https://ssoss.ui.ac.ir/?lang=en

Strategic Research on Social Problems
E-ISSN: 3041-8623
Vol. 15(1), 107-130
Received: 05.09.2025 Accepted: 03.11.2025

Research Paper

Hidden Gender Inequalities in Women's Career Advancement: A Case Study of Female Staff in the Administrative Structure of Payam-e Noor University, Isfahan Center

Hasanreza Yosofvand*
Assistant professor, Department of Sociology, Faculty of Law and Social Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran
yosofvand@pnu.ac.ir
Azimeh Al-Sadat Abdelahi
Assistant professor, Department of Sociology, Faculty of Law and Social Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran
a_abdelahi@pnu.ac.ir

Introduction

Gender inequalities in career advancement continue to pose a significant challenge in modern organizations, particularly within academic settings where merit and expertise are expected to drive progress. Despite notable increases in higher education enrollment—where women represent over half of university students in Iran—their representation in managerial and leadership roles remains disproportionately low. This disparity is especially evident in the administrative structures of universities, where women, despite holding advanced degrees, extensive experience, and proven competencies, are frequently relegated to supportive or executive roles while their male counterparts ascend more rapidly to decision-making positions. These patterns are not mere statistical anomalies; they reflect deeply entrenched structural, cultural, and organizational barriers that operate subtly, often invisibly, to perpetuate inequality. In the Iranian academic context, patriarchal social structures, gender stereotypes, and rigid organizational norms intersect to constrain women's professional trajectories. Concepts like the "glass ceiling"—invisible barriers that impede ascent to top positions—and the "professional labyrinth"—a complex web of interconnected obstacles—provide valuable theoretical frameworks for understanding these dynamics. Additional factors contributing to this issue include informal power networks, double standards in performance evaluation, and the dual burden of work-family responsibilities, all exacerbated by organizational inflexibility and negative perceptions of motherhood. These elements not only hinder promotion, but also undermine women's motivation, self-efficacy, and long-term career aspirations. Payam-e Noor University (PNU), Isfahan Center, serves as a representative case study. As a large distance education institution with hundreds of administrative staff, it reflects broader challenges within Iranian higher education. Field observations indicate that women are largely concentrated in lower-tier roles (e.g., student affairs, educational support), while men predominantly occupy positions, such as departmental heads and vice presidents. This disparity appears to be systemic rather than coincidental, while being rooted in hidden appointment criteria, gendered task allocation, and cultural norms that undervalue women's contributions. This qualitative study addressed a critical research gap: while prior quantitative studies have documented gender disparities, few have thoroughly explored the lived experiences of female administrative staff in Iranian universities through thematic analysis. The central research question was: What structural, cultural, and organizational factors impede women's promotion to managerial roles at PNU, Isfahan Center, and how can cultural and organizational reforms mitigate these barriers? By amplifying women's voices, this study aimed to transform abstract notions of inequality into actionable insights, contributing to both theoretical enrichment and practical policy reform for gender equity within academic institutions.

Materials & Methods

This research employed a qualitative design utilizing thematic analysis to explore hidden gender inequalities in women's career advancement. Following Braun and Clarke's (2006) framework, thematic analysis was chosen for its flexibility in identifying patterns within rich, experiential data

*Corresponding author

Yosofvand, H., & Abdelahi, A. (2026). Hidden Gender inequalities in women's career advancement: A case study of female staff in the administrative structure of Payam-e Noor University, Isfahan Center. *Strategic Research on Social Problems*, *15*(1), 107-130. https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

3041-8623/ © University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

without imposing preconceived categories. This approach aligns with the exploratory aim of uncovering subtle, systemic barriers in a specific organizational context.

The study focused on all female administrative employees at Payam-e Noor University, Isfahan Center. Purposive sampling supplemented by snowball techniques ensured diversity in terms of age, education, work experience, marital status, and job role. Inclusion criteria required participants to have a minimum of 5 years' tenure to capture longitudinal perspectives on promotion barriers. Theoretical saturation was reached after 13 interviews, at which point new data ceased to generate novel themes and the existing categories were fully developed. Participant demographics are summarized in Table 1.

Data were collected through in-depth, semi-structured interviews conducted in private university settings, lasting between 45 and 90 minutes each. The interview guide included open-ended questions addressing experiences of gender inequality, promotion obstacles, performance evaluation, work-family conflict, and coping strategies. Informed consent was obtained and interviews were audio-recorded and transcribed verbatim.

Analysis followed Braun and Clarke's 6-phase process: (1) data familiarization through repeated reading; (2) initial coding; (3) theme searching; (4) theme review; (5) theme definition and naming; and (6) report production. This process resulted in the emergence of 5 main themes and 15 sub-themes (see Table 2).

Trustworthiness was ensured through prolonged engagement with the data (over 2 months), member checking (6 participants reviewed theme summaries), negative case analysis (e.g., examining individual experiences), and peer debriefing (with a 95% coding agreement between 2 researchers). Ethical principles followed included informed consent, confidentiality (with pseudonyms used), anonymity, non-impact on employment, and the right to withdraw from the study.

Discussion of Results & Conclusion

Thematic analysis revealed 5 interconnected themes that illustrated how gender inequality was perpetuated within the administrative structure of PNU of Isfahan.

1. Glass Ceiling in Promotion: Participants described invisible barriers that manifested through hidden appointment criteria (e.g., unspoken expectations for after-hour availability that favored men), differential valuation of skills (where identical qualifications were labeled as "strategic" for men and "routine" for women), and restricted access to informal power networks (male-dominated social gatherings where decisions were often pre-made). These findings align with Morrison's (1992) concept of the glass ceiling and the institutional discrimination identified by Stamarski and Son Hing (2015), reinforcing Hofstede's (2001) notion of high power distance in Iranian organizations.

2. Gender Stereotypes in Task Allocation: Women were often relegated to caregiving and support roles (e.g., minute-taking, hospitality), excluded from high-stake projects (which were deemed too stressful), and held to different expectations (expected to be nurturing yet professional). This dynamic reflects Koenig et al.'s (2011) role congruity theory, which posits that leadership is perceived as a masculine trait, echoing findings by Abedini et al. (2021).

3. Subtle Devaluation of Achievements: Women's successes were often attributed to external factors (such as luck or connections), while men's successes were linked to internal factors (like competence). Ideas presented by women were frequently overlooked until endorsed by male colleagues and double standards demanded perfection from women. These mechanisms perpetuated inequality through biased evaluation processes as noted by Stamarski and Son Hing (2015).

4. Dual Work-Family Burden: Organizational inflexibility (e.g., rigid hours), lack of support (such as childcare and telework options), and negative judgments about motherhood ("prioritizing family") intensified role conflict. This aligns with Eagly and Carli's (2007) labyrinth metaphor and the findings of Panahi et al. (2023).

5. Erosion of Motivation and Self-Efficacy: The cumulative effect of these barriers led to internalized feelings of incompetence, impostor syndrome, and diminished aspirations, creating a self-reinforcing cycle that further entrenched gender inequality.

In summary, these themes collectively highlighted the systemic nature of gender inequality at PNU of Isfahan, emphasizing the urgent need for organizational reforms to address these pervasive issues.

Women employed a variety of coping strategies, including passive acceptance, increased effort, female support networks, and active awareness-raising. While these strategies were adaptive, they seldom challenged systemic structures.

A conceptual model (Figure 1) illustrated a reproductive cycle consisting of organizational and cultural barriers, mediating processes (such as devaluation and dual burden), psychological outcomes, coping mechanisms, and subsequent reinforcement of barriers. This model extended Western theories—such as the glass ceiling and labyrinth—into the context of Iran's high power-distance and patriarchal environment.

Conclusions & Implications

Gender inequality at PNU of Isfahan was systemic as driven by interrelated structural (opaque promotion processes), cultural (stereotypes), and psychological (internalization) factors. Practical recommendations for addressing these issues include: (1) establishing transparent, merit-based appointment criteria; (2) implementing flexible policies that provide childcare and remote work options; (3) mandating gender sensitivity training; (4) standardizing performance evaluations; and (5) formalizing professional networks for women. Theoretically, this study localizes global frameworks, emphasizing how internalization contributes to the dynamic reproduction of gender inequality. Future longitudinal research could investigate the impacts of these interventions. Ultimately, achieving equity requires dismantling hidden mechanisms that obstruct women's contributions in academia, allowing for a fuller realization of their potential.

Keywords: Gender Inequality, Glass Ceiling, Gender Stereotypes, Career Advancement, Work-family Conflict, Thematic Analysis, Payam-e Noor University, Women's Promotion, Institutional Discrimination, Coping Strategies.

.
.

*Corresponding author

Yosofvand, H., & Abdelahi, A. (2026). Hidden Gender inequalities in women's career advancement: A case study of female staff in the administrative structure of Payam-e Noor University, Isfahan Center. *Strategic Research on Social Problems*, *15*(1), 107-130. https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

3041-8623/ © University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی
سال پانزدهم، شماره پیاپی (۵۲)، شماره اول، ۱۴۰۵، ص۱۰۷-۱۳۰
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۲

مقاله پژوهشی

نابرابری‌های جنسیتی پنهان در ارتقای شغلی زنان: مطالعهٔ موردی کارکنان زن در ساختار اداری دانشگاه پیام نور مرکز اصفهان[۱]

حسن‌رضا یوسفوند*، استادیار، گروه جامعه‌شناسی، دانشکدهٔ حقوق و علوم اجتماعی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران
yosofvand@pnu.ac.ir
عظیمه السادات عبدالهی، استادیار، گروه جامعه‌شناسی، دانشکده حقوق و علوم اجتماعی، دانشگاه پیام‌نور تهران، ایران
a_abdelahi@pnu.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نابرابری جنسیتی در ارتقای شغلی زنان در دانشگاه پیام‌نور مرکز اصفهان انجام شد. روش پژوهش، کیفی و از نوع تحلیل مضمون است. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۳ زن شاغل با سابقهٔ حداقل ۵ سال بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها ازطریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافتهٔ عمیق گردآوری و با رویکرد براون و کلارک (2006) تحلیل شد. یافته‌ها پنج مضمون اصلی را شناسایی کردند: سقف شیشه‌ای ارتقاء، کلیشه‌های جنسیتی در تقسیم وظایف، بی‌ارزش‌سازی نامحسوس دستاوردها، بار مضاعف مسئولیت‌های خانوادگی_شغلی و فرسایش تدریجی انگیزه و خودباوری. سقف شیشه‌ای ازطریق معیارهای پنهان در انتصاب‌ها، ارزش‌گذاری متفاوت به مهارت‌ها و دسترسی محدود به شبکه‌های غیررسمی قدرت نمود می‌یابد. کلیشه‌های جنسیتی زنان را به نقش‌های پشتیبانی محدود کرده و از مشارکت در پروژه‌های چالش‌برانگیز محروم می‌کند. بی‌ارزش‌سازی دستاوردها ازطریق نسبت‌دادن موفقیت به عوامل بیرونی و استانداردهای دوگانه در ارزیابی عملکرد رخ می‌دهد. بار مضاعف مسئولیت‌ها به دلیل انعطاف‌ناپذیری سازمانی و قضاوت‌های منفی دربارهٔ نقش مادری تشدید می‌شود. این موانع به درونی‌سازی احساس عدم‌شایستگی و کاهش آرزوهای شغلی منجر می‌شوند. زنان از استراتژی‌های مقابله‌ای مانند پذیرش منفعلانه، تلاش مضاعف، ایجاد شبکه‌های حمایتی و آگاهی‌بخشی استفاده می‌کنند. این پژوهش بر ضرورت اصلاح فرایندهای انتصاب، حمایت از توازن کار_خانواده و آموزش آگاهی جنسیتی تأکید دارد. نتایج به غنای نظری در حوزهٔ نابرابری جنسیتی کمک می‌کند و راهکارهای عملی برای بهبود مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ارائه می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: نابرابری جنسیتی، سقف شیشه‌ای، کلیشه‌های جنسیتی، ارتقای شغلی، دانشگاه پیام‌نور.

*نویسنده مسئول

یوسفوند، حسن رضا و عبدالهی، عظیمه السادات. (۱۴۰۵). نابرابری‌های جنسیتی پنهان در ارتقای شغلی زنان: مطالعهٔ موردی کارکنان زن در ساختار اداری دانشگاه پیام نور مرکز اصفهان. *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی*، ۱۵(۱)، ۱۰۷-۱۳۰. https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

[۱] این مقاله برگرفته از نتیجهٔ طرح پژوهشی با همین عنوان است.

3041-8623/ © University of Isfahan
This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

مقدمه

نابرابری جنسیتی در محیط‌های کاری، به‌ویژه در مسیر ارتقای شغلی زنان به موقعیت‌های مدیریتی و رهبری، یکی از چالش‌های پیچیده و ماندگار در سازمان‌های مدرن ازجمله نهادهای دانشگاهی، به شمار می‌رود. در محیط‌های آکادمیک جایی که انتظار می‌رود دانش و تخصص معیار اصلی پیشرفت باشد، زنان شاغل بیشتر با موانع نامرئی مواجه می‌شوند که نه‌تنها مسیر ارتقای شغلی آنان را محدود می‌کند، هویت حرفه‌ای و فردی‌شان را نیز تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.

در فضای دانشگاهی ایران مشاهده می‌شود که زنان باوجود برخورداری از صلاحیت‌های علمی، تجربهٔ کاری گسترده و مدارک تحصیلی برجسته، معمولاً در نقش‌های اجرایی و پشتیبانی باقی می‌مانند؛ درحالی‌که همتایان مرد آنان با سرعت بیشتری به مناصب مدیریتی و تصمیم‌گیری دست می‌یابند. این نابرابری نه‌تنها در آمارهای رسمی، در تجربه‌های روزمرهٔ زنان دانشگاهی مشاهده می‌شود و ریشه در ساختارهای فرهنگی، اجتماعی و سازمانی دارد.

