشکلات عدیده‌ای روبه رو می‌شوند (ایگلی و کارلی، ۲۰۰۷)<sup>۲</sup>

زن در قرن حاضر هنوز در نگاه بسیاری از جوامع و حتی از دید بسیاری از مردان از حقوق و شأن خود محروم می‌باشد. در برخی از کشورهای دنیا زنان هنوز از حق رای، حق رانندگی، داشتن هویت مثل داشتن شناسنامه و حتی بسیاری از فعالیت‌های ساده اجتماعی محرومند.

زن ستیزی یکی از معضلاتی است که امروزه گریبان بسیاری از زنان را در اجتماع گرفته و مانع بزرگی برای پیشرفت آنان محسوب می‌شود. در کتابهای مختلف از این مانع به عنوان سقف شیشه‌ای نیز یاد شده است. این مفهوم بیانگر موانع گوناگونی است که مانع از ترقی و پیشرفت افراد به سطوح بالاتر در جامعه می‌شود.

در علم جامعه‌شناسی، سقف شیشه‌ای یک مانع نهانی است که از رسیدن زنان به مقام‌های بالا در محیط‌های کاری جلوگیری می‌کند. در تحقیقات مختلف نشان داده شده که زنان به خاطر جنسیت خود بازده‌های مطلوب کمتری را در مشاغل خود تجربه می‌کنند تا زمانی که مردان بر سر آن مشاغل هستند. مثلاً اگرچه زیر دستان، واکنش‌های یکسانی را به مدیران زن و مرد می‌دهند، ولی عملاً رفتارهای غیر

کلامی منفی بیشتری به مدیران زن نشان می‌دهند. وقتی زنان به عنوان مدیر خدمت می‌کنند، ارزشیابی‌های پایین تری از زیردستان خود دریافت می‌کنند تا مردان، حتی وقتی مشابه عمل کنند. در واقع زنانی که در محیط‌های کاری رقابت آمیز تحت تسلط مردان نسبتاً موفق بوده‌اند، در مقایسه با زنانی که در مشاغل مطابق با تصورات قالبی جنسیتی بوده‌اند، بیشتر احتمال داشته است که احساس تبعیض جنسی داشته باشند.

اصطلاح سقف شیشه‌ای برای اولین بار توسط مجله وال استریت در سال ۱۹۸۶ به منظور تشریح موانع نامرئی که زنان را از پیشرفت به مشاغل بالاتر متوقف می‌کنند، وضع شد.

اداره کل متحده آمریکا سقف شیشه‌ای را اینگونه تعریف میکند:

آنها موانع مصنوعی (ساختگی) مبنی بر تعصبات نگرشی یا سازمانی، جهانی یا ملی هستند که افراد واجد شرایط را در سازمان‌هایشان از پیشرفت به سمت بالا در مقام‌های مدیریتی باز میدارند.

در آمریکا ۹۹ درصد از منشی‌ها، ۹۸ درصد از معلمان کودکان، ۹۷ درصد از متصدیان پذیرش، ۹۶ درصد از پرستاران کودک، ۹۴ درصد از پرستاران، ۹۲ درصد از کتابداران، ۹۱ درصد از تولیداران بانک، ۹۰ درصد از تلفن‌چی‌ها زن هستند (کیسی و همکاران، ۲۰۱۲)<sup>۳</sup>

بر اساس تعریف کمیسیون فدرال از سقف شیشه‌ای، این پدیده تنها خاص زنان نبوده، بلکه شامل اقلیت‌ها (قومی و مذهبی) نیز می‌شود. سقف شیشه‌ای نوعی نابرابری است که البته با تبعیض جنسی، نژادی یا مذهبی متفاوت است. وقتی از تبعیض جنسی درباره زنان صحبت می‌شود یعنی در تمامی سطوح سازمانی درصد حضور زنان یکسان است، اما سقف شیشه‌ای برای مواقعی استفاده می‌شود که درصد حضور زنان در سطوح متفاوت است؛ به عبارت دیگر در سطوح پایین سازمانی حضور زنان زیاد بوده، به تدریج با نزدیک

- مردان ویژگی‌هایی دارند که آنها را برای تصدی مقامهای رهبری مناسب تر میسازد.
  - زنان تجربه کافی برای پذیرفتن مقامات رهبری ندارند.
  - زنان قادر به اداره امور فنی و دشوار نیستند.
- زنان دست کم باید ۴۵۰ سال منتظر بمانند تا در سطوح عالی به تعداد مساوی با مردان حضور یابند آنان تقریباً در سال ۲۴۶۵ در مقامهای تصمیم‌گیری به تعداد مساوی با مردان خواهند رسید.
- سازمانها باید خودشان را با در نظر گرفتن سه سطح مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. این سه سطح عبارتند از:

- ۱- سطح کارآموزی: در ایالات متحده امریکا، زنان در سطح کارآموزی پذیرفته شده و برای سالهای زیادی در این سطح باقی می‌مانند. یکی از مسائلی که در سطح کارآموزی برای زنان وجود دارد مشکل ناشی از ارتباطات برای آنان است. برای زنانی که در سطح کارآموزی هستند ترکیب موقعیت پایین و مشکل ناشی از ارتباطات مسائل خاصی را به همراه می‌آورد.
- ۲- سطح قبل از مدیریت عالی: دومین سطح سقف شیشه‌ای در مسیر شغلی، سطح قبل از مدیریت عالی است این سطح شامل شغل‌هایی است که قبل از مشاغل رده‌های بالای سازمانی قرار دارند. یکی از مسائلی که در این سطح وجود دارد و سقف شیشه‌ای را در این سطح تقویت میکند شکاف پرداخت و بی‌عدالتی براساس جنسیت است. مسئله دیگر، استراتژی‌های کارمند یابی که بطور آگاهانه یا ناآگاهانه بین زنان و مردان تبعیض قائل میشوند.

