

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران

شیوه استناددهی: بهرامی خوشمهر، نسیم، داداش کریمی، یحیی، و نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد. (۱۴۰۶). طراحی الگوی گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۳)، ۲۸-۱.

نسیم بهرامی خوشمهر^۱، یحیی داداش کریمی^۲، فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی^۲

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: dadashkarimi_2006@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۲ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۳ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۴ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۸ خرداد ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر، طراحی و تبیین الگویی بومی و کاربردی برای گذار از موانع شیشه‌ای با تأکید بر توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی بود و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. جامعه پژوهش را مدیران زن شاغل در سطوح میانی و عالی سازمان‌های دولتی ایران دارای تجربه و شناخت کافی از موانع شیشه‌ای و توسعه مسیر شغلی تشکیل دادند. مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند و سپس گلوله‌برفی انتخاب شدند و در مجموع ۱۷ نفر در پژوهش مشارکت کردند. اشباع نظری در مصاحبه پانزدهم حاصل شد و دو مصاحبه تکمیلی نیز انجام گرفت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ۴۵ تا ۷۰ دقیقه‌ای گردآوری و بر اساس فرایند تحلیل مضمون براون و کلارک، با کمک نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. برای تقویت اعتبار یافته‌ها از بازبینی مشارکت‌کنندگان، بررسی خبرگان و کدگذاری مجدد استفاده شد و توافق کدگذاری ۸۸ درصد به دست آمد. تحلیل داده‌ها نشان داد الگوی گذار از موانع شیشه‌ای در توسعه مسیر شغلی مدیران زن از پنج مضمون فراگیر تشکیل شده است: ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی، شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای، کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها، تدوین خط‌مشی‌های شفاف و تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان. این مضامین در مجموع ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده را دربرگرفتند. یافته‌ها نشان داد عبور از موانع شیشه‌ای صرفاً از طریق افزایش توانمندی‌های فردی امکان‌پذیر نیست، بلکه مستلزم تلفیق توسعه شایستگی‌ها، حمایت و متورینگ حرفه‌ای، کاهش سوگیری‌های نهادی، شفافیت در معیارهای ارتقا، عدالت رویه‌ای، انعطاف‌پذیری کاری و ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتایج است. الگوی حاصل نشان می‌دهد گذار پایدار از موانع شیشه‌ای مستلزم رویکردی چندسطحی است که هم‌زمان توانمندسازی فردی مدیران زن و اصلاح ساختارها، خط‌مشی‌ها و فرایندهای سازمانی را دنبال کند. به‌کارگیری این چارچوب می‌تواند شفافیت مسیر پیشرفت شغلی، دسترسی زنان به فرصت‌های مدیریتی و مشارکت آنان در سطوح تصمیم‌گیری سازمان‌های دولتی را تقویت کند.

کلیدواژگان: موانع شیشه‌ای، سقف شیشه‌ای، توسعه مسیر شغلی، مدیران زن، سازمان‌های دولتی، شایستگی حرفه‌ای.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Model for Overcoming Glass Barriers with a Career Development Approach for Female Managers in Iranian Government Organizations

Nasim Bahrami Khooshemehr¹, Yahya Dadashkarimi^{2*}, Farhad Nezhad Haji Ali Irani²

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran
2. Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

*Corresponding Author's Email: dadashkarimi_2006@iau.ac.ir

How to cite: Bahrami Khooshemehr, N., Dadashkarimi, Y., & Nezhad Haji Ali Irani, F. (2027). Designing a Model for Overcoming Glass Barriers with a Career Development Approach for Female Managers in Iranian Government Organizations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(3), 1-28.