نابرابری جنسیتی در محیط‌های دانشگاهی متأثر از عوامل متعددی ازجمله ساختارهای اجتماعی مردسالار، کلیشه‌های جنسیتی و هنجارهای فرهنگی قرار دارد که نقش زنان را در حوزه‌های حرفه‌ای و مدیریتی محدود می‌کند (نبوی، ۱۳۹۳؛ نیازی و همکاران، ۱۴۰۲؛ ملایی، ۱۴۰۱). این عوامل، همراه با انعطاف‌ناپذیری ساختارهای سازمانی و فقدان حمایت‌های کافی برای ایجاد توازن بین کار و زندگی خانوادگی، چالش‌های مضاعفی را برای زنان شاغل در محیط‌های دانشگاهی ایجاد کرده است (عابدینی و همکاران، ۱۴۰۰، پناهی و همکاران، ۱۴۰۲)؛ درنتیجه، بسیاری از زنان در محیط‌های دانشگاهی با فشار دوگانه‌ای مواجه‌اند: از یک‌سو، انتظارات حرفه‌ای سنگین و از سوی دیگر، قضاوت‌های اجتماعی دربارهٔ نقش آنان در خانواده. این شرایط، نابرابری جنسیتی را نه‌تنها در بُعد اقتصادی، در سطوح عاطفی و روانی نیز آشکار می‌سازد و بر خودباوری و انگیزهٔ حرفه‌ای زنان تأثیر می‌گذارد.

علاوه‌براین، باورهای قالبی جنسیتی، مانند نگرش «فکر مدیر–فکر مرد» (Koenig et al., 2011) از دیگر عوامل مؤثر در بازتولید نابرابری محسوب می‌شود. این نگرش‌ها که در تعاملات روزمرهٔ محیط‌های دانشگاهی نیز مشاهده می‌شود، شایستگی و توان مدیریتی زنان را زیر سؤال می‌برد و فرصت‌های ارتقای شغلی آنان را کاهش می‌دهد (صداقت‌زادگان و همکاران، ۱۳۹۶). چنین باورهایی بیشتر در فرایندهای غیررسمی مانند انتخاب اعضای کمیته‌ها و گروه‌های تصمیم‌گیر بازتاب می‌یابد؛ به‌گونه‌ای که زنان، حتی با سابقهٔ کاری طولانی‌تر، به دلیل تصورات جنسیتی کنار گذاشته می‌شوند. این الگو نه استثنا، بلکه بخشی از فرهنگ سازمانی پایدار است که زنان را در چرخه‌ای از تلاش‌های بی‌ثمر و محدودکننده گرفتار می‌سازد. این نگرش‌ها که از سنین کودکی در جامعه نهادینه می‌شوند، سبب می‌گردند تا زنان علاوه بر موانع بیرونی با تردیدهای درونی دربارهٔ تولنایی‌های خود نیز مواجه شوند (Koenig et al., 2011).

فرهنگ سازمانی و هنجارهای اجتماعی نیز نقش مهمی در بازتولید نابرابری‌های جنسیتی در دانشگاه‌ها ایفا می‌کنند. در فرهنگ‌هایی با فاصلهٔ قدرت زیاد، مانند برخی از سازمان‌های ایرانی، تصمیم‌گیری‌ها بیشتر در سطوح عالی سلسله‌مراتب انجام می‌شود و صدای کارکنان در سطوح پایین‌تر، به‌ویژه زنان، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد (Hofstede, 2001; Oruh & Dibia, 2020; Kwon & Farndale, 2020). همچنین، تبعیض‌های جنسیتی در فرایندهای منابع انسانی ازجمله استخدام، ارزیابی عملکرد و ارتقاء به بازتولید این نابرابری‌ها کمک می‌کند (Stamarski & Son Hing, 2015)؛ به‌گونه‌ای که معیارهای ارزیابی اغلب به نحوی تفسیر می‌شود که دستاوردهای زنان را کم‌اهمیت جلوه می‌دهد. این الگوهای سازمانی نشان می‌دهد که بدون اصلاح سازوکارهای ساختاری و فرهنگی، دستیابی به برابری واقعی ممکن نخواهد بود.

در دانشگاه پیام‌نور، عوامل متعددی ازجمله کلیشه‌های جنسیتی، انتظارات اجتماعی مرتبط با نقش‌های خانوادگی و شبکه‌های غیررسمی قدرت، مانع مشارکت برابر زنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و پروژه‌های کلیدی می‌شود. این

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

وضـــعیت که در تعاملات روزمره و روابط کاری دانشـــگاهی بازتاب می‌یابد، نشـــان‌دهندهٔ وجود موانع پنهان و نظام‌مند در برابر پیشـــرفت حرفه‌ای زنان اســـت. بررســـی این تجربه‌های زیســـته، ضـــرورت بازنگری در ســـیاســـت‌ها و ســـاختارهای سازمانی دانشگاه‌ها را برای تحقق عدالت جنسیتی و بهره‌گیری بهینه از ظرفیت‌های علمی و مدیریتی زنان آشکار می‌سازد.

باوجود پیشـرفت‌های چشـمگیر زنان در تحصـیلات عالی ایران، جایی که بیش از نیمی از دانشـجویان دانشـگاهی را زنان تشـکیل می‌دهند، حضـور آن‌ها در پسـت‌های مدیریتی همچنان ناچیز اســـت. دانشـــگاه پیام‌نور اســـتان اصـــفهان به‌عنوان نهاد آموزشـــی بزرگ با صـــدها کارمند اداری، بســـتری ایدئال برای بررســـی این شـــکاف فراهم می‌کند. مشـــاهدات میدانی نشـــان می‌دهد که زنان عمدتاً در نقش‌های اجرایی پایین‌تر، مانند امور دانشـجویی یا پشـتیبانی آموزشـی متمرکز هسـتند؛ درحالی‌که مردان به‌سـرعت به ریاسـت ادارات و معاونت‌ها می‌رسـند. به نظر می‌رســـد این شـــکاف نه تصـــادفی، بلکه نتیجهٔ الگوهای ســـاختاری عمیق اســـت. پدیده‌ای که بیشـتر با عنوان «سـقف شیشـه‌ای» توصیف می‌شود، به این موانع نامرئی اشاره دارد که زنان را از پیشرفت به سطوح بالای سازمانی بازمی‌دارد؛ موانعی که از ساختارهای سازمانی سرچشمه می‌گیرند و با هنجارهای فرهنگی تقویت می‌شـــوند (Morrison, 1992; Dreher, 2003; Ibarra et al., 2013). پدیـدهٔ ســـقف شـــیشـــه‌ای نه‌تنها در عدم‌انتصاب زنان به پست‌های مدیریتی و کلیدی نمود می‌یابد، بلکـه در موقعیـت‌هـای ظریف‌تر، همچون نـادیـده‌گرفتن پیشـــنهادهای آنان یا نســـبت‌دادن موفقیت‌هایشـــان به عوامل بیرونی، به‌وضوح مشاهده می‌شود. این موانع پنهان، زنان را در شـــبکه‌ای پیچیده از چالش‌های ســـاختاری و فرهنگی گرفتار می‌ســـازد و به‌صـــورت نظام‌مند فرصـــت‌های برابر را محدود می‌کند (Carli & Eagly, 2016; Eagly & Carli, 2007). درک و تحلیل این الگوها از منظر تجربه‌های زیستهٔ زنان، پیش‌شرطی ضروری برای تدوین سیاست‌ها و راهبردهای مؤثر در جهت تحقق برابری جنســـیتی در محیط‌های دانشـــگاهی به شـــمار می‌رود.

این پژوهش با هدف بررســـی عمیق موانع ارتقای شـــغلی زنان در ســـاختار اداری دانشـــگاه پیام‌نور مرکز اصـــفهان انجام گرفته اســـت. انتخاب این دانشـــگاه به‌عنوان مطالعهٔ موردی، به دلیل نمایندگی آن از چالش‌های رایج در میان دانشـــگاه‌های ایران و نقش آن به‌عنوان نمادی از آموزش فراگیر صـــورت گرفته است. هدف اصلی پژوهش، شناسایی عوامل ساختاری، فرهنگی و ســـازمانی اســـت که در بازتولید نابرابری جنســـیتی نقش دارند. پرســـش محوری این مطالعه آن اســـت که چه عواملی در دانشـگاه پیام‌نور مرکز اصـفهان مانع از ارتقای زنان به موقعیت‌های مدیریتی و رهبری می‌شـــود و چگونه می‌توان ازطریق اصلاحات فرهنگی و سازمانی این موانع را کاهش داد. این پرســـش که از تجربه‌های زیســـتهٔ زنان شـــاغل الهام گرفته اســـت، بر اتخاذ رویکردی کیفی تأکید دارد تا صـــدای واقعی آنان در فرایند تحلیل و سیاست‌گذاری منعکس شود.

اهمیت این پژوهش فراتر از مرزهای یک نهاد دانشـــگاهی است. باتوجه‌به نقش کلیدی زنان در توسعهٔ علمی و اجتماعی (تقی‌زادفانید و همکاران، ۱۴۰۳) و ضـــرورت ســـیاســـت‌گذاری‌های مبتنی بر برابری جنســـیتی در محیط‌های دانشـــگاهی (ملایی، ۱۴۰۱)، این پژوهش بـا تمرکز بر تجربـه‌هـای واقعی زنـان می‌کوشد تا نابرابری جنسیتی را از سطحی مفهومی و نظری به مســـئله‌ای ملموس و قابل‌حل تبدیل کند. هدف نهایی آن، فراهم‌سازی زمینه‌ای برای تدوین برنامه‌های عملی و پایدار در جهت حمایت از توانمندســـازی زنان در محیط‌های علمی و مدیریتی است.

مبانی نظری و پیشینهٔ پژوهش

پیشینهٔ پژوهشی

نابرابری جنسیتی در ارتقای شغلی زنان به پست‌های مدیریتی یکی از موضـوعات کلیدی در مطالعات سـازمانی و جنسـیتی اســـت که در دهـه‌های اخیر توجه پژوهشـــگران داخلی و بین‌المللی را بـه خود جلب کرده اســـت. این پدیـده که بـا اصـطلاحاتی نظیر «سـقف شـیشـه‌ای»، «لابیرنت حرفه‌ای» و «صـخرهٔ شـیشـه‌ای» توصـیف می‌شـود، به موانع نامرئی و

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

ساختاری اشاره دارد که مانع از پیشرفت زنان به سطوح بالای سازمانی می‌شود. در ادامه، پیشینهٔ پژوهشی در دو بخش مطالعات بین‌المللی و داخلی ارائه شده و خلأهای پژوهشی مرتبط با موضوع بررسی می‌شود.

مطالعات بین‌المللی

مفهوم «سقف شیشه‌ای» ابتدا توسط موریسون[1] (1992) معرفی شد که به موانع نامرئی در سازمان‌ها اشاره دارد که از ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی جلوگیری می‌کند. دره‌ر[2] (2003) نشان داد که نسبت جنسیتی در سطوح پایین‌تر سازمانی و برنامه‌های تعادل کار_زندگی تأثیر مثبتی بر حضور زنان در پست‌های ارشد دارد. ایبارا[3] و همکاران (2013) موانع نامرئی مانند کلیشه‌های جنسیتی و فرهنگ سازمانی مردسالار را به‌عنوان عوامل کلیدی در محدودسازی پیشرفت زنان شناسایی کردند. کارلی و ایگلی[4] (2016) با معرفی مفهوم «لابیرنت حرفه‌ای» استدلال کردند که مسیر شغلی زنان با مجموعه‌ای از موانع پیچیده ازجمله کلیشه‌های جنسیتی، فرهنگ سازمانی مردانه و کمبود شبکه‌های ارتباطی مواجه است (Eagly & Carli, 2007).

کوئنیگ[5] و همکاران (2011) در یک فراتحلیل نشان دادند که کلیشه‌های رهبری به‌شدت مردانه هستند و نگرش «فکر مدیر _ فکر مرد» بر فرصت‌های شغلی زنان تأثیر منفی می‌گذارد. براکمولر[6] و همکاران (2014) مفهوم «صخرهٔ شیشه‌ای» را مطرح کردند که نشان می‌دهد زنان بیشتر در شرایط بحرانی به پست‌های مدیریتی منصوب می‌شوند که خطر شکست را افزایش می‌دهد. دو[7] و همکاران (2021) با استفاده از مدل‌سازی مبتنی بر عامل نشان دادند که هنجارهای سازمانی و اجتماعی به بازتولید نابرابری‌های جنسیتی کمک می‌کنند. تریکنریش[8] و همکاران (2022) در مطالعه‌ای در صنعت نرم‌افزار، موانعی مانند سندرم خودانگاره، تبعیض خیرخواهانه و دیوار مادری را شناسایی کردند.

استامارسکی و سون هینگ[9] (2015) مدل تبعیض نهادی را ارائه کردند که نشان می‌دهد نابرابری‌های جنسیتی ازطریق ساختارها و فرایندهای منابع انسانی بازتولید می‌شوند. گالزی[10] و همکاران (2024) در مطالعه‌ای در حسابداری آکادمیک ایتالیا، فرهنگ مردسالار را مانع اصلی پیشرفت زنان دانستند. آدیسا[11] و همکاران (2024) نیز نشان دادند که در فرهنگ‌های با فاصلهٔ قدرت زیاد مانند نیجریه، هنجارهای مردسالار و فاصلهٔ قدرت زیاد صدای زنان را در محیط کار سرکوب می‌کنند (Hofstede, 2001; Oruh & Dibia, 2020; Kwon & Farndale, 2020). شائو[12] و همکاران (2013) و لوونبروک[13] و همکاران (2016) نیز بر تأثیر فاصلهٔ قدرت زیاد بر سرکوب صدای کارکنان، به‌ویژه زنان تأکید کردند.