- ۳- آلیس در سرزمین عجایب: از سومین سطح سقف شیشه‌ای با استعاره‌ی "آلیس در سرزمین عجایب" یاد می‌شود در این سطح زنان با توجه به توانمندی‌ها و شایستگی‌های لازم، مسیرهای پر پیچ و خم را طی کرده و به سطوح بالای سازمانی رسیده‌اند. از جمله ویژگی‌های این سطح کاهش چشمگیر تعداد هم‌تایان

شدن به سطوح بالاتر سازمانی تعداد زنان کاهش پیدا می‌کند. در این صورت این نوع نابرابری محدود و متفاوت است و به این علت هم نیازمند متمایز شدن است (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۶؛ مائوم، همچنین در تحقیقات دیگری آمده است که این اصطلاح در سال ۱۹۹۰، برای اشاره به تعداد اندک زنان و اقلیت‌ها در اداره سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی به کار رفت. گاهی نیز برای اشاره به شکاف عمیق دستمزد در سطوح بالای توزیع درآمدها به کار رفته است. به این معنا که کارکنان زن در گروه‌های بالای درآمدی، در مقایسه با مردان در همان مرتبه دریافتی کم‌تری دارند. زنان پس از ورود به سازمانها همگام با مردان شروع به رشد و بالندگی می‌کنند و سطوح گوناگون سازمان را پشت سر می‌گذارند، اما هر چه زنان به سطوح بالاتر سازمانی می‌رسند، سرعت رشد و ارتقای آنها کاهش می‌یابد تا جایی که عامل‌هایی نادیدنی آنها را از دست یابی به مشاغل سطح بالای سازمان باز می‌دارد. این عامل‌های نادیدنی را سقف شیشه‌ای می‌نامند. این اصطلاح، به روشنی، جایی را در سازمان نشان می‌دهد که هیچ دلیل روشنی نیست که زنان نتوانند به آن جا دست یابند، ولی، در واقعیت، دستیابی زنان به آن جا ممکن نیست. زنان شایسته و توانمند، با نگاه کردن به سطوح بالای سازمان از میان این سقف شیشه‌ای جایگاهی را می‌بینند که شایستگی رسیدن به آنها را دارند، ولی به خاطر سدهای نادیدنی، توانایی شکستن این سقف شیشه‌ای را ندارند (غفوری و گل پرور، ۱۳۸۸).

سقف شیشه‌ای نتیجه اسطوره‌ها و برداشتهای مشترک است. برخی از این برداشتهای پذیرفته شده توسط عموم مردم بشرح ذیل است.

- زنان توان کافی برای کار ندارند.
- مردان درمورد مسیر شغلی درباره‌ی زنان جدی‌تر هستند.

- زن است و به پیامد این ویژگی، زنان بیشتر در "دیدرس" می‌باشند. ویژگی مذکور که از آن تحت عنوان "اثر انحرافی" یاد می‌شود منجر به ایجاد موانع نگرشی و قضاوتی میشود. به این معنی که زنانی که به این سطح میرسند قوانین، روابط و معیارهای ازبایی برای آنها نسبت به هم‌تایان مردشان متفاوت میباشد. توضیح بیشتر اینکه چون تعداد زنان در این سطح بسیار اندک است هرگونه اشتباهی از طرف آنها بسیار بزرگ جلوه گر میشود و نتیجه اثر انحرافی این است که اگر یک زن در مقام ارشد شکست بخورد پس نباید هیچ زنی در مقام مشابه قرار داده شود (فیلد، ۲۰۱۴) ۵ برداشت‌های کلیشه‌ای و پیش داوری‌هایی که در مورد ویژگی‌های احساسی و رفتاری زنان وجود دارد سبب میشود تا زنان نتوانند در سلسله مراتب سازمانی از سطوح خاصی بالاتر روند.
- سازمانها زنان را برای شکست خوردن نمی‌خواهند پس ریسک استخدام و ارتقاء آنان را قبول نمی‌کنند.
- برنامه‌ی زمان بندی منعطف (برای زنان) با نیازهای شغلی آنها در تعارض است.
- مردان ویژگی‌هایی دارند که آنها را برای تصدی مقامهای رهبری مناسب تر می‌سازد.

#### ۲- موانع سازمانی

- زنان فاقد میدان دید وسیع در سازمانها هستند.
- فقدان مربیگری غیر رسمی، فرصت‌های پیشرفت را محدود می‌کند.
- محیط سازمان برای زنان خصومت آمیز و نامطلوب است.
- سازمان دارای هیچ زنی در مقامات صافی و اندازه گیری نیست.
- برنامه زمان بندی منعطف فقط برای تعداد کمی از افراد مناسب است.