Submit Date: 08 June 2026

Revise Date: 15 August 2026

Accept Date: 25 August 2026

Initial Publish: 04 October 2026

Final Publish: 23 July 2027

Abstract

This study aimed to design and explain an indigenous and practical model for overcoming glass barriers through the career development of female managers in Iranian government organizations. This applied qualitative study employed thematic analysis. The study population consisted of female managers working at middle and senior managerial levels in Iranian government organizations who had sufficient experience and knowledge of glass barriers and career development. Participants were initially selected through purposive sampling, followed by snowball sampling. Seventeen organizational experts participated in the study; theoretical saturation was reached at the fifteenth interview, while two additional interviews were conducted to ensure data adequacy. Data were collected through semi-structured interviews lasting 45–70 minutes and analyzed according to Braun and Clarke's thematic analysis procedure using MAXQDA software. Credibility and dependability were enhanced through member checking, expert review, iterative comparison of codes, and recoding procedures. The agreement between repeated coding procedures was 88%. The analysis identified five overarching themes constituting the proposed model: enhancement of professional and specialized competencies, professional networking and support, control of structural biases in decision-making, formulation of transparent policies, and clarification of women's position within career pathways. These themes encompassed 21 organizing themes. The findings indicated that overcoming glass barriers cannot be achieved solely through individual capability development; rather, it requires the simultaneous strengthening of professional competencies, mentoring and supportive networks, management of institutional and cultural biases, transparent promotion criteria, procedural justice, flexible work policies, and results-based performance assessment. The proposed model demonstrates that sustainable transition beyond glass barriers requires a multidimensional and multilevel approach integrating the individual empowerment of female managers with organizational and institutional reforms. Implementing this framework may improve career-path transparency, facilitate women's access to managerial opportunities, reduce implicit structural barriers, and strengthen their participation in senior organizational decision-making.

Keywords: *Glass barriers, Glass ceiling, Career development, Female managers, Government organizations, Professional competence.*



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

حضور زنان در عرصه‌های حرفه‌ای و مدیریتی طی دهه‌های اخیر افزایش یافته است و زنان در بسیاری از سازمان‌ها بخش قابل توجهی از نیروی انسانی تحصیل کرده، متخصص و دارای قابلیت‌های مدیریتی را تشکیل می‌دهند. با این حال، افزایش سطح تحصیلات، تجربه شغلی و مشارکت زنان در بازار کار لزوماً به حضور متناسب آنان در سطوح بالای مدیریت و تصمیم‌گیری منجر نشده است. در بسیاری از ساختارهای سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و بخش دولتی، زنان در مراحل میانی مسیر شغلی با مجموعه‌ای از محدودیت‌های آشکار و پنهان مواجه می‌شوند که امکان دسترسی آنان به مناصب عالی، فرصت‌های توسعه رهبری و شبکه‌های اثرگذار سازمانی را کاهش می‌دهد. این وضعیت در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی با مفهوم «سقف شیشه‌ای» یا به‌طور گسترده‌تر «موانع شیشه‌ای» توصیف می‌شود؛ یعنی مجموعه‌ای از موانع نامرئی، غیررسمی و عمدتاً ساختاری و فرهنگی که بدون آنکه الزاماً در قوانین رسمی تصریح شده باشند، روند ارتقای شغلی زنان را محدود می‌کنند. مطالعات جدید نیز نشان داده‌اند که استعاره سقف شیشه‌ای همچنان قدرت توضیح‌دهندگی بالایی برای فهم موانع پیش روی زنان در مسیر رهبری سازمانی دارد و کلیشه‌های جنسیتی می‌توانند در نحوه تفسیر قابلیت‌های مدیریتی و فرصت‌های پیشرفت زنان بازتولید شوند (Stimson, 2025).

مفهوم موانع شیشه‌ای از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که زنان ممکن است بتوانند تا سطوح معینی در ساختار سازمانی پیشرفت کنند، اما با نزدیک شدن به موقعیت‌های ارشد مدیریتی، شدت محدودیت‌های غیررسمی افزایش یابد. این محدودیت‌ها می‌توانند در قالب کلیشه‌های جنسیتی، شبکه‌های غیررسمی مردانه، ارزیابی‌های جانبدارانه، نبود حمایت مدیریتی، انتظارات متفاوت از زنان و مردان، محدودیت دسترسی به فرصت‌های توسعه‌ای و ابهام در معیارهای ارتقا ظاهر شوند. فراتحلیل بدورا و همکاران نشان داده است که جنسیت همچنان می‌تواند بر فرایند ظهور رهبران در گروه‌ها و سازمان‌ها اثر بگذارد و تفاوت‌های جنسیتی در فرصت‌های دیده‌شدن، اعمال نفوذ و ادراک شایستگی رهبری، زمینه‌ساز نابرابری در دسترسی به نقش‌های مدیریتی شود (Badura et al., 2023). همچنین، شواهد تجربی درباره تبعیض در دسترسی به موقعیت‌های رهبری نشان می‌دهد که حتی در شرایطی که صلاحیت‌های حرفه‌ای مشابه است، سازوکارهای پنهان در ارزیابی و انتخاب می‌توانند شانس ورود برخی گروه‌ها به مناصب رهبری را کاهش دهند (Adamovic & Leibbrandt, 2023). از این رو، موانع شیشه‌ای را نمی‌توان صرفاً نتیجه محدودیت‌های فردی دانست، بلکه باید آن را پیامد تعامل عوامل فردی، سازمانی، نهادی و فرهنگی در نظر گرفت. یکی از پیامدهای اصلی موانع شیشه‌ای، ایجاد شکاف میان ظرفیت حرفه‌ای زنان و سطح واقعی مشارکت آنان در مدیریت سازمانی است. هنگامی که زنان از فرصت‌های برابر برای کسب تجربه‌های مدیریتی، مشارکت در پروژه‌های راهبردی، حضور در شبکه‌های تصمیم‌گیری یا دریافت حمایت‌های توسعه‌ای برخوردار نباشند، مسیر دستیابی آنان به سطوح مدیریتی بالاتر دشوارتر می‌شود. سبیرت و همکاران با تمرکز بر توسعه استعدادهای رهبری نشان داده‌اند که دسترسی به فرصت‌های توسعه‌ای می‌تواند ماهیتی جنسیتی پیدا کند؛ به این معنا که زنان و مردان به یک میزان از مأموریت‌های چالش‌برانگیز، حمایت مدیران ارشد، مربیگری و فرصت‌های کسب تجربه رهبری بهره‌مند نمی‌شوند (Seibert et al., 2024). این نابرابری در فرصت‌های توسعه‌ای، در طول زمان انباشته می‌شود و می‌تواند به تفاوت معنادار در سرمایه شغلی، قابلیت دیده‌شدن و آمادگی برای تصدی موقعیت‌های مدیریتی منجر شود. بنابراین، توسعه مسیر شغلی زنان مستلزم توجه به فرصت‌هایی است که در طول مسیر حرفه‌ای در اختیار آنان قرار می‌گیرد و نه صرفاً ارزیابی آنان در زمان انتصاب به مناصب بالاتر.