مطالعات داخلی

در ایران، نبوی (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای در سازمان‌های دولتی اهواز نشان داد که زنان در مقایسه با مردان با نابرابری‌هایی در حقوق، فرصت‌های ارتقا و دسترسی به شبکه‌های قدرت مواجه هستند و احساس بی‌قدرتی بیشتری را تجربه می‌کنند. حکاک و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی در هتل‌های خرم‌آباد دریافتند که تبعیض جنسیتی تأثیر منفی بر دلبستگی سازمانی دارد و رفتارهای انحرافی را در محیط کار افزایش می‌دهد. نیازی و همکاران (۱۴۰۲) با رویکرد فراترکیب، پنج بُعد اصلی نابرابری جنسیتی (خانوادگی، اجتماعی، رسانه‌ای، سیاسی و فرهنگی) را شناسایی کردند.

ملایی (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای کیفی، عناصر الگوی ارتقای زنان در سازمان‌های دولتی را شناسایی کرد و بر اهمیت آگاهی جنسیتی، ارادّ سیاسی و نظام ارتقای برابر تأکید کرد. پناهی و

[1] Morrison
[2] Dreher
[3] Ibarra
[4] Carli & Eagly
[5] Koenig
[6] Bruckmüller
[7] Du
[8] Trinkenreich
[9] Stamarski & Son Hing
[10] Galizzi
[11] Adisa
[12] Shao
[13] Loewenbrück

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای در مراغه نشـــان دادند که زنان شـاغل به‌ویژه در گروه‌های سـنی و تحصـیلی بالاتر، نابرابری جنسـیتی بیشـتری را در خانواده احسـاس می‌کنند. عابدینی و همکاران (۱۴۰۰) موانعی نظیر کلیشـه‌های جنسـیتی، تبعیض و تضـاد کار_خانواده را در میان معلمان زن قائمشـهر شـناسـایی کردند. صـــداقت‌زادگان و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای در دانشـگاه پیام‌نور نشـان دادند که باورهای قالبی جنسـیتی تأثیر منفی بر نگرش به ارتقای زنان در سطوح مدیریتی دارد.

تقی‌زادفانید و همکاران (۱۴۰۳) در روسـتاهای پیراشـهری تبریز، عواملی مانند کمبود زیرساخت‌های آموزشی و فاصله از جادهٔ اصـــلی را به‌عنوان عوامل کلیدی نابرابری جنســـیتی شـــناســـایی کردند. جامی علبدمقدم و همکاران (۱۴۰۰) در فراتحلیل چهار دهه موانع ارتقای زنان، به کمبود اعتمادبه‌نفس زنان و مقاومت مردان در برابر مدیریت زنان اشـــاره کردند. هرندی و فلاح (۱۳۸۵) با بررسی نماگرهای کار شایسته نشان دادند که زنان در بازار کار ایران از موقعیت‌های برابر با مردان برخوردار نیســـتند. شـــاهســـواری و همکاران (۱۴۰۱) نیز در مطالعه‌ای در یزد، باور مشـــروط مردان به اشـــتغال زنان را شـــناســـایی کردند که به محدودیت‌های شـــغلی زنان منجر می‌شود.

تقی‌زاده و همکاران (۱۳۹۱) موانعی مانند کلیشـــه‌های جنسـیتی، تبعیض و سـقف شـیشـه‌ای را به‌عنوان موانع ارتقای زنان شناسایی کردند. بوبور و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که کلیشه‌های جنسیتی و ساختارهای مردسالار بیشترین نقش را در نابرابری جنســـیتی دارند و پیامدهایی مانند کاهش انگیزهٔ شغلی را به دنبال دارند.

با مرور ادبیات موجود در حوزهٔ نابرابری‌های جنسیتی در ارتقای شغلی، چندین خلأ پژوهشی شناسایی می‌شود: نخست آنکه بخش عمده‌ای از مطالعات پیشـــین عمدتاً به‌صـــورت مقطعی و کمّی انجام شـــده‌اند و از تحلیل عمیق بســـترهای ســـازمانی و فرهنگی که نابرابری را بازتولید می‌کنند غافل مانده‌اند؛ درحالی‌که پژوهش حاضر با تمرکز بر ساختار اداری دانشگاه پیام‌نور مرکز اصفهان و تحلیل کیفی داده‌ها سعی دارد به ابعاد پنهان‌تر این نابرابری‌ها بپردازد؛ دوم آنکه بســـیاری از مطالعات موجود، نهادهای آموزشـــی را به‌عنوان بســـتر مطالعه انتخاب نکرده‌اند یا اگر هم بررســـی کرده‌اند، به‌طور خاص به کارکنان زن در ســـاختار اداری دانشـــگاه‌ها توجه نکرده‌اند؛ درحالی‌که پژوهش حاضـــر دقیقاً این خلأ را پر کرده اســـت. پژوهش حاضر با تمرکز بر مطالعه‌ای موردی در بستر خاص دانشـــگاهی ایران، امکان تحلیل دقیق‌تر از اثرات ســـاختارهای رســـمی و غیررســـمی قدرت را فراهم کرده اســـت؛ درنهایت، یکی از مهم‌ترین خلأهای موجود، فقدان مطالعات طولی است که بتواند پویایی تغییرات در مســـیر ارتقای شـــغلی زنان را در گذر زمان بررسی کند. اگرچه پژوهش حاضر نیز از این جهت محدود اســـت، با تمرکز بر تجربه‌های زیســـتهٔ کارکنان زن، توانسته تا حدی این خلأ را از منظر کیفی جبران کند.

ملاحظات نظری

برای تبیین نابرابری جنسیتی در ارتقای شغلی زنان در دانشگاه پیام‌نور مرکز اصفهان، از نظریه‌های متعددی استفاده شده است که به تحلیل عمیق این پدیده کمک می‌کند. نظریهٔ ســـقف شـــیشـــه‌ای (Morrison, 1992; Dreher, 2003) موانع نامرئی در سازمان‌ها را توصیف می‌کند که ازطریق ساختارهای سازمانی، کلیشه‌های جنسیتی و تبعیض‌های نهادی مانع از پیشرفت زنان به پســـت‌های مدیریتی می‌شـــود. این نظریه در زمینهٔ دانشـــگاه پیام‌نور توضـــیح‌دهندهٔ محدودیت‌های زنان در دســـترســـی به جایگاه‌هایی مانند ریاســـت دانشـــکده‌ها یا گروه‌های آموزشـــی است، به‌ویژه باتوجه‌به معیارهای غیررسمی انتصاب که بیشتر بـــه نفع مردان عمـــل می‌کننـــد (نبوی، ۱۳۹۳). نظریـــهٔ لابیرنـــت حرفه‌ای (Eagly & Carli, 2007; Carli & Eagly, 2016) مســـیر شـــغلی زنان را به‌عنوان مجموعه‌ای پیچیده از موانع شـــامل کلیشـــه‌های جنســـیتی، فرهنگ ســـازمانی مردانه و تعارض کار_خانواده معرفی می‌کند. این چارچوب چالش‌های زنان در مدیریت نقش‌های چندگانه (آموزشی، پژوهشی و خانوادگی) را در محیط دانشـــگاهی تبیین می‌کند و نشـــان می‌دهد که پیشـــرفت زنان نیازمند پیمایش دقیق این موانع اســـت. نظریهٔ

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

نقش‌های همخوان (Koenig et al., 2011) بر تضاد بین انتظارات جنسیتی (مانند مهربانی برای زنان) و انتظارات رهبری (مانند قاطعیت) تأکید دارد که به ارزیابی سخت‌گیرانه‌تر زنان و قضاوت‌های منفی دربارهٔ شایستگی آن‌ها برای مدیریت منجر می‌شود. این نظریه در دانشگاه پیام‌نور می‌تواند توضیح‌دهندهٔ نگرش‌های منفی به توانایی‌های مدیریتی زنان باشد. نظریهٔ فاصلهٔ قدرت (Hofstede, 2001) نشان می‌دهد که در فرهنگ‌های با فاصلهٔ قدرت زیاد مانند ایران، تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالا متمرکز است و صدای زنان کمتر شنیده می‌شود (Oruh & Dibia, 2020; Kwon & Farndale, 2020; Loewenbrück et al., 2016). این چارچوب محدودیت‌های زنان در دسترسی به شبکه‌های غیررسمی قدرت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلیدی را در دانشگاه تحلیل می‌کند. نظریهٔ تبعیض نهادی (Stamarski & Son Hing, 2015) بیان می‌کند که نابرابری‌های جنسیتی ازطریق ساختارها و فرایندهای منابع انسانی بازتولید می‌شود که در دانشگاه پیام‌نور می‌تواند فرایندهای انتصاب و ارزیابی عملکرد را توضیح دهد که زنان را در موقعیت‌های پایین‌تر نگه می‌دارد؛ درنهایت، نظریهٔ هژمونی مردسالار (Galizzi et al., 2024; Adisa et al., 2024) نقش ساختارهای مردسالار را در تقویت نقش‌های جنسیتی سنتی و به حاشیه رلندن زنان برجسته می‌کند. این نظریه انتظارات متفاوت از زنان و مردان در نقش‌های مدیریتی و تأثیر فرهنگ مردسالار بر محدودسازی فرصت‌های زنان در دانشگاه پیام‌نور را تبیین می‌کند.

انتخاب این نظریه‌ها به دلیل توانایی آن‌ها در ارائهٔ تحلیل چندوجهی از نابرابری جنسیتی در محیط‌های دانشگاهی، به‌ویژه در زمینه‌ای با ویژگی‌های فرهنگی خاص ایران انجام شد. نظریه‌های سقف شیشه‌ای و لابیرنت حرفه‌ای به تحلیل موانع ساختاری و سازمانی کمک کردند؛ درحالی‌که نظریهٔ نقش‌های همخوان و هژمونی مردسالار جنبه‌های روان‌شناختی و فرهنگی را برجسته ساختند. نظریهٔ فاصلهٔ قدرت و تبعیض نهادی نیز باتوجه‌به ساختارهای متمرکز قدرت در ایران و نقش فرایندهای سازمانی در بازتولید نابرابری انتخاب شدند. با بهره‌گیری از این نظریه‌ها می‌توان به درک جامعی از موانع پیش‌روی زنان در ارتقای شغلی در دانشگاه پیام‌نور دست یافت؛ این نظریه‌ها همچنین زمینه‌ساز تحلیل یافته‌های کیفی این پژوهش خواهند بود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر پایهٔ روش‌شناسی کیفی و با استفاده از روش تحقیق تحلیل تماتیک انجام شده است. تحلیل تماتیک به دلیل انعطاف‌پذیری و تمرکز بر شناسایی الگوها و مضامین عمیق در داده‌های متنی، برای کاوش تجربیات زیستهٔ زنان شاغل در مواجهه با نابرابری‌های جنسیتی پنهان در ارتقای شغلی مناسب است. این روش امکان استخراج مضامین اصلی و فرعی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته را فراهم می‌کند و به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا بدون تحمیل چارچوب‌های ازپیش‌تعیین‌شده، به درک جامعی از پدیده دست یابد که این امر با هدف اکتشافی پژوهش، یعنی آشکارسازی موانع نامرئی در بستر سازمانی خاص، همخوانی دارد.

میدان پژوهش و نمونه‌گیری

میدان پژوهش شامل تمامی زنان شاغل در بخش‌های اداری دانشگاه پیام‌نور مرکز اصفهان است. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و معیارهای تنوع در سن، تحصیلات، سابقهٔ کاری، وضعیت تأهل و جایگاه شغلی در انتخاب مشارکت‌کنندگان لحاظ گردید. درمجموع با ۱۳ نفر از زنان شاغل در بخش‌های مختلف اداری مصاحبه شد. این تعداد باتوجه‌به رسیدن به اشباع نظری تعیین شد؛ جایی که داده‌های جدید نه‌تنها اطلاعات نوظهوری ارائه نکردند، بلکه غنی‌شدن مقولات، استحکام روابط بین مقولات و پرشدن ابعاد مقولات نیز محقق شد. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

جدول ۱- مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 1- Demographic characteristics of participants

شماره	سن	تحصیلات	سابقهٔ کار	وضعیت تأهل	جایگاه شغلی
۱	٤۲	کارشناسی ارشد	۱۵	متأهل	کارشناس آموزش
۲	۳۷	کارشناسی	۱۰	متأهل	کارمند امور دانشجویی
۳	۵۱	کارشناسی ارشد	۲۵	متأهل	رئیس ادارهٔ آموزش
٤	۲۹	کارشناسی	٤	مجرد	کارمند امور مالی
۵	٤۵	دکتری	۱۸	متأهل	مدیر آموزشی
٦	۳۵	کارشناسی ارشد	۸	متأهل	کارشناس فرهنگی
۷	٤۸	کارشناسی	۲۲	متأهل	مسئول دفتر
۸	۳۱	کارشناسی ارشد	٦	مجرد	کارمند کتابخانه
۹	٤۰	کارشناسی	۱۲	متأهل	کارمند امور اداری
۱۰	۳۳	کارشناسی	۷	متأهل	کارمند آموزش
۱۱	۵۷	کارشناسی ارشد	۳۰	متأهل	کارشناس مسئول امتحانات
۱۲	۳۹	کارشناسی ارشد	۱٤	مطلقه	کارشناس آموزش
۱۳	۲۷	کارشناسی	۳	مجرد	کارمند روابط عمومی

ابزار و روش گردآوری داده‌ها

داده‌ها ازطریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد که به دلیل انعطاف‌پذیری در کاوش تجربه‌های مشارکت‌کنندگان مناسب بود. راهنمای مصاحبه شامل سؤالات باز دربارهٔ تجربه‌های نابرابری جنسیتی، موانع ارتقای شغلی و استراتژی‌های مقابله‌ای بود. مصاحبه‌ها در محیطی خصوصی در دانشگاه انجام شد و مدت‌زمان هر مصاحبه بین ٤۵ تا ۹۰ دقیقه بود. با رضایت آگاهانهٔ مشارکت‌کنندگان، مصاحبه‌ها ضبط و کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شد تا دقت داده‌ها حفظ شود.

روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون[1] براساس رویکرد براون و کلارک[2] (2006) استفاده شده است. این روش شامل شش مرحله است: آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش. در این پژوهش، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، متن هر مصاحبه چندین بار مطالعه و کدهای اولیه استخراج شد. سپس کدهای مشابه در قالب خرده‌مضامین دسته‌بندی شد و درنهایت، مضامین اصلی شکل گرفت.

ارزیابی کیفیت و اعتبار

برای ارزیابی کیفیت و اعتبار یافته‌های پژوهش، از مجموعه‌ای از تکنیک‌های معتبر در روش‌شناسی کیفی و تحلیل تماتیک استفاده شد که مستقیماً با فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ای همخوانی دارد و بر پایهٔ تجربیات زیستهٔ مشارکت‌کنندگان استوار است:

نخست، درگیری طولانی‌مدت با داده‌ها اعمال گردید؛ پژوهشگر اصلی طی بیش از دو ماه، متن‌های پیاده‌سازی‌شدهٔ مصاحبه‌ها را به‌صورت مکرر مطالعه کرد تا با ظرایف و تفاوت‌های معنایی موجود در روایت‌ها، ازجمله تفاوت‌های جزئی در توصیف مفهوم «سقف شیشه‌ای» براساس سابقهٔ کاری، آشنا شود و از ریشه‌داشتن تفسیرها در داده‌ها اطمینان یابد.

دوم، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان[3] انجام گرفت؛ به این صورت که خلاصه‌ای از مضامین استخراج‌شده، مانند «کلیشه‌های جنسیتی در تقسیم وظایف»، در اختیار شش نفر از مشارکت‌کنندگان کلیدی قرار داده شد. چهار نفر از آنان تأیید کردند که برداشت‌های پژوهش با تجربیات شخصی‌شان همخوانی دارد و دو نفر نیز اصلاحات جزئی پیشنهاد کردند

[1] Thematic Analysis
[2] Braun & Clarke
[3] Member Checking

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

که برای افزایش دقت و بازتاب بهتر صدای واقعی زنان شاغل در دانشگاه اعمال شد.

سوم، تحلیل موارد متضاد[1] صورت گرفت؛ برای مثال، تجربهٔ یکی از مشارکت‌کنندگان مجرد (شمارهٔ ۱۳) که متأثر از مسئولیت‌های خانوادگی قرار نداشت، با الگوهای کلی مقایسه شد. این مقایسه نشان داد که حتی در غیاب بار خانوادگی، کلیشه‌های جنسیتی همچنان در محدودیت فرصت‌های چالش‌برانگیز مؤثر هستند؛ یافته‌ای که موجب تقویت عمق الگوها و جلوگیری از لغزش‌های احتمالی در تفسیر شد.

چهارم، کنترل همکار[2] به‌کار گرفته شد؛ به این ترتیب که فرایند کدگذاری و مضمون‌سازی توسط دو پژوهشگر مستقل بازبینی گردید. در پی سه جلسه بحث و بازخورد، حدود ۹۵درصد از کدهای اولیه تأییدشد و تمرکز اصلی بر اطمینان از نبود سوگیری پژوهشگر در تفسیرهای فرهنگی و سازمانی خاص دانشگاه پیام‌نور قرار داشت.

به‌کارگیری این تکنیک‌ها نه‌تنها کیفیت توصیفی و تفسیری یافته‌ها را تضمین کرد، بلکه اعتبار کلی پژوهش را در بستر تجربیات واقعی زنان افزایش داد و اطمینان حاصل کرد که نتایج نهایی، بازتاب‌دهندهٔ واقعیت‌های پنهان نابرابری جنسیتی در ساختار دانشگاهی است.

ملاحظات اخلاقی

در انجام این پژوهش، اصول اخلاقی متعددی رعایت شده است: ۱) کسب رضایت آگاهانه از تمامی مشارکت‌کنندگان، ۲) حفظ محرمانگی اطلاعات و استفاده از نام مستعار برای هریک از مشارکت‌کنندگان، ۳) تضمین محرمانه‌ماندن اطلاعات شخصی و حرفه‌ای، ٤) اطمینان‌دادن به مشارکت‌کنندگان درخصوص تأثیرنداشتن مشارکت آنها در این پژوهش بر وضعیت شغلی‌شان و ۵) ارائهٔ فرصت انصراف از مشارکت در هر مرحله از پژوهش.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به شناسایی پنج مضمون اصلی و پانزده مضمون فرعی منجر شد که در جدول ۲ نشان داده شده است. در ادامه، هریک از این مضامین با استناد به نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان تشریح می‌شود.

جدول ۲- مضامین اصلی و فرعی استخراج‌شده

Table 2- Main themes and sub-themes extracted from the data

مضامین اصلی	خرده‌مضامین
سقف شیشه‌ای ارتقا	معیارهای پنهان در انتصاب‌ها ارزش‌گذاری متفاوت به تجربه و مهارت دسترسی محدود به شبکه‌های غیررسمی قدرت
کلیشه‌های جنسیتی در تقسیم وظایف	واگذاری نقش‌های مراقبتی و پشتیبانی محدودیت در مشارکت در پروژه‌های چالش‌بر انتظارات متفاوت از کارمندان زن و مرد
بی‌ارزش‌سازی نامحسوس دستاوردها	نسبت‌دادن موفقیت به عوامل بیرونی به رسمیت نشناختن ایده‌ها و نظرات استانداردهای دوگانه در ارزیابی عملکرد
بار مضاعف مسئولیت‌های خانوادگی شغلی	انعطاف‌ناپذیری ساختار سازمانی عدم‌حمایت برای ایجاد توازن کار_خانواده قضاوت‌های منفی دربارهٔ نقش مادری
فرسایش تدریجی انگیزه و خودباوری	درونی‌سازی احساس عدم‌شایستگی شک به توانایی‌های خود کاهش تدریجی سطح آرزوها و اهداف

[1] Negative case analysis

[2] Peer debriefing

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

سقف شیشه‌ای ارتقا

یکی از مهم‌ترین مضامین شناسایی‌شده در این پژوهش وجود «سقف شیشه‌ای» در مسیر ارتقای زنان است. این مانع نامرئی در قالب سه مضمون فرعی نمود می‌یابد:

معیارهای پنهان در انتصاب‌ها

مشارکت‌کنندگان به وجود معیارهای غیررسمی و پنهان در انتصاب‌های مدیریتی اشاره کرده‌اند که عمدتاً به نفع همکاران مرد عمل می‌کند. معیارهای پنهان در انتصاب‌ها، به‌عنوان یکی از جلوه‌های اصلی سقف شیشه‌ای، فرایندهای غیررسمی و غیرشفاف تصمیم‌گیری در انتخاب مدیران را نشان می‌دهد که به‌طور سیستماتیک زنان را از دسترسی به پست‌های مدیریتی محروم می‌کند. این معیارها، فراتر از شایستگی‌های رسمی، بر الزامات عملی پنهان مانند حضور نامحدود در جلسات غیراداری یا پذیرش سفرهای کاری استوار است و زنان را به‌دلیل مسئولیت‌های خانوادگی در موقعیت نامساعد قرار می‌دهد. این تضاد بین ظاهر شایسته‌سالارانه و واقعیت پنهان، فرایندهای رسمی را به ابزاری نمایشی تبدیل کرده و اعتماد زنان به سیستم را تضعیف می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان (شمارهٔ ۵، ٤٥ساله، دکتری) بیان می‌کند:

> «شما می‌بینید که در ظاهر همه چیز براساس شایستگی است؛ اما در واقعیت، معیارهای دیگری هم هست که هیچ‌جا نوشته نشده. مثلاً توانایی حضور در جلسات بعد از ساعت اداری یا سفرهای کاری که برای خانم‌ها با مسئولیت‌های خانوادگی سخت‌تر است یا اینکه از قبل تصمیم‌ها گرفته شده و فرایندهای رسمی فقط برای ظاهر قضیه انجام می‌شود.»

این روایت نشان‌دهندهٔ پیش‌تصمیم‌گیری‌های غیررسمی است که پست‌های کلیدی را عملاً برای مردان رزرو می‌کند و توجیهات جنسیتی (مانند کمبود وقت زنان یا برتری مردان در اقتدار) را برای حفظ وضعیت موجود به کار می‌گیرد.

مشارکت‌کننده دیگری (شمارهٔ ۱۲، ۳۹ساله، کارشناسی ارشد) نیز اظهار می‌دارد:

> «من بارها شاهد بوده‌ام که پست‌های مدیریتی تقریباً از قبل برای آقایان رزرو شده است. حتی اگر ما [زنان] شرایط بهتری هم داشته باشیم، درنهایت یک دلیلی پیدا می‌شود که چرا آن آقا مناسب‌تر است. گاهی می‌گویند خانم‌ها وقت کمتری دارند یا اینکه آقایان راحت‌تر می‌توانند مدیریت کنند و حرفشان را به کرسی بنشانند.»

این معیارهای پنهان چرخه‌ای از محرومیت ساختاری را تداوم می‌بخشد و زنان را به حاشیه می‌راند. این یافته با نظریهٔ سقف شیشه‌ای (Morrison, 1992; Dreher, 2003) و نظریهٔ تبعیض نهادی (Stamarski & Son Hing, 2015) هم‌راستا است که بر بازتولید نابرابری ازطریق ساختارهای به‌ظاهر خنثی تأکید دارند و همچنین با مطالعهٔ نبوی (۱۳۹۳) در سازمان‌های دولتی اهواز همخوانی دارد که محدودیت دسترسی زنان به شبکه‌های قدرت را برجسته کرده است.

ارزش‌گذاری متفاوت به تجربه و مهارت

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تجربه، مهارت و دستاوردهای مشابه زمانی که متعلق به زنان است، کمتر ارزش‌گذاری می‌شود. این ارزیابی دوگانه، عملکردهای یکسان زنان را به کارهای «روتین» و «کم‌اهمیت» تقلیل می‌دهد؛ درحالی‌که اقدامات مشابه مردان را «استراتژیک» و «ارزشمند» جلوه می‌دهد. این تفاوت در برچسب‌گذاری نه‌تنها پیشرفت شغلی زنان را کند کرده، بلکه هویت حرفه‌ای آن‌ها را تضعیف می‌کند و احساس ناعدالتی را درونی می‌سازد.

مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۳ (۵۱ساله، کارشناسی ارشد) دراین‌خصوص می‌گوید:

> «من و همکار مرد هم‌رتبه‌ام تقریباً هم‌زمان وارد دانشگاه شدیم و هر دو کارشناس ارشد هستیم؛ اما جالب است که وقتی نوبت به ارتقا می‌رسد، تجربهٔ او «ارزشمندتر» تلقی می‌شود. انگار کار من کمتر جدی گرفته می‌شود یا کم‌اهمیت‌تر است. حتی گاهی همان کاری را که ما انجام می‌دهیم، وقتی یک مرد انجام می‌دهد، «استراتژیک» خوانده می‌شود؛ ولی کار ما «روتین» محسوب می‌شود.»

این روایت، مکانیسم‌های پنهان کلیشه‌های جنسیتی را آشکار می‌کند که مهارت‌های زنان را کم‌ارزش جلوه می‌دهد و مانع از به رسمیت شناخته شدن شایستگی واقعی آن‌ها می‌شود. این یافته با نظریهٔ نقش‌های همخوان (Koenig et al.,

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

2011) هم‌راستا است که بر تضاد بین انتظارات جنسیتی و شایستگی رهبری تأکید دارد و همچنین با نظریهٔ تبعیض نهادی (Stamarski & Son Hing, 2015) همخولنی دارد که فرایندهای ارزیابی را به‌عنوان ابزاری برای بازتولید نابرابری معرفی می‌کند و با مطالعهٔ صداقت‌زادگان و همکاران (۱۳۹۶) در دانشگاه پیام‌نور مطابقت دارد که باورهای قالبی جنسیتی را عامل کاهش نگرش مثبت به ارتقای زنان دانستند.

دسترسی محدود به شبکه‌های غیررسمی قدرت

بیشتر مشارکت‌کنندگان به وجود شبکه‌های غیررسمی قدرت اشاره کرده‌اند که عمدتاً مردانه هستند و زنان به‌سختی می‌توانند به آنها دسترسی داشته باشند. این شبکه‌ها محل تبادل اطلاعات مهم و تصمیم‌گیری‌های غیررسمی هستند و عملاً به‌عنوان کانال‌های پنهان قدرت عمل می‌کنند که دسترسی به آن‌ها فرصت‌های ارتقا را تعیین می‌کند. این محدودیت، زنان را از جریان اطلاعات کلیدی، حمایت‌های حرفه‌ای و تصمیم‌گیری‌های واقعی محروم کرده و چرخه‌ای از انزوای ساختاری ایجاد می‌کند. مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ٦ (۳۵ساله، کارشناسی ارشد) دراین‌باره می‌گوید:

> «یک سری جلسات و دورهمی‌های غیررسمی وجود دارد که معمولاً بعد از ساعت اداری یا آخر هفته‌ها برگزار می‌شود و عملاً زنان به دلیل مسئولیت‌های خانوادگی نمی‌توانند در آنها شرکت کنند. جالب اینجاست که خیلی از تصمیم‌ها در همین جلسات گرفته می‌شود و وقتی ما سر کار می‌آییم، می‌بینیم که همه چیز از قبل هماهنگ شده است.»