#### ۳- موانع اجتماعی

- این موانع از طریق کلیشه‌ها و تعصبات آگاهانه و ناآگاهانه در ذهن مردم ایجاد شده و واقعیت می‌یابد و سقف شیشه‌ای را تقویت می‌کند.

#### ۴- موانع دولتی

- داده‌های مربوط به استخدام را در بر می‌گیرد که مشکلاتی را برای مشخص کردن موقعیت گروه‌های مختلف در سطوح مدیریتی ایجاد می‌کند. گزارش دهی و انتشار اطلاعات غیر کافی، سقف شیشه‌ای را تقویت می‌کند. از میان برداشتن این موانع نیازمند به تقویت قوانین و خط مشی هاست.

رواج انواع تبعیض‌های شغلی که به تدریج به یک مانع واقعی اما نامرئی برای پیشرفت زنان به مواضع بالاتر قدرت و مقام منتهی میشود، سقف شیشه‌ای نامیده میشود (کاتارا، ۲۰۱۰) ۶

#### موانع

موانع متعددی وجود دارند که زنان را از حرکت به سمت سطوح عالی سازمان باز میدارند که این عوامل بازدارنده شامل اسطوره‌ها، فرضیات و فرایندها هستند. بر اساس یک دسته بندی موانع را به دو دسته‌ی موانع نگرشی و موانع سازمانی تقسیم می‌کنند که به شرح زیر هستند:

#### ۱- موانع نگرشی:

- زنان مانند مردان در مسیر شغلی شان جدی نیستند و خانواده برای آنها در اولویت قرار دارد.
- اگر یک زن در مقام ارشد شکست بخورد پس نباید هیچ زنی را در مقام مشابه قرار داد.

## ۵- موانع شغلی

عبارتند از: اعمال استخدانی که زنان و اقلیت‌ها را استخدام نمی‌کنند، موانع سطوح شغلی قبل از مدیریت عالی که رشد مسیر شغلی را محدود می‌کنند، عدم وجود یا محدود بودن شبکه‌های ارتباط داخلی، انعطاف پذیری سازمانی که توازن کار و خانواده را بر هم می‌زند و...

علاوه بر اینها عوامل دیگری نیز وجود دارند که سقف شیشه‌ای را در محل کار تقویت می‌کنند از قبیل: فقدان رهبری جدی، محیط کار، تجربه کاری، تعهدات خانوادگی، جامعه پذیری و تحصیلات (شکوری و همکاران؛ ۱۳۸۶).

مهمترین عوامل سقف شیشه‌ای در پذیرش زنان در پستهای مدیریتی

بر پایه دیدگاه کمیسیون سقف شیشه‌ای آمریکا، مهمترین عوامل سقف شیشه‌ای در پذیرش زنان در پستهای مدیریتی عبارتند از:

- شبکه‌های استخدانی سستی، تعصب‌های موجود در استخدام و پیش رفت زنان، انگاشته شدن مدیریت زنان به سان تهدیدی مستقیم برای فرصت‌های پیش رفت مردان، تقویت نشدن قانون فرصت‌های برابر و نداشتن تحصیلات کافی برای دست یابی به پست‌های مدیریتی (شادی طلب؛ ۱۳۸۲)

- یکی دیگر از دلایل وجود سقف شیشه‌ای امتناع زنان از مشارکت در شبکه‌های غیر رسمی مردانه است. در اکثر موارد افراد از پیوندهای اجتماعی خود برای تحرک شغلی فراتر از آنچه به وسیله موقعیت ساختاری پیش بینی شده، استفاده نمی‌کنند. اما زنان شاغل کمتر قادر هستند از طریق شبکه روابط اجتماعی گسترده خود تحرک شغلی پیدا کنند از آنجا که مردان بیشتر عضو شبکه‌های اقتصادی، سیاسی هستند.

بنابراین فرصت‌های بیشتری جهت پیشرفت شغلی و حرفه‌ای در اختیار دارند، در حالی که تشکل‌های زنان بیشتر به امور محلی و خانوادگی محدود می‌شود.

گسترش فرهنگ مردانه در محیط‌های کاری نیز یکی دیگر از موانع ارتقای زنان است. هافستد معتقد است در این فرهنگ، شاخص مرد سالاری و استرس کاری در محیط کار بالاست و زنان کمتر مشاغل سطوح عالی را اشغال می‌کنند.

علاوه بر موانع فرهنگی-اجتماعی و سازمانی موانع خانوادگی نیز در عدم ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی نقش دارند. در اغلب موارد زنان شاغل به طور همزمان دارای سه نقش همسری، مادری و شغلی هستند. زن چنانچه مسئولیت اول خود را خانواده بداند کمتر به کار متعهد خواهد بود، بنابراین گرایش او به کار نیمه وقت، مرخصی و ترک شغل و در نتیجه به سمت مشاغلی خواهد بود که قدرت انطباق آن با الگوهای رفتاری و زندگی خانوادگی او بیشتر باشد. اگر فرد تعهد زیادی به همه نقش‌های خود داشته باشد می‌تواند بدون احساس فشار و تنش تمامی نقش‌های خود را توسعه بخشد (برر، ۲۰۱۱)<sup>۷</sup>