در کنار دسترسی به فرصت‌های توسعه‌ای، ترکیب جنسیتی محیط کار و کیفیت تعاملات حرفه‌ای نیز بر رضایت و پیشرفت شغلی زنان اثرگذار است. مطالعه بین‌المللی ترپسترا-تانگ و همکاران در ۳۵ جامعه نشان داد که محیط اجتماعی و ترکیب جنسیتی محل کار با تجربه زنان از رضایت شغلی و مسیر حرفه‌ای آنان ارتباط دارد و زمینه فرهنگی و سازمانی می‌تواند شدت این روابط را تغییر دهد (Terpstra-Tong et al., 2025). این یافته اهمیت توجه به بافت سازمانی را برجسته می‌کند؛ زیرا موانع شیشه‌ای در همه سازمان‌ها به یک شکل بروز نمی‌کنند و ممکن است تحت تأثیر هنجارهای فرهنگی، سیاست‌های منابع انسانی، سبک مدیریت، ترکیب جمعیتی و ساختار قدرت، اشکال متفاوتی به خود بگیرند. به همین دلیل، شناسایی یک مدل بومی برای سازمان‌های دولتی ایران اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا نمی‌توان الگوهای توسعه شغلی طراحی‌شده در محیط‌های سازمانی دیگر را بدون توجه به ویژگی‌های نهادی و فرهنگی ایران به‌طور مستقیم به این بافت منتقل کرد.

در ایران نیز مطالعات مختلف وجود موانع چندسطحی در مسیر پیشرفت حرفه‌ای زنان را گزارش کرده‌اند. نظری در بررسی رهبری زنان، شکستن سقف شیشه‌ای را نیازمند تغییر نگرش‌های سنتی، افزایش فرصت‌های مشارکت و تقویت حضور زنان در ساختارهای مدیریتی دانسته است (Nazari, 2021). موفق و همکاران نیز در فراتحلیل کیفی خود درباره مدیریت زنان، نشان دادند که سقف شیشه‌ای حاصل تعامل مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی و اجتماعی است و نباید آن را به یک عامل واحد تقلیل داد (Movafagh et al., 2022). چنین یافته‌هایی نشان می‌دهد که محدودیت‌های مسیر شغلی زنان در ایران ماهیتی نظام‌مند دارد و از سطح نگرش‌های فردی فراتر می‌رود. از این‌رو، هرگونه مداخله برای کاهش این موانع باید به‌صورت هم‌زمان بر ابعاد فردی، منابع انسانی، ساختار تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی و سیاست‌های ارتقا تمرکز داشته باشد.