این روایت نشان‌دهندهٔ آن است که زمان‌بندی‌های مردانه‌محور شبکه‌ها، زنان را به‌طور سیستماتیک کنار می‌گذارد و تصمیمات کلیدی را خارج از دسترس رسمی قرار می‌دهد.

مشارکت‌کنندهٔ دیگری (شمارهٔ ۹، ٤٠ساله، کارشناسی) نیز بر ماهیت اجتماعی و مردانهٔ این شبکه‌ها تأکید کرد:

> «آقایان یک شبکهٔ ارتباطی قوی دارند. با هم فوتبال می‌روند، قرار ناهار می‌گذارند یا بعد از کار با هم وقت می‌گذرانند. در این فضاها اطلاعات دست‌به‌دست می‌شود، روابط شکل می‌گیرد و حمایت‌ها جذب می‌شود. ما زنان اغلب از این شبکه‌ها بیرون هستیم و همین باعث می‌شود از خیلی فرصت‌ها بی‌خبر بمانیم.»

این شبکه‌های مردانه‌محور نه‌تنها دسترسی زنان به قدرت را مسدود می‌کند، بلکه با ایجاد شکاف اطلاعاتی، شایستگی واقعی آن‌ها را نیز پنهان می‌سازد. این یافته با نظریهٔ فاصلهٔ قدرت (Hofstede, 2001) و نظریهٔ لابیرنت حرفه‌ای (Eagly & Carli, 2007; Carli & Eagly, 2016) هم‌راستا است که بر نقش شبکه‌های غیررسمی در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و مردسالار تأکید دارند و همچنین با مطالعهٔ نبوی (۱۳۹۳) در سازمان‌های دولتی اهواز همخوانی دارد که محدودیت دسترسی زنان به شبکه‌های قدرت را عامل اصلی نابرابری در ارتقا می‌داند.

کلیشه‌های جنسیتی در تقسیم وظایف

مضمون اصلی دوم به نقش کلیشه‌های جنسیتی در نحوهٔ تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها اشاره دارد که در قالب سه مضمون فرعی شناسایی شده است:

واگذاری نقش‌های مراقبتی و پشتیبانی

یافته‌ها نشان می‌دهد که زنان بیشتر در نقش‌های مراقبتی، پشتیبانی و خدماتی قرار می‌گیرند، حتی اگر در جایگاه سازمانی مشابه با مردان باشند. این واگذاری، کلیشه‌های جنسیتی را بازتولید کرده و زنان را به وظایف «زنانه» محدود می‌کند؛ درحالی‌که مردان از این انتظارات معاف هستند. این تقسیم‌بندی نه‌تنها بار کاری نامتوازن ایجاد می‌کند، بلکه زنان را از فرصت‌های چالش‌برانگیز و استراتژیک دور نگه می‌دارد و هویت حرفه‌ای آن‌ها را به نقش‌های کم‌اهمیت تقلیل می‌دهد. مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۱۳ (۲۷ساله، کارشناسی) تجربهٔ خود را این‌گونه بیان می‌کند:

> «من کارمند روابط عمومی هستم؛ اما جالب است که هر وقت مهمانی یا جلسه‌ای هست، انتظار می‌رود من پذیرایی کنم، لتاق را مرتب کنم یا وسایل را جابجا کنم؛ درحالی‌که از همکاران مرد هم‌رتبه‌ام چنین انتظاری نیست. گاهی مستقیم نمی‌گویند؛ اما طوری رفتار می‌کنند که انگار این وظایف طبیعتاً باید توسط خانم‌ها انجام شود.»

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

این روایت نشان‌دهندهٔ طبیعی‌سازی وظایف مراقبتی برای زنان است که حتی در موقعیت‌های رسمی، آن‌ها را به حاشیه می‌راند.

مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۷ (۴۸ساله، کارشناسی) نیز بر این محدودیت در جلسات و حمایت‌های عاطفی تأکید کرد:

«در جلسات، معمولاً از خانم‌ها انتظار می‌رود که صورتجلسه بنویسند یا کارهای دفتری را انجام دهند. حتی اگر رتبهٔ سازمانی بالاتری داشته باشند. همچنین، بیشتر وقت‌ها ما (زنان) هستیم که باید به تازه‌واردها کمک کنیم. آنها را راهنمایی کنیم یا مشکلات عاطفی دیگران را حل کنیم.»

این واگذاری نقش‌ها زنان را در چرخه‌ای از وظایف کم‌ارزش نگه می‌دارد و پیشرفت شغلی آن‌ها را مختل می‌کند. این یافته با نظریهٔ نقش‌های همخوان (Koenig et al., 2011) هم‌راستا است که بر تضاد بین انتظارات جنسیتی و نقش‌های رهبری تأکید دارد و همچنین با مطالعهٔ عابدینی و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد که کلیشه‌های جنسیتی را مانع اصلی ارتقای زنان می‌داند.

محدودیت در مشارکت در پروژه‌های چالش‌برانگیز

مشارکت‌کنندگان گزارش داده‌اند که معمولاً از مشارکت در پروژه‌های چالش‌برانگیز، استراتژیک یا پرریسک منع می‌شوند یا کمتر به آنها دعوت می‌شوند. این محدودیت، زنان را به نقش‌های ایمن و کم‌ریسک محدود کرده و از تجربه‌های کلیدی که برای ارتقا ضروری است، محروم می‌کند. این الگو، کلیشه‌های جنسیتی را تقویت می‌کند که زنان را فاقد تحمل فشار یا ریسک‌پذیری می‌داند و فرصت‌های رشد حرفه‌ای آن‌ها را مسدود می‌سازد.

مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ٤ (۲۹ساله، کارشناسی) این پیش‌داوری‌ها را در بخش مالی توصیف کرد:

«در بخش مالی، پروژه‌های مهم و حساس معمولاً به آقایان سپرده می‌شود، حتی اگر من تجربه و مهارت بیشتری داشته باشم. دلیل این امر را هم صراحتاً نمی‌گویند؛ اما گاهی میان صحبت‌ها می‌شنوم که می‌گویند خانم‌ها استرس بیشتری دارند یا نمی‌توانند فشار کاری زیاد را تحمل کنند.»

این روایت نشان‌دهندهٔ فرض‌های جنسیتی است که بدون شواهد، زنان را از پروژه‌های حساس کنار می‌گذارد.

مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۸ (۳۱ساله، کارشناسی ارشد) نیز بر تصمیم‌گیری‌های پیشینی بدون مشورت تأکید کرد:

«یک بار برای یک پروژه تحقیقاتی مهم اعلام آمادگی کردم؛ اما رئیس بخش به من گفت که این پروژه نیاز به سفرهای زیادی دارد و فکر نمی‌کند برای من مناسب باشد. جالب اینجاست که من مجرد هستم و مشکلی برای سفر ندارم؛ اما او بدون اینکه از من بپرسد، فرض کرد که من تمایل یا توانایی سفر ندارم.»

این محدودیت‌ها زنان را در مسیرهای کم‌چالش نگه می‌دارد و پیشرفت آن‌ها را مختل می‌کند. این یافته با نظریهٔ لابیرنت حرفه‌ای (Eagly & Carli, 2007; Carli & Eagly, 2016) هم‌راستا است که موانع پیچیده در مسیر شغلی زنان را برجسته می‌کند و همچنین با مطالعهٔ تریکنریش و همکاران (2022) همخوانی دارد که زنان را از پروژه‌های پرریسک کنارگذاشته می‌داند.

انتظارات متفاوت از کارمندان زن و مرد

یافته‌ها نشان می‌دهد که انتظارات متفاوتی از زنان و مردان در محیط کار وجود دارد. از زنان انتظار می‌رود که علاوه‌بر انجام وظایف شغلی، «مهربان»، «صبور» و «کمک‌کننده» باشند؛ درحالی‌که چنین انتظاراتی از مردان وجود ندارد. این فشار دوگانه، زنان را در تضاد بین شایستگی حرفه‌ای و نقش‌های جنسیتی قرار می‌دهد و رفتارهای قاطعانهٔ آن‌ها را منفی تفسیر می‌کند. مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۱۰ (۳۳ساله، کارشناسی) این استانداردهای دوگانه را توصیف کرد:

«اگر من در کارم جدی باشم و قاطعانه صحبت کنم، می‌گویند خشن یا سرد است؛ اما همین رفتار از یک مرد نشانهٔ قدرت و اقتدار تلقی می‌شود. از ما انتظار دارند هم کارمان را به بهترین نحو انجام دهیم، هم همیشه لبخند بزنیم و مؤدب باشیم و هم به همه کمک کنیم. این فشار مضاعفی است که مردان معمولاً تجربه نمی‌کنند.»

این روایت، مکانیسم‌های فرهنگی را آشکار کرده که زنان را به رفتارهای «زنانه» محدود می‌کند و مانع از بروز رهبری

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

می‌شود. این یافته با نظریهٔ نقش‌های همخوان (Koenig et al., 2011) هم‌راستا است که بر تضاد بین انتظارات جنسیتی و رهبری تأکید دارد و همچنین با مطالعهٔ عابدینی و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد که کلیشه‌های جنسیتی را عامل ارزیابی منفی زنان می‌داند.

بی‌ارزش‌سازی نامحسوس دستاوردها

سومین مضمون اصلی به نحوهٔ بی‌ارزش‌سازی غیرمستقیم و نامحسوس دستاوردها و موفقیت‌های زنان اشاره دارد که اعتمادبه‌نفس و انگیزهٔ آن‌ها را فرسایش می‌دهد.

نسبت‌دادن موفقیت به عوامل بیرونی

تعدادی از مشارکت‌کنندگان گزارش داده‌اند که موفقیت‌های آنها بیشتر به عوامل بیرونی مانند شانس، کمک دیگران یا شرایط مناسب نسبت داده می‌شود؛ درحالی‌که موفقیت‌های مشابه برای مردان، نتیجهٔ تولنایی و شایستگی آنها تلقی می‌شود. این نسبت‌دهی، دستاوردها را از شایستگی واقعی زنان جدا می‌کند و آن‌ها را فاقد اعتبار درونی جلوه می‌دهد.

مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۱۲ (۳۹ساله، کارشناسی ارشد) این دوگانگی را توصیف کرد:

> «وقتی من به سمت مسئولیت گرفتم، شنیدم که برخی می‌گفتند چون تعداد متقاضی کم بوده یا چون رئیس دانشگاه با من رابطه خوبی دارد، این سمت را گرفته‌ام؛ اما وقتی همکار مرد من ارتقا می‌یابد، همه می‌گویند به‌خاطر شایستگی و سخت‌کوشی‌اش بوده است.»

این روایت نشان‌دهندهٔ مکانیسمی است که موفقیت زنان را تصادفی و مردان را ذاتی می‌داند. این یافته با نظریهٔ تبعیض نهادی (Stamarski & Son Hing, 2015) هم‌راستا است که نابرابری را ازطریق فرایندهای ارزیابی بازتولید می‌کند و همچنین با مطالعهٔ حکاک و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد که تبعیض را عامل کاهش دلبستگی سازمانی می‌داند.

به رسمیت نشناختن ایده‌ها و نظرات

برخی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشته‌اند که بیشتر ایده‌ها و نظرات آنها در جلسات نادیده گرفته می‌شود؛ اما همان ایده‌ها زمانی که توسط یک مرد مطرح می‌شود، استقبال می‌شود. این پدیده، صدای زنان را سرکوب می‌کند و مشارکت آن‌ها را بی‌اثر می‌سازد. مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۵ (۴۵ساله، دکتری) تکرار این تجربه را گزارش داد:

> «بارها پیش آمده که من در جلسه، ایده‌ای مطرح کرده‌ام که توجه چندانی به آن نشده؛ اما کمی بعد وقتی همان ایده توسط یکی از آقایان مطرح شده، همه از آن استقبال کرده‌اند. این تجربه آن‌قدر تکرار شده که دیگر برایم عادی شده؛ اما هنوز ناراحت‌کننده است.»

این روایت، سرقت فکری جنسیتی را برجسته می‌کند که ایده‌های زنان را نامرئی می‌سازد. این یافته با نظریهٔ فاصلهٔ قدرت (Hofstede, 2001) هم‌راستا است که صدای زنان را در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی سرکوب می‌کند و همچنین با مطالعهٔ دو و همکاران (2021) همخوانی دارد که هنجارهای سازمانی را عامل نابرابری می‌داند.

استانداردهای دوگانه در ارزیابی عملکرد

یافته‌ها نشان می‌دهد که استانداردهای متفاوتی برای ارزیابی عملکرد زنان و مردان وجود دارد و معمولاً برای زنان سخت‌گیرانه‌تر است. این دوگانگی، زنان را مجبور به تلاش مضاعف کرده و خطاهای کوچک آن‌ها را بزرگ‌نمایی می‌کند.

مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۱۰ (۳۳ساله، کارشناسی) این فشار را توصیف کرد:

> «اگر من اشتباه کوچکی مرتکب شوم، همه آن را به یاد می‌آورند و مدت‌ها درموردش صحبت می‌کنند؛ اما اشتباهات مشابه از همکاران مرد خیلی زود فراموش می‌شود. برای اینکه به‌عنوان یک زن موفق شناخته شوم، باید دو برابر سخت‌تر کار کنم و نتایج بهتری نشان دهم.»