در زمینه موانع روانی ارتقای زنان دیدگاه‌های ضد و نقیض وجود دارد. زنان از نظر قدرت طلبی، رقابتی بودن، قاطعیت و احساس راحتی در اعمال قدرت، امتیازات کمتری کسب کرده اند و نسبت به مردان دارای انگیزه کمتری برای مدیریت کردن هستند. در مقابل گروهی معتقدند مدیران زن در مقایسه با زنان دیگر، دارای خصوصیات زنانه کمتری نیستند و آنها ضمن برخورداری از صفات زنانه، از ویژگیها و صفات مردانه نظیر اعتماد به نفس، انگیزش پیشرفت و جرات طلبی نیز به منظور موفق شدن در نقش‌های غیر سنتی

برخوردارند. مدیران زن در صفات مطلوب اجتماعی و انگیزه پیشرفت نسبت به سایر گروه‌ها امتیازی بالاتر دارند.

سقف شیشه‌ای نیز مانعی نامرئی و تحمیلی در برابر ارتقای شغلی زنان در سازمان‌ها است و از آن جا که شرایط کار، بیش تر در اطراف علائق مردانه، به عنوان کارمندان و کارفرمایان، دور می‌زند، اغلب از نقش‌ها، رفتارها، و دیدگاه‌های زنان حمایت نمی‌شود؛ افزون بر آن که زنان با موانعی مثل مسئولیت‌های خانوادگی، مادری، و همسری نیز روبه‌رو اند و نگرش منفی نسبت به توانایی زنان با این مانع افزون تر می‌شود. بر پایه‌ی نظریه‌ی انتظارات اجتماعی دوکس بری و هیگینز، این مسأله که از زن انتظار است تمایلات و تعهدات کاری را طوری تنظیم و تعدیل کند که با کاستن از تقاضاهای کاری بتواند تقاضاهای خانواده را برآورده سازد، در نگرش مدیران تأثیر منفی داشته، از دست یابی به پست‌های بالاتر برای زنان جلوگیری می‌کند (اسفیدانی، ۱۳۹۰).

همچنین مطالعات پرفسور هسلم و همکارش رایان به طور واضح نشان می‌دهد سهامداران، شرکت‌های را که هیئت مدیره آن‌ها زن است، جدی نمی‌گیرند و در مقابل، به شرکت‌های هوایی که همه اعضای هیئت مدیره آن‌ها مرد هستند، بیش از حد ارزش می‌دهند. این موضوع ممکن است به این دلیل باشد که سهامداران احساس می‌کنند زنان نسبت به مردان کمتر کارا عمل می‌کنند، انتصاب زنان در هیئت مدیره علامتی است که نشان می‌دهد شرکت در بحران است (ستسکارد، ۲۰۱۳).<sup>۹</sup>

رشد حضور زنان در مدیریت

در اواخر دهه ۱۹۸۰، زنان مشاغل مهم و مناسب سیاسی و اجتماعی را در اختیار می‌گیرند. به عنوان مثال زنان در کشورهای انگلستان، هند، پاکستان، سریلانکا، فیلیپین و نروژ سمت نخست

وزیری را از آن خود می‌کنند. آنان یک چهارم سمت‌های سرپرستی را در شرکتها و صنایع آمریکا اشغال کرده و نقش‌های رهبری در حوزه‌های آموزش و پرورش، دفاع، بهداشت و بخشهای غیرانتفاعی ایفا می‌کنند. بعلاوه، بسیاری از زنان مؤسسات خانوادگی را اداره می‌کنند. با این وجود تعداد زنان مدیر در مقایسه با کل جمعیت آنان و همچنین در مقایسه با مردان بسیار اندک بود. به طوری که در اواسط دهه ۱۹۸۰، فقط حدود ۵ درصد اعضای کنگره و ۲ درصد سنای آمریکا در اختیار زنان بوده و در آلمان نیز حدود ۱۰ درصد مجلس به زنان تعلق داشت (بورديو، ۲۰۱۳).<sup>۹</sup>

در سال ۱۹۷۴، دانشگاه ایالتی میشیگان<sup>۱۰</sup> تعداد دانشجویان زن در رشته مدیریت بازرگانی<sup>۱۱</sup> را دو برابر سال ۱۹۶۹ گزارش کرده است. دانشگاه استنفورد<sup>۱۲</sup> نیز دو برابر شدن تعداد دانشجویان زن در رشته مزبور را در طی سه سال ۱۹۷۱-۱۹۷۴ اعلام کرد. بعلاوه طی سالهای ۱۹۷۱-۱۹۷۶ تعداد دانشجویان زن ثبت نام شده در رشته مدیریت در کل دانشگاه‌های آمریکا سه برابر شد.

زنان با ارتقای دانش، سمتهای مدیریتی بیشتری نسبت به گذشته تصاحب کرده اند. (جعفرنژاد و اسفیدانی، ۱۳۸۴) زیرا زنان پتانسیل بسیار عظیمی جهت مشارکت مثبت و سازنده در سازمان دارند و تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که رهبران زن می‌توانند سهم بسزایی در تغییرات نوآورانه و سودآور داشته باشند (گلس و کوک، ۱۳۲۰۱۶ و همکاران، ۲۰۱۵).<sup>۱۳</sup> در اوایل دهه ۱۹۷۰، تعداد زنان مدیر شاغل در سطوح مدیریت میانی ۵ درصد و مدیریت ارشد ۲ درصد گزارش شده بود. اما در دهه ۱۹۸۰ آمار مزبور دو برابر شده است. حتی در ارتش آمریکا، در سال

مدیران میانی و ۷۸/۸ درصد افراد در سطوح مدیران پایه حضور داشتند طی سالهای ۱۳۸۵-۱۳۹۰ تعداد مدیران زن از ۷۲۶ نفر به ۱۱۸۶ نفر افزایش یافته است. از این تعداد مدیران زن در سال ۱۳۹۰، ۷۴/۵ درصد آنها در سطح مدیران پایه مشغول به فعالیت بوده اند.