از منظر مدیریت منابع انسانی، نظام‌های ارزیابی عملکرد و سازوکارهای ارتقای شغلی از جمله نقاطی هستند که می‌توانند به بازتولید یا کاهش موانع شیشه‌ای منجر شوند. اگر معیارهای ارزیابی عملکرد مبهم، غیرشفاف یا متکی بر قضاوت‌های ذهنی باشند، احتمال تأثیرگذاری سوگیری‌های غیررسمی بر تصمیم‌های مربوط به ترفیع و انتصاب افزایش می‌یابد. آسیب‌شناسی نظام‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ایرانی نیز نشان داده است که شفافیت شاخص‌ها، عدالت در ارزیابی، تناسب معیارها با مسئولیت‌های شغلی و ارائه بازخورد مناسب از عناصر اساسی کارآمدی نظام ارزیابی هستند (Bagheri et al., 2023). در زمینه زنان، این مسئله اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا فقدان معیارهای شفاف می‌تواند زمینه اعمال کلیشه‌ها و قضاوت‌های جنسیتی را فراهم کند. از این‌رو، تعریف شاخص‌های عملکرد قابل‌سنجش و مسیرهای روشن ارتقای شغلی می‌تواند یکی از محورهای اصلی کاهش موانع شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی باشد.

پژوهش‌های داخلی به‌طور مستقیم نیز رابطه میان سقف شیشه‌ای و پیشرفت شغلی زنان را تأیید کرده‌اند. دهقان شادکام و اخوان نشان دادند که سقف شیشه‌ای با ارتقای شغلی زنان ارتباط دارد و خودپنداره می‌تواند در این رابطه نقش میانجی ایفا کند (Dehghan Shadkam & Akhavan, 2024). این نتیجه بیانگر آن است که موانع ساختاری نه تنها فرصت‌های عینی پیشرفت را محدود می‌کنند، بلکه ممکن است بر برداشت زنان از توانمندی، هویت حرفه‌ای و امکان موفقیت آنان نیز اثر بگذارند. همچنین، مالمیر و ابراهیم‌زاده با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل سقف شیشه‌ای در مسیر پیشرفت شغلی زنان، بر چندبعدی بودن این پدیده تأکید کرده و نشان داده‌اند که مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و محیطی در شکل‌گیری محدودیت‌های ارتقا نقش دارند (Malmir & Ebrahimzadeh, 2024). این مطالعات ضرورت توجه هم‌زمان به ساختارهای سازمانی و ظرفیت‌های فردی زنان را نشان می‌دهد.

یکی دیگر از عوامل مهم در عبور از موانع شیشه‌ای، تاب‌آوری حرفه‌ای است. زنان در مسیر توسعه شغلی ممکن است با شکست‌های مکرر در ارتقا، محرومیت از فرصت‌های مهم، بی‌اعتنایی به دستاوردها یا فشارهای مضاعف ناشی از انتظارات اجتماعی و خانوادگی مواجه شوند. در چنین شرایطی، تاب‌آوری می‌تواند به‌عنوان یک منبع فردی مهم برای حفظ انگیزه، تداوم فعالیت حرفه‌ای و مقابله مؤثر با فشارهای سازمانی عمل کند. رحیمی و احمدی آرپناهی، توسعه تاب‌آوری زنان در محیط کار را به‌عنوان راهبردی برای شکستن سقف شیشه‌ای معرفی کرده و نشان داده‌اند که تقویت سازگاری و منابع روان‌شناختی می‌تواند ظرفیت زنان را برای مواجهه با محدودیت‌های شغلی افزایش دهد (Rahimi & Ahmadi Arpanahi, 2024). با این حال، تأکید بر تاب‌آوری نباید به انتقال مسئولیت رفع تبعیض از سازمان به فرد منجر شود؛ بلکه تاب‌آوری زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که در کنار اصلاح ساختارها و ایجاد فرصت‌های واقعی توسعه حرفه‌ای قرار گیرد.

شبکه‌سازی، منتورینگ و حمایت حرفه‌ای نیز از مهم‌ترین منابع توسعه مسیر شغلی زنان محسوب می‌شوند. دسترسی به شبکه‌های حرفه‌ای به افراد امکان می‌دهد اطلاعات مربوط به فرصت‌های شغلی، پروژه‌های مهم، منابع سازمانی و تحولات مدیریتی را سریع‌تر دریافت کنند و از حمایت افراد بانفوذ در ساختار سازمان بهره‌مند شوند. در بسیاری از سازمان‌ها، زنان به دلیل محدودیت دسترسی به شبکه‌های غیررسمی قدرت ممکن است از این مزایا کمتر برخوردار باشند. موپوشی و همکاران با ارائه چارچوب سرمایه برند شخصی برای موفقیت شغلی زنان تأکید کرده‌اند که دیده‌شدن حرفه‌ای، اعتبار، شبکه‌های ارتباطی و مدیریت هویت حرفه‌ای می‌توانند به زنان برای عبور از سقف شیشه‌ای کمک کنند (Muposhi et al., 2025). این دیدگاه با ضرورت مستندسازی عملکرد، افزایش قابلیت دیده‌شدن، ایجاد شبکه‌های حمایتی و تقویت هویت حرفه‌ای زنان هماهنگ است.