این روایت، نیاز به کمال‌گرایی جنسیتی را نشان می‌دهد که زنان را خسته می‌کند. این یافته با نظریهٔ تبعیض نهادی (Stamarski & Son Hing, 2015) هم‌راستا است که ارزیابی‌ها را ابزاری برای نابرابری می‌داند و همچنین با مطالعهٔ

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

صداقت‌زادگان و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد که باورهای قالبی را عامل ارزیابی منفی زنان می‌داند.

بار مضاعف مسئولیت‌های خانوادگی_شغلی

چهارمین مضمون اصلی به چالش‌های ناشی از بار مضاعف مسئولیت‌های خانوادگی و شغلی برای زنان اشاره دارد که زنان را در تضاد مداوم بین نقش‌های خانگی و حرفه‌ای قرار می‌دهد و پیشرفت شغلی آن‌ها را مختل می‌کند.

انعطاف‌ناپذیری ساختار سازمانی

مشارکت‌کنندگان به انعطاف‌ناپذیری ساختار سازمانی در قبال نیازهای خانوادگی زنان اشاره کرده‌اند. این سخت‌گیری زمانی، مادران شاغل را با فشارهای روزانه مواجه می‌کند و هرگونه انحراف از برنامهٔ رسمی را با واکنش‌های منفی همراه می‌سازد. مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۲ (۳۷ساله، کارشناسی) این فشار را در روتین روزانه توصیف کرد:

> «در این سازمان انتظار می‌رود همه رأس ساعت ۷:۳۰ سر کار باشند و تا پایان ساعت اداری بمانند، بدون توجه به شرایط خانوادگی. برای مادرانی مثل من که باید بچه را به مدرسه ببرم یا در مواقع بیماری کودک در خانه بمانم، این انعطاف‌ناپذیری بسیار آزاردهنده است. اگر یک بار دیر برسم یا زودتر بروم، با واکنش‌های منفی روبه‌رو می‌شوم.»

این روایت نشان‌دهندهٔ تطابق‌نداشتن ساختار سازمانی با واقعیت‌های زندگی زنان است که تعهد خانوادگی را جرم‌انگاری می‌کند. این یافته با نظریهٔ لابیرنت حرفه‌ای (Eagly & Carli, 2007; Carli & Eagly, 2016) هم‌راستا است که تعارض کار ـ خانواده را مانع اصلی مسیر شغلی زنان می‌داند و همچنین با مطالعهٔ پناهی و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد که نابرابری را در گروه‌های سنی بالاتر تشدیدشده گزارش کرد.

عدم حمایت برای ایجاد توازن کار_خانواده

یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان حمایت کافی برای ایجاد توازن میان کار و خانواده فراهم نمی‌کند. نبود امکانات عملی مانند مهدکودک یا دورکاری، زنان را مجبور به انتخاب بین خانواده و شغل می‌کند و اغلب شغل را قربانی می‌سازد.

مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۶ (۳۵ساله، کارشناسی ارشد) این خلأ حمایتی را برجسته کرد:

> «دانشگاه هیچ برنامه‌ای برای کمک به مادران شاغل ندارد. نه مهدکودکی در محل کار وجود دارد، نه امکان دورکاری در شرایط اضطراری و نه حتی درک و همدلی کافی؛ درنتیجه، من همیشه باید بین کار و خانواده یکی را انتخاب کنم و این انتخاب معمولاً به ضرر مسیر شغلی‌ام تمام می‌شود.»

این روایت، فقدان سیاست‌های خانواده‌محور را آشکار می‌کند که بار مضاعف را تشدید می‌نماید. این یافته با نظریهٔ تبعیض نهادی (Stamarski & Son Hing, 2015) هم‌راستا است که ساختارهای سازمانی را عامل بازتولید نابرابری می‌داند و همچنین با مطالعهٔ ملایی (۱۴۰۱) همخوانی دارد که بر ضرورت حمایت‌های سازمانی برای توازن تأکید می‌کند.

قضاوت‌های منفی دربارهٔ نقش مادری

چند نفر از مشارکت‌کنندگان از قضاوت‌های منفی دربارهٔ نقش مادری و تأثیر آن بر کار سخن گفته‌اند. این پیش‌داوری‌ها، مادری را با عدم‌تعهد حرفه‌ای برابر می‌داند و زنان را از پست‌های مدیریتی محروم می‌کند.

مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۵ (۴۵ساله، دکتری) این کلیشه را توصیف کرد:

> «وقتی برای رسیدگی به فرزندم مرخصی می‌گیرم، برخی همکاران طوری رفتار می‌کنند که انگار من تعهد کاری ندارم. یک بار شنیدم که مدیر بخش می‌گفت خانم‌های بچه‌دار نمی‌توانند به پست‌های مدیریتی فکر کنند؛ چون اولویتشان خانواده است. این پیش‌داوری‌ها بدون در نظر گرفتن توانایی‌های فردی ما انجام می‌شود.»

این روایت، «دیوار مادری» را نشان می‌دهد که مادران را فاقد شایستگی مدیریتی جلوه می‌دهد. این یافته با نظریهٔ هژمونی مردسالار (Adisa et al., 2024; Galizzi et al., 2024) هم‌راستا است که نقش‌های سنتی را تقویت می‌کند و همچنین با مطالعهٔ تریکنریش و همکاران (2022) همخوانی دارد که

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

دیوار مادری را مانع پیشرفت زنان می‌داند.

فرسایش تدریجی انگیزه و خودباوری

آخرین مضمون اصلی به پیامد روانی و ذهنی نابرابری‌های جنسیتی پنهان اشاره دارد که به‌تدریج اعتمادبه‌نفس و آرزوهای شغلی زنان را نابود می‌کند.

درونی‌سازی احساس عدم شایستگی

برخی از مشارکت‌کنندگان گزارش داده‌اند که به‌مرور زمان، پیام‌های منفی محیط را درونی کرده‌اند و احساس می‌کنند که شایستگی کافی ندارند. این درونی‌سازی، کلیشه‌ها را به باور شخصی تبدیل می‌کند و زنان را از رقابت بازمی‌دارد.

مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۱ (۴۲ساله، کارشناسی ارشد) این فرایند را توصیف کرد:

> «گاهی به این نتیجه می‌رسم که شاید واقعاً توانایی کافی برای پست‌های بالاتر را ندارم. آن‌قدر شنیده‌ام که خانم‌ها توان مدیریتی کمتری دارند که خودم هم باورم شده است. البته بعد که فکر می‌کنم، می‌بینم این حرف‌ها پایهٔ منطقی ندارد؛ اما تأثیر خودش را می‌گذارد.»

این روایت، مکانیسم روانی نابرابری را نشان می‌دهد که زنان را قربانی خود می‌سازد. این یافته با نظریهٔ نقش‌های همخوان (Koenig et al., 2011) هم‌راستا است که ارزیابی منفی را درونی می‌کند و همچنین با مطالعهٔ جامی عابدمقدم و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد که کمبود اعتمادبه‌نفس را چالش کلیدی می‌داند.

شک به توانایی‌های خود

یک نفر از مشارکت‌کنندگان از تجربهٔ «سندرم متقلب» یا شک مداوم به توانایی‌های خود سخن گفته است. این سندرم، موفقیت‌ها را تصادفی جلوه می‌دهد و زنان را در چرخهٔ اثبات مداوم نگه می‌دارد.

مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۸ (۳۱ساله، کارشناسی ارشد) این خستگی را گزارش داد:

> «من همیشه فکر می‌کنم باید بیشتر ثابت کنم، بیشتر تلاش کنم؛ چون احساس می‌کنم دیگران فکر می‌کنند من شایستهٔ جایگاهم نیستم. حتی گاهی موفقیت‌هایم را به شانس نسبت می‌دهم، نه به توانایی‌هایم. این احساس مدام با من است و بسیار خسته‌کننده است.»

این روایت، فرسایش روانی مداوم را برجسته می‌کند. این یافته با نظریهٔ هژمونی مردسالار (Adisa et al., 2024) هم‌راستا است که زنان را به حاشیه می‌رانند و همچنین با مطالعهٔ تریکنریش و همکاران (2022) همخوانی دارد که سندرم خودانگاره را مانع روانی می‌داند.

کاهش تدریجی سطح آرزوها و اهداف

یافته‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از زنان به‌مرور زمان، سطح آرزوها و اهداف شغلی خود را کاهش می‌دهند. این کاهش، نتیجهٔ انباشت موانع است که زنان را به پذیرش وضعیت موجود وامی‌دارد. مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۱۱ (۵۷ساله، کارشناسی ارشد) با ۳۰ سال سابقه این تلخی را بیان کرد:

> «من در ابتدای کارم آرزوهای بزرگی داشتم و فکر می‌کردم می‌توانم تا سطوح بالای مدیریتی پیشرفت کنم؛ اما به‌مرور وقتی با موانع مختلف روبه‌رو شدم، یاد گرفتم که انتظاراتم را پایین بیاورم. الآن به این راضی هستم که کارم را به‌خوبی انجام دهم و زیاد به ارتقا فکر نمی‌کنم. این واقعیت تلخی است؛ اما بسیاری از همکاران زن من هم همین وضعیت را دارند.»

این روایت، تسلیم تدریجی را نشان می‌دهد که پتانسیل زنان را هدر می‌دهد. این یافته با نظریهٔ سقف شیشه‌ای (Morrison, 1992; Dreher, 2003) هم‌راستا است که موانع نامرئی را عامل کاهش آرزوها می‌داند و همچنین با مطالعهٔ شاهسواری و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد که باورهای مشروط را محدودکنندهٔ انتظارات زنان گزارش کرد.

استراتژی‌های مقابله با نابرابری‌های جنسیتی پنهان

علاوه‌بر شناسایی نابرابری‌های جنسیتی پنهان، این پژوهش استراتژی‌های مقابله‌ای را نیز شناسایی کرده است که زنان در

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

برابر این چالش‌ها اتخاذ می‌کنند. این استراتژی‌ها در طیفی از پذیرش منفعلانه تا مقاومت فعال قرار می‌گیرد و نشان‌دهندهٔ تنوع پاسخ‌های زنان به ساختارهای نابرابر است.

استراتژی‌های سازگاری و پذیرش

برخی از مشارکت‌کنندگان، رویکرد سازگاری و پذیرش را اتخاذ کرده‌اند. این استراتژی، انرژی را برای حفظ آرامش حفظ کرده و از درگیری مستقیم اجتناب می‌کند. در مواجهه با موانع ساختاری پایدار مانند سقف شیشه‌ای یا کلیشه‌های جنسیتی، زنان با این رویکرد به‌جای مبارزهٔ پرهزینه و اغلب بی‌نتیجه، تمرکز خود را بر عملکرد شخصی، حفظ سلامت روانی و بهره‌برداری حداکثری از فضای موجود معطوف می‌کنند؛ این انتخاب نه تسلیم کامل، بلکه نوعی مدیریت هوشمندانهٔ منابع است که از فرسودگی جلوگیری می‌کند و اجازه می‌دهد تا زنان در چارچوب محدودیت‌ها، کیفیت کار خود را حفظ کنند و از تعارض‌های سازمانی دوری جویند. مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۷ (۴۸ساله، کارشناسی) این انتخاب واقع‌بینانه را با تجربهٔ طولانی خود توصیف کرد:

> «من یاد گرفته‌ام که با شرایط کنار بیایم. وقتی می‌بینم تغییردادن سیستم از توان من خارج است، ترجیح می‌دهم انرژی‌ام را صرف جنگیدن با آن نکنم. سعی می‌کنم در چارچوب موجود، بهترین عملکرد را داشته باشم و آرامش خودم را حفظ کنم.»

این روایت، پذیرش را به‌عنوان مکانیسمی برای بقا و کارایی در محیط‌های نابرابر نشان می‌دهد و تأکید می‌کند که در نبود قدرت کافی برای تغییر سیستم، حفظ تعادل فردی اولویت می‌یابد؛ این رویکرد می‌تواند به کاهش استرس و افزایش طول عمر حرفه‌ای کمک کند، هرچند ممکن است به تداوم وضعیت موجود نیز یاری رساند. این یافته با مطالعهٔ نبوی (۱۳۹۳) هم‌راستا است که احساس بی‌قدرتی زنان در سازمان‌های بوروکراتیک را گزارش می‌کند و نشان می‌دهد که زنان اغلب به دلیل محدودیت‌های ساختاری به استراتژی‌های انطباقی روی می‌آورند. همچنین با نظریهٔ فاصلهٔ قدرت (Hofstede, 2001) همخوانی دارد که در فرهنگ‌های با قدرت متمرکز، صدای افراد در سطوح پایین‌تر کمتر شنیده می‌شود و پذیرش به‌عنوان راهکار عملی ظاهر می‌گردد.

تلاش مضاعف و اثبات توانایی‌ها

برخی دیگر، استراتژی تلاش مضاعف و اثبات مداوم توانایی‌ها را انتخاب کرده‌اند. این رویکرد، شایستگی را با عملکرد برتر اثبات می‌کند؛ اما فشار روانی زیادی دارد. مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۱۰ (۳۳ساله، کارشناسی) این فشار را بیان کرد:

> «من تصمیم گرفته‌ام با کار بیشتر و بهتر، توانایی‌هایم را ثابت کنم. شاید مجبور باشم دو برابر همکاران مرد تلاش کنم، اما این کار را می‌کنم تا دیگر کسی نتولند بگوید من شایستهٔ جایگاهم نیستم. این رویکرد البته فشار زیادی به من وارد می‌کند؛ اما فعلاً تنها راهی است که به نظرم می‌رسد.»

مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۳ (۵۱ساله، کارشناسی ارشد) نیز بر مسیر بی‌پایان تأکید کرد:

> «من همیشه سعی کرده‌ام با مدارک تحصیلی بالاتر، دوره‌های آموزشی بیشتر و عملکرد بی‌نقص، خودم را از دیگران متمایز کنم. این استراتژی تا حدودی جواب داده است؛ اما گاهی احساس می‌کنم، در یک مسیر بی‌پایان قرار گرفته‌ام و هر چقدر هم تلاش کنم، باز هم کافی نیست.»

این روایت‌ها، هزینهٔ تلاش مضاعف را برجسته می‌کند. این یافته با مطالعهٔ عابدینی و همکاران (۱۴۰۰) هم‌راستا است که زنان را سخت‌کوش‌تر برای غلبه بر موانع گزارش می‌کند.

ایجاد شبکه‌های حمایتی زنانه

برخی از مشارکت‌کنندگان، به ایجاد شبکه‌های غیررسمی حمایتی میان زنان روی آورده‌اند. این شبکه‌ها، حمایت عاطفی و اطلاعاتی فراهم می‌کنند و احساس انزوا را کاهش می‌دهند. در محیطی که ساختارهای رسمی قدرت عمدتاً مردانه است، این گروه‌های زنانه به‌عنوان فضایی امن عمل می‌کند که زنان می‌توانند تجربیات مشابه خود را به اشتراک بگذارند، از یکدیگر مشاوره بگیرند و استراتژی‌های مشترک برای مقابله با موانع پنهان تدوین کنند. این همبستگی نه‌تنها بار روانی نابرابری‌ها را سبک می‌کند، بلکه آگاهی جمعی را از ماهیت

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

ساختاری مشکلات افزایش می‌دهد و زنان را برای اقدامات هماهنگ‌تر توانمند می‌سازد. مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۱۲ (۳۹ساله، کارشناسی ارشد) این همبستگی را به‌طور عملی توصیف کرد:

> «ما چند نفر از همکاران زن، یک گروه حمایتی غیررسمی تشکیل داده‌ایم. در این گروه، تجربیات و اطلاعاتمان را به اشتراک می‌گذاریم، به هم مشورت می‌دهیم و از هم حمایت روحی می‌کنیم. این گروه به من کمک کرده تا بفهمم تنها نیستم و مشکلاتم فقط مختص خودم نیست، بلکه ساختاری است و دیگران هم آن را تجربه می‌کنند.»

این روایت، نقش شبکه‌های زنانه را در تبدیل تجربیات فردی به درک جمعی برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه این گروه‌ها می‌توانند به ابزاری برای مقاومت غیرمستقیم تبدیل شود، بدون اینکه زنان را در معرض ریسک‌های سازمانی قرار دهد. این یافته با پیشنهاد ملایی (۱٤۰۱) برای تشکیل نهادهای مدنی زنانه و شبکه‌های حمایتی هم‌راستا است که بر اهمیت هم‌افزایی زنان برای غلبه بر موانع سازمانی تأکید دارد. همچنین با نظریهٔ لابیرنت حرفه‌ای (Eagly & Carli, 2007; Carli & Eagly, 2016) همخوانی دارد که شبکه‌های ارتباطی را کلید پیمایش موانع پیچیده می‌داند.

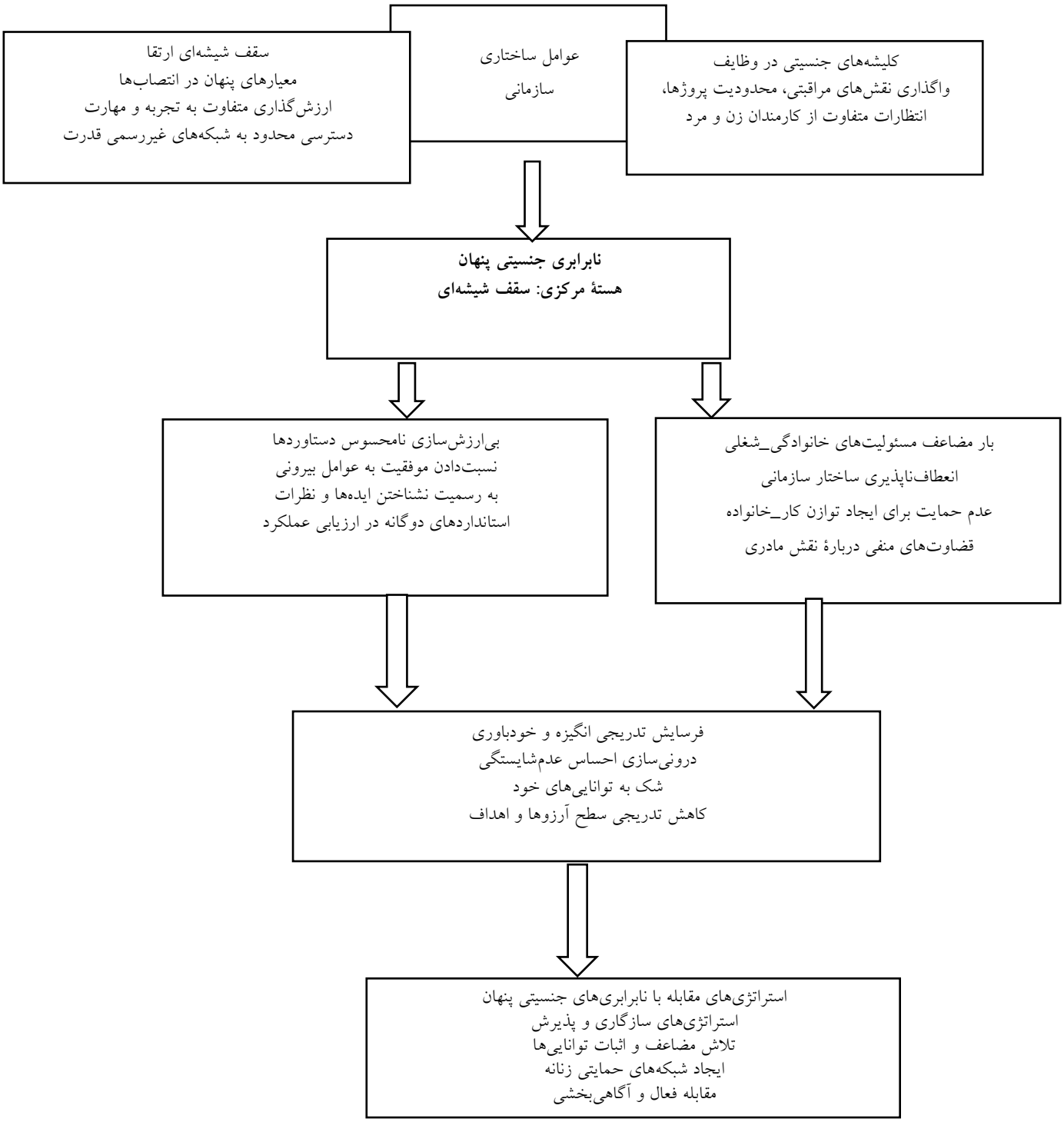
مقابلهٔ فعال و آگاهی‌بخشی

تعدادی از مشارکت‌کنندگان، رویکرد فعال‌تری را در پیش گرفته‌اند که شامل مقابلهٔ مستقیم با تبعیض‌ها و آگاهی‌بخشی به دیگران است. این استراتژی، تغییر ساختاری را هدف قرار می‌دهد؛ اما ریسک برچسب‌زنی دارد. زنان با این رویکرد، سکوت را می‌شکنند و کلیشه‌ها را در لحظهٔ وقوع چالش می‌کنند، ایده‌های نادیده‌گرفته‌شده زنان را حمایت می‌نمایند و با مدیران دربارهٔ سیاست‌های برابری جنسیتی گفت‌وگو می‌کنند؛ این اقدامات نه‌تنها تبعیض‌های فردی را کاهش می‌دهد، بلکه فرهنگ سازمانی را به سمت شفافیت و عدالت سوق می‌دهد؛ هرچند ممکن است با مقاومت یا برچسب‌هایی مانند «فمینیست افراطی» همراه باشد. مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۹ (٤۰ساله، کارشناسی) این مقاومت روزمره را با جزئیات بیان کرد:

> «من سعی می‌کنم هرجا تبعیض یا کلیشه‌ای می‌بینم، به آن اشاره کنم. گاهی در جلسات وقتی می‌بینم حرف یک خانم نادیده گرفته می‌شود، مستقیماً به آن اشاره می‌کنم یا از آن ایده حمایت می‌کنم. همچنین با مدیران دربارهٔ اهمیت برابری جنسیتی صحبت می‌کنم و سعی می‌کنم آگاهی عمومی را افزایش دهم. این کار گاهی باعث می‌شود برچسب «فمینیست افراطی» بخورم؛ اما معتقدم اگر ما سکوت کنیم، هیچ چیز تغییر نخواهد کرد.»

این روایت، پتانسیل تغییر از پایین به بالا را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه آگاهی‌بخشی فردی می‌تواند به موجی از تغییرات سازمانی منجر شود، حتی در برابر هزینه‌های شخصی. این یافته با مطالعهٔ گالزی و همکاران (2024) هم‌راستا است که بر لزوم آگاهی‌بخشی و تغییرات ساختاری برای کاهش نابرابری در محیط‌های آکادمیک تأکید می‌کنند. همچنین با نظریهٔ هژمونی مردسالار (Adisa et al., 2024) همخوانی دارد که مقاومت فعال را راهی برای چالش با ساختارهای سنتی می‌داند.

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152



شکل ۱- مدل مفهومی سقف شیشه‌ای و چرخهٔ بازتولید نابرابری

Model 1- The glass ceiling and the cycle of inequality reproduction

مدل مفهومی سقف شیشه‌ای و چرخهٔ بازتولید نابرابری در چهار لایهٔ ساختاریافته، روابط بین موانع سازمانی و فرهنگی (سقف شیشه‌ای و کلیشه‌های جنسیتی)، فرایندهای میانجی (بی‌ارزش‌سازی دستاوردها و بار مضاعف مسئولیت‌های خانوادگی_شغلی)، پیامدهای روانی (فرسایش انگیزه و خودباوری) و استراتژی‌های مقابله‌ای (از پذیرش منفعلانه تا آگاهی‌بخشی) را نشان می‌دهد. این مدل چرخه‌های بازخورد را برجسته می‌کند که در آن پیامدهای روانی می‌تواند موانع را

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

تقویت کند و راهکارهایی مانند شفاف‌سازی انتصابات و حمایت از توازن کار_خانواده را برای کاهش نابرابری پیشنهاد می‌دهد.

بحث و نتیجه

یافته‌های این پژوهش که بر پایهٔ تحلیل مضمونی تجربیات زیستهٔ زنان شاغل در ساختار اداری دانشگاه پیام‌نور مرکز اصفهان استوار است، مکانیزم‌های پنهان بازتولید نابرابری جنسیتی در ارتقای شغلی را آشکار می‌کند. این مکانیزم‌ها ازطریق تعامل ساختارهای سازمانی، فرهنگی و روان‌شناختی عمل می‌کنند و چرخه‌ای مداوم از محرومیت زنان را تداوم می‌بخشند؛ برای مثال، سقف شیشه‌ای ارتقا- که از معیارهای پنهان انتصاب، ارزش‌گذاری متفاوت مهارت‌ها و محدودیت دسترسی به شبکه‌های غیررسمی قدرت تشکیل شده است- نه‌تنها به‌عنوان مانعی ساختاری عمل می‌کند، بلکه با ادغام کلیشه‌های جنسیتی، فرتیند تقسیم وظایف را به‌گونه‌ای هدایت می‌نماید که زنان را به نقش‌های مراقبتی و پشتیبانی محدود می‌کند و از پروژه‌های چالش‌برانگیز دور نگه می‌دارد. این فرایند که ریشه در هژمونی مردسالار دارد، با بی‌ارزش‌سازی نامحسوس دستاوردها (مانند نسبت‌دادن موفقیت به عوامل بیرونی یا استانداردهای دوگانهٔ ارزیابی) ترکیب می‌شود و بار مضاعف مسئولیت‌های خانوادگی _ شغلی را تشدید می‌کند؛ جایی که انعطاف‌ناپذیری سازمانی و قضاوت‌های منفی دربارهٔ مادری، زنان را در تضاد نقش‌ها قرار می‌دهد. این تعاملات به فرسایش تدریجی انگیزه و خودباوری منجر می‌شود که زنان را به درونی‌سازی احساس عدم‌شایستگی و کاهش آرزوهای شغلی وامی‌دارد و چرخه را با استراتژی‌های مقابله‌ای متنوع (از پذیرش منفعلانه تا تلاش مضاعف، شبکه‌سازی زنانه و آگاهی‌بخشی) تکمیل می‌کند. این استراتژی‌ها، هرچند مقاومتی فردی ارائه می‌دهند، اغلب قادر به شکستن ساختارهای مولد نیستند و بیشتر به عنوان مکانیزم‌های انطباقی عمل می‌کنند.