مقایسه تعداد مدیران زن و مرد در سالهای ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰ بیانگر آن است که طی این سالها، تعداد مدیران مرد ۳۵ برابر تعداد مدیران زن افزایش یافته است. به عبارت دیگر در مقابل ۱۶۸۱۲ مدیر مردی که طی این دوره مشغول فعالیت بوده اند، تنها ۴۶۰ مدیر زن مشغول به کار شده اند. این امر حاکی از پایین بودن میزان مشارکت و موفقیت زنان در مقایسه با مردان در کسب پست‌های مدیریتی<sup>۱۶</sup> و کمبود فرصت‌های مدیریتی برای آنان می‌باشد (بابایی زکلیلی، ۱۳۸۷).

جدول ۱: میزان مشارکت زنان در مقایسه با مردان در

کسب پست‌های مدیریتی

وضعیت مدیریتی	سال		تعداد تغییرات (درصد)	رشد سالانه
	۱۳۸۵	۱۳۹۰		
مدیران عالی	۲	۸	۶	۳۲
مدیران میانی	۱۵۲	۲۹۵	۱۴۳	۱۴/۲
مدیران پایه	۵۷۲	۸۸۳	۳۱۱	۹/۱
کل سطوح	۷۲۶	۱۱۸۶	۴۶۰	۱۰/۳۲

### اهداف پژوهش

هدف اصلی: تاثیر سقف شیشه‌ای بر عدم

بکارگیری مدیران زن.

اهداف فرعی:

(۱) تاثیر جامعه پذیری ناتوانی زنان بر عدم بکارگیری

مدیران زن.

(۲) تاثیر خود ناتوان انگاری بر عدم بکارگیری مدیران

زن.

۱۹۸۷ زنان ۱۰ درصد افسران و ژنرالها را تشکیل می‌دادند. در عین حال ارتقای زنان به سمت‌های مدیریتی ارشد (مثل مدیر عامل و عضو هیأت مدیره) کمتر از سمت‌های سرپرستی بود. همچنین آنان در بخش‌های خدماتی حضور بیشتری نسبت به بخش‌های صنعتی داشتند (جعفرنژاد و اسفیدانی، ۱۳۸۴). دگرگونی فرهنگی باعث کاهش تفاوت‌های جنسیتی در رهبری شده و موجب بهبود نگرش‌ها نسبت به مدیران زن شد. قانون فرصت‌های برابر شغلی و تصمیمات دادگاه‌ها در کشورهای پیشرفته موجب توسعه اشتغال تمام وقت زنان شده است. در عین حال هنوز برخی شغلها متکی به جنسیت می‌باشند. اما این باور روز به روز رنگ می‌بازد. مثلاً یک بررسی در سال ۱۹۷۷ نشان می‌دهد که ۷۵ درصد زنان با این عبارت مخالف بوده اند "برخی کارها مختص آقایان و برخی مخصوص زنان است". در حالی که نسبت به نظرسنجی مشابه در سال ۱۹۶۲، ۲۱ درصد افزایش را نشان می‌دهد (مادوک، ۲۰۰۹) <sup>۱۵</sup>

نگرش راجع به کلیشه‌های جنسیتی نیز در حال تغییر است. بررسی‌های به عمل آمده در سال ۱۹۶۵ و ۱۹۸۵ از نگرش مدیران درباره موقعیت زنان در مدیریت نشان می‌دهد که برداشته شدن تغییر پیدا کرده است. یافته مطالعه سال ۱۹۸۵ حاکی از آن بود که زنان خواستار مشاغل، موقعیت و قدرت و برای کار کردن به عنوان زیردست یک رئیس زن احساس راحتی می‌کنند. تحقیق دیگری در سال ۱۹۸۴ نشان می‌دهد که مدیران زن مورد بررسی بر حرفه خود تأکید بیشتری نسبت به زندگی خانوادگی داشته اند (طالب زاده، ۱۳۸۸).

برابر گزارش مرکز امور مشارکت زنان در سال ۱۳۸۵، زنان در سطوح مختلف مدیریتی در دستگاه‌های دولتی فعال بودند که ۲۷٪ آنان در سطوح مدیران عالی، ۲۰/۹ درصد در سطوح



## روش پژوهش

روش تحقیق باتوجه به هدف تحقیق از نوع کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی و از نظر روابط بین متغیرها از نوع همبستگی است. در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است.