این نتایج با تلفیق نظریه‌های سقف شیشه‌ای (Morrison, 1992; Dreher, 2003) و لابیرنت حرفه‌ای (Eagly & Carli, 2007; Carli & Eagly, 2016) جایگاه خود را در بافت نظری نابرابری جنسیتی در محیط‌های دانشگاهی ایرانی تثبیت می‌کنند. برخلاف مطالعات پیشین که بیشتر به توصیف موانع سطحی بسنده کرده‌اند (مانند نبوی، ۱۳۹۳؛ حکاک و همکاران، ۱۳۹۷)، این پژوهش فرایند پویای بازتولید را ازطریق تحلیل کیفی تجربیات زنان برجسته می‌سازد و نشان می‌دهد که چگونه تبعیض نهادی (Stamarski & Son Hing, 2015) با فاصلهٔ قدرت زیاد (Hofstede, 2001) و نقش‌های همخوان جنسیتی (Koenig et al., 2011) ادغام شده است تا هژمونی مردسالار را در نهادهای آکادمیک ایرانی حفظ کند. ایدهٔ نظری محوری این کار، مدل چرخهٔ بازتولید نابرابری جنسیتی است که موانع سازمانی (سقف شیشه‌ای و تقسیم وظایف) را به‌عنوان نقطهٔ شروع، فرایندهای میانجی (بی‌ارزش‌سازی و بار مضاعف) را به‌عنوان تقویت‌کننده و پیامدهای روان‌شناختی (فرسایش انگیزه) را به‌عنوان عامل تداوم‌بخش معرفی می‌کند؛ این مدل با تمرکز بر زمینهٔ فرهنگی ایران، نظریه‌های غربی را بومی‌سازی کرده و تأکید می‌کند که نابرابری نه‌تنها ساختاری، بلکه فرایندی پویا است که ازطریق درونی‌سازی بازتولید می‌شود.

درنتیجه، پژوهش حاضر تأیید می‌کند که نابرابری‌های جنسیتی در دانشگاه پیام‌نور مرکز اصفهان ریشه در تعامل پیچیدهٔ عوامل ساختاری، فرهنگی و روان‌شناختی دارد و با شناسایی این چرخه، درک نظری عمیق‌تری از موانع پنهان ارائه می‌دهد که می‌تولند مبنایی برای تحقیقات آینده در زمینهٔ جنسیت و سازمان‌های آکادمیک ایرانی باشد.

پیامدهای نظری

این پژوهش به غنای نظری در حوزهٔ نابرابری جنسیتی کمک می‌کند. تأیید وجود سقف شیشه‌ای و لابیرنت حرفه‌ای در محیط دانشگاهی ایران، نظریه‌های غربی (Eagly & Carli, 2007; Morrison, 1992) را در زمینه‌ای با فاصلهٔ قدرت زیاد (Hofstede, 2001) بومی‌سازی می‌کند. همچنین، تأکید بر نقش

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152

هژمونی مردسالار و تبعیض نهادی نشان می‌دهد که نابرابری‌های جنسیتی در ایران از ترکیبی از عوامل فرهنگی و ساختاری ناشی می‌شوند که نیازمند تحلیل‌های چندوجهی هستند.

پیامدهای عملی

یافته‌های پژوهش حاضر، پیامدهای عملی متعددی برای دانشگاه پیام‌نور و سایر نهادهای دانشگاهی دارد:

۱. برای کاهش معیارهای پنهان، فرایندهای انتصاب باید شفاف‌تر شود و معیارهای شایستگی به‌صورت عینی تعریف شود؛

۲. ایجاد امکاناتی مانند مهدکودک، دورکاری و برنامه‌های انعطاف‌پذیر می‌تواند بار مضاعف زنان را کاهش دهد؛

۳.: برنامه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان برای کاهش کلیشه‌های جنسیتی و افزایش آگاهی دربارهٔ تبعیض‌های پنهان ضروری است؛

٤. تشویق به تشکیل گروه‌های حمایتی زنان و تقویت شبکه‌های حرفه‌ای می‌تواند دسترسی زنان به منابع قدرت را بهبود بخشد؛ ۵. ارزیابی‌های عملکرد باید استانداردسازی شوند تا تبعیض‌های جنسیتی در ارزیابی کاهش یابد.

منابع فارسی

تقی‌زادفانید، ا.، آقایاری هیر، م.، و احمدزاده نقده، س. (۱٤۰۳). ارزیابی نابرابری جنسیتی در آموزش و اشتغال زنان و تحلیل عوامل مؤثر بر آن (مطالعه موردی: روستاهای پیراشهری تبریز). *توسعه فضاهای پیراشهری*، ٦(۱)، ۱۳۱–۱٥٦. https://doi.org/10.22034/jpusd.2023.397537.1271

تقی‌زاده، ه.، سلطانی فسقندیس، غ.، و شکری، ع. (۱۳۹۱). شناسایی موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی (مطالعهٔ موردی). *زن و مطالعات خانواده*، ۵(۱۷)، ۳۳–۵۰. https://sid.ir/paper/206354/fa

جامی عابدمقدم، ز.، فهیم دوین، ح.، پیمانی‌زاده، ح.، و اسماعیل‌زاده قندهاری، م. ر. (۱٤۰۰). فراتحلیل چهار دهه موانع و چالش‌های ارتقای زنان در مدیریت کشور. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۱۱(۲۲)، ٦۷–۸٤. https://doi.org/10.22084/smms.2021.23002.2721

حکاک، م.، اکبری پشم، ف.، و سلگی، ز. (۱۳۹۷). تأثیر تبعیض جنسیتی و عدالت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار با میانجی‌گری دلبستگی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان هتل‌های شهر خرم‌آباد). *گردشگری و توسعه*، ۷(٤)، ۲٤۱–۲٥۷. https://www.itsairanj.ir/article_85441.html

شاهسواری، م.، علی مندگاری، م.، و کلاته‌ساداتی، ا. (۱٤۰۱). نوع باور مردان به اشتغال زنان؛ مطالعه‌ای کیفی در شهر یزد. *پژوهش‌های جامعه‌شناسی معاصر*، ۱۱(۲۱)، ۹–٤٤. https://doi.org/10.22084/csr.2022.24190.1963

صداقت‌زادگان، ش.، ملکی، ا.، و خسروی، ن. (۱۳۹٦). بررسی عوامل اجتماعی مرتبط با نگرش به ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی. *پژوهش‌های علوم اجتماعی*، ۲(٤)، ۱۱٥–۱۳۸. http://jpsd.hormozgan.ac.ir/article-1-85-fa.html

عابدینی بلترک، م.، عزیزی شمامی، م.، و مهری، م. (۱٤۰۰). بررسی موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی از دیدگاه معلمان زن شهرستان قائمشهر. *پژوهش‌نامه زنان*، ۱۲(۳۸)، ۱۳۹–۱٦۰. https://doi.org/10.30465/ws.2021.25136.2639

ملایی، پ. (۱٤۰۱). بررسی و شناسایی عناصر الگوی ارتقای زنان در سازمان‌های دولتی. *توسعه علوم انسانی*، ۳(۵)، ۱۰۱–۱۲٤. https://doi.org/10.22047/hsd.2022.182868

نبوی، س. ع. (۱۳۹۳). بررسی نابرابری جنسیتی در سازمان‌های بوروکراتیک (مورد مطالعه: کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز). *مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، ۱۲(۳)، ۷–۳۰. https://doi.org/10.22051/jwsps.2015.1486

نیازی، م.، فرهادیان، ع.، عیوضی، ف.، و خوش‌بیانی آرانی، ف. (۱٤۰۲). طراحی الگو و ابعاد نابرابری جنسیتی با رویکرد فراترکیب. *علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد*، ۲۰(٤)، ۱۰۵–۱۳۷. https://doi.org/10.22067/social.2023.82884.1363

هرندی، ف.، و فلاح محسن‌خانی، ز. (۱۳۸۵). بررسی وضعیت نابرابری جنسیتی در بازار کار ایران (با استفاده از نماگرهای

کار شایسته). *پژوهشنامه اقتصاد و برنامه‌ریزی، ۱۱*(۵)، ۷۷–۹۹.
https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22519092.1385.11.5.1.7

پناهی، ر.، سرایی، ح.، کلدی، ع. ر.، و عابدینی، ص. (۱۴۰۲). تفاوت‌های گروهی در احساس نابرابری جنسیتی در خانواده. *بررسی مسائل اجتماعی ایران، ۱۴*(۱)، ۲۵۹–۲۸۰.
https://journals.ut.ac.ir/article_95167.html

References

Abedini-Baltarak, M., Azizi-Shamami, M., & Mehri, M. (2021). A study on the barriers to promoting women in management posts from the viewpoints of female teachers in Qaemshahr City. *Women's Studies Journal*, *12*(38), 139–160. [In Persian] https://doi.org/10.30465/ws.2021.25136.2639

Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., Mordi, C., Ajonbadi, H., & Adekoya, O. D. (2024). Seen but not heard: The voice of women at work and the mediating role of culture. *The International Journal of Human Resource Management*, *35*(20), 3496–3523. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2421345

Borbor, Z., Zarean, M., & Ahmadi, N. (2023). Systematic review of gender justice studies in Iran. *Women and Family Cultural-Educational Quarterly*, *18*(64), 129-154. [In Persian] https://jms.ihu.ac.ir/article_208389.html

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, *8*(1), 202–232. https://doi.org/10.1111/sipr.12006

Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, *31(8)*, 514–527. https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007

Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, *56*(5), 541–562. https://doi.org/10.1177/0018726703056005002

Du, Y., Nordell, J., & Joseph, K. (2021). Insidious nonetheless: How small effects and hierarchical norms create and maintain gender disparities in organizations. *arXi*, *2110.04196*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2110.04196

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press.

Galizzi, G., McBride, K., & Siboni, B. (2024). Patriarchy persists: Experiences of barriers to women's career progression in Italian accounting academia. *Critical Perspectives on Accounting*, *99*, 102625. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102625

Hakkak, M., Akbari-Pasham, F., & Solgi, Z. (2019). The impact of gender discrimination and organizational justice on deviant behaviors in the workplace mediated by organizational attachment (Case study: Hotel employees in Khorramabad City). *Tourism and Development*, *7*(4), 241–257. [In Persian] https://www.itsairanj.ir/article_85441.html?lang=en

Harandi, F., & Fallah-Mohsenkhani, Z. (2006). A survey of gender inequality in Irans job market: with the use of decent work indicators. *Journal of Economics and Planning*, *11*(5), 77–99. [In Persian] https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22519092.1385.11.5.1.7

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.

Ibarra, R. J. E., Herminia, K., & Deborah, M. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, *91*, 60–66. https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers

Jami-Abedmoghadam, Z., Fahim-Devin, H., Peymanizadeh, H., & Esmailzadeh Ghandehari, M. (2022). Meta-analysis of four decades of obstacles and challenges to women's promotion in country management. *Contemporary Studies on Sports Management*, *11*(22), 67–84. [In Persian] https://doi.org/10.22084/smms.2021.23002.2721

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, *137*(4), 616–642. https://doi.org/10.1037/a0023557

Kwon, B., & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, *30*(1), 100653. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.002

Loewenbrück, K. F., Wach, D., Müller, S. R., Youngner, S. J., & Burant, C. J. (2016). Disclosure of adverse outcomes in medicine: A questionnaire study on voice intention and behaviour of physicians in Germany, Japan, and the USA. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, *30*(3–4), 310–337. https://doi.org/10.1177/2397002216649858

Mollaei, P. (2022). Investigation and identification of elements of women's promotion model in government organizations. *Bi-quarterly Journal of Human Sciences Development*, *3*(5), 101–124. [In Persian] https://doi.org/10.22047/hsd.2022.182868

Morrison, A. M. (1992). New solutions to the same old glass ceiling. *Women in Management Review*, *7*(4). https://doi.org/10.1108/09649429210014360

Nabavi, S. A. (2014). Investigating gender inequality in bureaucratic organizations (Case study: Employees of government organizations in Ahvaz County). *Social*

[In Persian] https://doi.org/10.22084/csr.2022.24190.1963

Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of Management, 39*(1), 263–301. https://doi.org/10.1177/0149206311422447

Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology, 6*, 1400. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400

Taghizadefanid, A., Aghayari-Hir, M., & Ahmadzadeh-Naghadeh, S. (2024). Evaluation of gender inequality in women's education and employment and analysis of effective factors (Case study: Peri-urban villages of Tabriz). *Journal of Urban Peripheral Development, 6*(1), 131–156. [In Persian] https://doi.org/10.22034/jpusd.2023.397537.1271

Taghizadeh, H., Soltani-Fesghandis, G., & Shokri, A. (2012). Identifying obstacles to women's promotion to managerial positions (Case study). *Women and Study of Family, 5*(17), 33-50. [In Persian] https://sid.ir/paper/206354/fa

Trinkenreich, B., Britto, R., Gerosa, M. A., & Steinmacher, I. (2022). An empirical investigation on the challenges faced by women in the software industry: A case study. *arXiv, 2203.10555*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2203.10555

Psychological Studies of Women, 12(3), 7–30. [In Persian] https://doi.org/10.22051/jwsps.2015.1486

Niazi, M., Farhadian, A., Eyvazi, F., & Khoshbayani-Arani, F. (2023). Designing a pattern and dimensions of gender inequality with a Meta-synthesis Approach. *Ferdowsi University of Mashhad Journal of Social Sciences, 20*(4), 105–137. [In Persian] https://doi.org/10.22067/social.2023.82884.1363

Oruh, E. S., & Dibia, C. (2020). Employee stress and the implication of high-power distance culture: Empirical evidence from Nigeria's employment terrain. *Employee Relations: The International Journal, 42*(6), 1381–1400. https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0425

Panahi, R., Saraei, H., Kaldi, A., & Abedini, S. (2023). Group differences in the feeling of gender inequality in the family. *Iranian Social Issues Review, 14*(1), 259–280. [In Persian] https://journals.ut.ac.ir/article_95167.html

Sedaghatzadegan, Sh., Maleki, A., & Khosravi, N. (2017). The study on social factors relevant to attitude in promotion of women's participation in managerial levels. *Journal of Participation and Social Development, 2*(4), 115–138. [In Persian] http://jpsd.hormozgan.ac.ir/article-1-85-fa.html

Shahsavari, M., Ali-Mandegari, M., & Kalateh-Sadati, A. (2023). The type of men's belief in women's employment: A qualitative study in Yazd City. *Contemporary Sociological Research, 11*(21), 9–44.

https://doi.org/10.22108/srspi.2025.146567.2152