در تحقیق حاضر، بخش عمده‌ای از داده‌ها از طریق پرسشنامه که روایی آن توسط صاحب‌نظران و پایایی این پرسشنامه با ضریب الفای کرونباخ ۰/۸۰۴ به تایید رسیده بدست آمده است. بدین منظور بعد از مطالعه کتابخانه‌ای، بر مبنای مبانی نظری، پرسشنامه‌ای با همکاری اساتید تنظیم گردید. پرسشنامه مذکور شامل ۳ بخش می‌باشد که شامل:

(۱) نامه همراه: در این قسمت هدف از گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری، پاسخ‌دهنده در عرصه داده‌های مورد نیاز، بیان شده است. برای این منظور بر ارزش بودن داده‌های حاصل از پرسشنامه تأکید گردیده تا پاسخ‌دهنده به طور مناسب پاسخ سؤال‌ها را عرضه کند.

(۲) سؤال‌های (گویه‌ها) پرسشنامه: این بخش از پرسشنامه شامل ۲ قسمت است:

الف) سؤالات عمومی: در سؤالات عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی مطرح و موقعیت شغلی - سازمانی کارکنان بررسی گردد. این بخش شامل ۵ سؤال می‌باشد.

ب) سؤالات تخصصی: این بخش شامل ۷۱ سؤال است. در طراحی این قسمت سعی گردیده است که سؤالات پرسشنامه تا حد ممکن قابل فهم باشد. برای این منظور بر اساس متغیرهای مورد بررسی ۷۱ سؤال پنج‌گزینه‌ای تدوین شده

است که در جدول ذیل تقسیم‌بندی سؤالات بر اساس متغیرها ارائه گردیده است.

جدول ۲: عوامل و تعداد سؤالات پرسش نامه

عوامل مطرح شده	تعداد سوال	شماره سؤالات
جامعه‌پذیری ضعف	۲۹	۱-۲۹
سقف شیشه‌ای	۲۲	۳۰-۵۱
خودناتوان‌انگاری	۲۰	۵۲-۷۱

(۳) سؤال آزاد: در این قسمت از پاسخ‌دهنده درخواست می‌شود چنانچه پیشنهادی در رابطه با موضوع تشریح شده در سؤالات را دارد، ارائه نماید.

به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۵ انجام گردیده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۸ پرسشنامه برای خانم‌ها و ۳۰ پرسشنامه برای آقایان، پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که در زمینه ۳۸ تایی زنان برای کل سؤالات پرسشنامه عدد ۷۴/۴ درصد بدست آمد و برای سه بخش جامعه‌پذیری ضعف، سقف شیشه‌ای و خودناتوان‌انگاری به ترتیب اعداد ۸۸/۷ درصد، ۸۵/۸ درصد و ۸۱/۳ درصد و در نمونه ۳۰ تایی آقایان برای جامعه‌پذیری ضعف و سقف شیشه‌ای به ترتیب ۹۵/۶ درصد و ۸۷/۸ درصد است. این اعداد نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایانی لازم و مناسب برخوردار است در تحقیق حاضر، جامعه آماری مدیران زن در سازمان‌های دولتی (مجموعه‌ای از سازمانهای آموزشی، خدماتی و بهداشتی) استان مازندران می‌باشند. که حجم جامعه آماری برابر با ۲۲۰ نفر می‌باشد. که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۴۰ نفر به طور تصادفی انتخاب شدند.

## یافته‌ها

تحلیل یافته‌های پژوهشی مربوط به سؤال‌های پژوهش بصورت زیر است:

*آیا سقف شیشه‌ای بر عدم بکارگیری مدیران زن تأثیر دارد؟*

شاخص‌های این فرضیه برای سقف شیشه‌ای در عدم بکارگیری مدیران زن شامل نگرش منفی و قالبی نسبت به زنان، از بین رفتن نظام شایسته‌سالاری می‌باشد.

بررسی نتیجه فرضیه اول با استفاده از آزمون تی نشان داد که اختلاف میانگین محاسبه شده بین میانگین واقعی متغیر و میانگین تراز برابر با ۰/۲۵۶ است و این حاکی از رد فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم تأثیرگذاری سقف شیشه‌ای بر بکارگیری مدیران زن و تأیید فرض  $H_1$  است و می‌توان نتیجه گرفت که سقف شیشه‌ای بر عدم بکارگیری مدیران زن تأثیرگذار است.

*آیا خود ناتوان انگاری بر عدم بکارگیری مدیران زن تأثیر دارد؟*

شاخص‌های این فرضیه برای بررسی خود ناتوان انگاری در عدم بکارگیری مدیران زن شامل عزت‌نفس، خودشکوفایی، هویت می‌باشد.

بررسی نتیجه فرضیه دوم با استفاده از آزمون تی نشان داد که اختلاف میانگین محاسبه شده بین میانگین واقعی متغیر و میانگین تراز برابر با ۰/۷۶۸ است و این حاکی از رد فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم تأثیرگذاری خود ناتوان انگاری بر بکارگیری مدیران زن و تأیید فرض  $H_1$  است و می‌توان نتیجه گرفت که خود ناتوان انگاری بر عدم بکارگیری مدیران زن موثر است.

*آیا جامعه پذیری ناتوانی زنان بر عدم بکارگیری مدیران زن تأثیر دارد؟*

شاخص‌های این فرضیه برای بررسی جامعه پذیری ناتوانی زنان در عدم بکارگیری مدیران زن شامل پذیرش ضعف زنان در سازماندهی، خلاقیت و به روز

بودن، پذیرش ضعف زنان در تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری، پذیرش ضعف ارتباطی زنان، پذیرش ضعف زنان در انجام امور محوله، پذیرش ضعف زنان نسبت به مردان می‌باشد.

بررسی نتیجه فرضیه سوم با استفاده از آزمون تی نشان داد که اختلاف میانگین محاسبه شده بین میانگین واقعی متغیر و میانگین تراز برابر با ۰/۵۷۱ است و این حاکی از رد فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم تأثیرگذاری جامعه پذیری ناتوانی زنان بر بکارگیری مدیران زن و تأیید فرض  $H_1$  است و می‌توان نتیجه گرفت که جامعه پذیری ناتوانی زنان بر عدم بکارگیری مدیران زن تأثیر دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

ریشه مسائل برای عدم حضور تعداد قابل توجه زنان در مشاغل مدیریتی به باورهای فرهنگی مربوط است. این تحقیق هم مثل سایر پژوهشها نگرش جامعه و دیدگاههای کلیشه‌ای حاکم در اذهان تصمیم‌گیرندگان را به عنوان یکی از عوامل مهم ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی تأیید کرده است. بنابراین رهبران، سیاستمداران و رسانه‌ها برای تغییر این نگرشها نقش بسزایی دارند. دنیای رقابت بازار و شرایط سازمانها، از یک طرف زمینه حضور زنان به مشاغل مدیریتی را الزامی می‌کند و از سوی دیگر زنان تحصیل کرده و با استعداد بسیاری آماده خدمت می‌باشند، لذا توجه به استفاده از این موهبت الهی مستلزم ایجاد شرایط ذهنی در سازمانها و جامعه است. بویژه آنکه مشاغلی وجود دارند که خانمها می‌توانند بهتر از آقایان عهده دار آنها باشند، مثل کارهای پژوهشی و خدماتی. نتیجه تحقیق نشان داد که:

۱- سقف شیشه‌ای بر عدم بکارگیری زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر گذار است. زنان مورد مطالعه، تأثیر عامل "پارتی بازی" و "یا"

رابطه" را به عنوان تقویت کننده و محرک ارتقای خود انکار کرده اند. اگر این یافته قطعی و به دور از سوء گیری اجتماعی<sup>۱۷</sup> تلقی شود، عملکرد شغلی و تحصیلات اصلی ترین عوامل رشد می‌باشند؛ در نتیجه به زنان توصیه می‌شود تا به عملکرد شغلی تأکید کرده و منتظر رابطه و یا شانس نباشند.

از این یافته میتوان چنین نتیجه گیری کرد که زنان مدیری که به چنین جایگاهی دست یافته بواسطه چیرگی قابلیت و دانش آنان نسبت به مردان بوده است. به عبارت دیگر، زنان مدیر روی نقاط ضعف مردان در سازمانها انگشت گذاشته و با ارتقای سطح دانش و قابلیتها و همچنین با رعایت ضوابط، خوش فکری و مردمداری سعی کرده اند از مردان جلو زده و در نردبان مدیریت رشد کنند. اما تصویر بزرگتر از این یافته می‌تواند چنین باشد که زنان مدیر تلاش فردی یا روی پای خود ایستادن و متکی به خود را شرط موفقیت و رشد حرفه‌ای خود می‌دانند. توصیه می‌شود زنان قابلیت‌های خود ساختگی و مستقل بودن را پیوسته در خود تقویت کنند.

۲- با توجه به اینکه خود ناتوان انگاری بر عدم بکارگیری مدیران زن در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است لذا تقویت عزت نفس و آموزش و گذراندن دوره‌های مدیریتی به خانم‌ها توصیه میگردد. با وجود شرایط سخت در ایران برخی خانم‌ها توانسته اند به سمت‌های مدیریتی دست یابند. دلایلی که به نظر این عده جمع بندی شده و برای سایر افراد حتماً آندرزهای جالبی می‌باشند، پایبندی به ضوابط، مردمداری و آینده نگری است. لذا پیشنهاد می‌شود زنان برای تقویت این شایستگی‌ها توجه کافی معطوف کنند.

نوع مهارتهایی که در اولین سمت مدیریتی مورد فرا گیری قرار گرفته، بر نیازهای آموزشی

زنان مدیر دلالت دارد بنابراین به خانم هایی که می‌خواهند به پست‌های مدیریتی دست پیدا کنند پیشنهاد می‌شود تا یادگیری و تقویت مهارتهای مدیریتی مثل برنامه ریزی، تصمیم گیری، اداره پرسنل و مهارتهای ارتباطی است که از اهم وظایف و قابلیت‌های مدیریتی عام در کلیه پستها تلقی می‌شوند را در برنامه‌های خود توسعه‌ای قرار دهند.

جامعه پذیری زنان بر عدم بکارگیری مدیران زن در سازمان‌های دولتی استان مازندران تأثیرگذار است لذا پیشنهاد مشخص در این زمینه تدوین ارزشهای محوری و قراردادن ارزشهایی نظیر برابری، رفع تبعیضات است. بعلاوه، بازنگری در نظامها و ساختارها به منظور رفع تبعیضات ناشی از جنسیت پیشنهاد می‌شود.

برای ایجاد تغییر در خود زنان، پیشنهاد می‌شود سازمانها دوره هایی برای تقویت خودباوری و اعتماد به نفس در آنان اجرا کنند. البته سازمانها می‌توانند علاوه بر دوره‌های آموزشی از روشهای دیگر مثل سخنرانی، کتابخوانی و مربیگری یا منتورینگ نسبت به تقویت قابلیت‌های مزبور اقدام کنند. لذا به کارگیری روشهای متنوع برای تغییر دیدگاه‌ها و اعتلای قابلیت‌های زنان توصیه می‌شود.

#### منابع و مأخذ

اسفیدانی، محمد رحیم ۱۳۹۰. بررسی موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی قوه مجریه (وزارت خانه‌های مستقر در تهران) پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ۶.  
بابایی زکلیلی، محمدعلی. ۱۳۸۷، چالش‌های زنان برای ارتقاء به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، دانشکده علوم انسانی، ۵۶-۱۲.

Policy", Social Development Newsletter, No. 64, Jun 2009.

Bourdieu, P. (2013) The Forms of Capital, in John G. Richardson (edt), Handbook of Theory and Research in the Sociology of Education, New York, Greenwald Press.

Casey, Neil [et. al]. (2012). Television studies: The key concepts. London & New York. Routledge.

Field, J. (2014) Social Capital, London and New York, Rutledge.

Glass, C. & Cook, A. (2016). Learning at the top: Understanding Womens Challenges above the Glass Ceiling. The Leadership Quarterly 27: pp 51-63.

Glass, C. , Cook, A. Ingersoll, A. (2015). Do Women Leaderpromote Sustainability? Analyzing the effect Corporate governance Composition on Environmental Performance. Business Stratege Environmental. , http://dx. doi. org/10/1002/bse. 1879.

Kattara , Hanan ( 2010) "Career challenges for female managers in Egyptian hotels",International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 17, Number 3, pp. 238-251 (14), Emerald Group Publishing Limited.

madok, A. ( 2009). Women,s Employment and Welfare Regimes, obalization, Export Orientation and Social Policy in Europe and

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Glass ceiling  
<sup>2</sup> Eagly & Carli  
<sup>3</sup> Casey  
<sup>4</sup> Maume, D. J.  
<sup>5</sup> Field  
<sup>6</sup> Kattara  
<sup>7</sup> Berrer  
<sup>8</sup> Setsquared,  
<sup>9</sup> Bourdieu  
<sup>9</sup> Michigan  
<sup>10</sup> MBA  
<sup>11</sup> Stanford  
<sup>13</sup> Glass. & Cook  
<sup>14</sup> Glass. & et al  
<sup>15</sup> madok

<sup>16</sup> براساس تعاریف سازمان مدیریت و برنامه ریزی، سطوح مدیریتی عبارتند از:

مدیران عالی: وزیر، معاون وزیر، استاندار، نمایندگان مجلس، رئیس دانشگاه یا مشاغل همتراز

مدیران میانی: مدیرکل، معاون مدیر کل، رؤسای اداره های مهم شهرستانها یا مشاغل همتراز

مدیران پایه: رئیس اداره، معاون اداره، یا مشاغل همتراز

<sup>17</sup> Biase

باستانی، سوسن. صالحی هیکویی، مریم (بهار ۱۳۸۶)، سرمایه اجتماعی، شبکه و جنسیت: بررسی ویژگی‌های ساختی، تعاملی و کارکردی شبکه اجتماعی زنان و مردان در تهران فصل نامه علوم اجتماعی، ۳۰، ۶۳-۹۵.

زاهدی، رضا. ۱۳۸۹. بررسی موانع دست یابی زنان به سطوح مدیریتی در قوه قضائیه، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی. ۱۷-۴۹.

سراج زاده، احمدو اکبرجواهریان. ۱۳۸۹، زنان سرپرست خانوار: فرصت‌ها و چالشها، فصلنامه پژوهش زنان، شماره ۵، دوره ۱، ص ۱۱.

سیدجوادین، سیدرضا، روشن نژاد، مژگان و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۸۶) ارائه و تبیین مدلی برای بررسی روابط علی بین خودپنداری زنان، سقف شیشه‌ای و ادراک موانع سقف شیشه‌ای، مجله تحقیقات زنان، سال دوم، شماره اول، صص ۴.

شادی طلب، علیرضا؛ ۱۳۸۲، "طراحی مدلی برای توانمندسازی شهروندان"؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ۲۷.

شکوری، علی، و مریم رفعت جاه و معصومه جعفری؛ ۱۳۸۶، مؤلفه‌های توانمندی زنان و تبیین عوامل مؤثر بر آنها؛ فصلنامه پژوهش زنان، شماره ۱، دوره ۵، ۶۵.

طالب زاده، اعظم. ۱۳۸۸، بررسی چالش‌های موجود در ارتقاء زنان به مسئولیت‌های مدیریتی از نظر زنان شاغل در آموزش و پرورش شهرستان خرم آباد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه الزهرا. ۸-۱۱.

غفوری، محمدرضا و گل پرور، محسن (۱۳۸۸). بررسی رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر اصفهان، مطالعات روان شناختی، دوره ۵، شماره ۴. ص ۱.

Berrer, Scherer ( 2011) "Employment for women: Gender Issue in Employment