در همین راستا، رفیعی و همکاران در بررسی راهبردهای غلبه بر صخره شیشه‌ای در مدیریت زنان سازمان‌های ورزشی ایران، بر اهمیت حمایت سازمانی، توانمندسازی، افزایش اعتمادبه‌نفس و ایجاد زمینه‌های مناسب برای حضور زنان در موقعیت‌های مدیریتی تأکید کرده‌اند (Rafiei et al., 2025). مفهوم صخره شیشه‌ای از منظر دیگری نابرابری جنسیتی در مدیریت را نشان می‌دهد؛ به این معنا که حتی در مواردی که زنان به موقعیت‌های رهبری دست پیدا می‌کنند، ممکن است این انتصاب در شرایط پرریسک، بحرانی یا با احتمال شکست بالا صورت گیرد. مطالعه کاووسی و همکاران در سازمان‌های خدماتی بخش دولتی ایران نیز نشان داده است که پدیده صخره شیشه‌ای می‌تواند در بافت سازمان‌های دولتی مشاهده شود و تجربه زنان از رهبری را تحت تأثیر قرار دهد (Kavoosi et al., 2024). بنابراین، مسئله صرفاً افزایش تعداد انتصابات زنان نیست، بلکه کیفیت، پایداری و شرایط موقعیت‌های مدیریتی واکذارشده به آنان نیز اهمیت دارد.

سیاست‌های اشتغال و مدیریت منابع انسانی می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش یا تشدید موانع شیشه‌ای داشته باشند. سیدآبادی و همکاران نشان داده‌اند که سیاست‌های اشتغال زنان با موفقیت شغلی آنان در مسیر کارراه حرفه‌ای ارتباط دارد و سقف شیشه‌ای در این میان نقشی مهم ایفا می‌کند (Seyedabadi et al., 2024). این یافته بیانگر آن است که سیاست‌های سازمانی باید فراتر از استخدام زنان طراحی شوند و شامل سازوکارهای توسعه، ارتقا، جانشین‌پروری، بازخورد، حمایت از تعادل کار و زندگی و فرصت برابر برای کسب تجربه مدیریتی باشند. همچنین، زارعی نشان داده است که توسعه مسیر شغلی می‌تواند در پیوند میان انطباق‌پذیری شغلی و اشتیاق کاری نقش مهمی ایفا کند (Zarei, 2021). بر این اساس، وجود یک مسیر شغلی روشن و قابل پیش‌بینی می‌تواند انگیزش و مشارکت حرفه‌ای کارکنان را تقویت کرده و آنان را به سرمایه‌گذاری بیشتر در توسعه قابلیت‌های خود ترغیب کند.

علاوه بر ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتب‌های غیررسمی جنسیتی نیز در بازتولید موانع شیشه‌ای اهمیت دارند. چن و همکاران نشان داده‌اند که سلسله‌مراتب منزلتی غیررسمی مبتنی بر جنسیت می‌تواند بر رفتارهای سازمانی و نتایج شرکت‌ها اثرگذار باشد (Chen et al., 2023). چنین ساختارهایی ممکن است موجب شود اعتبار، اختیار و نفوذ مدیریتی زنان کمتر از مردان ارزیابی شود، حتی زمانی که موقعیت رسمی آنان مشابه است. این مسئله نشان می‌دهد که اصلاح قوانین و رویه‌های رسمی، اگر با تغییر فرهنگ سازمانی و مدیریت سوگیری‌های ضمنی همراه نباشد، ممکن است به‌تنهایی برای رفع موانع کافی نباشد. از این‌رو، آموزش مدیریت تعصبات ناخودآگاه، تقویت عدالت رویه‌ای و ایجاد الگوهای زن موفق در سطوح عالی مدیریت می‌تواند به کاهش فاصله میان جایگاه رسمی و نفوذ واقعی زنان کمک کند.

شواهد بین‌المللی نیز رابطه مستقیم میان سقف شیشه‌ای و محدود شدن پیشرفت حرفه‌ای زنان را تأیید می‌کنند. آکپان و همکاران در بررسی تجربه زنان در نیجریه نشان دادند که پدیده سقف شیشه‌ای همچنان یکی از موانع اصلی ارتقای زنان در سازمان‌ها است و عوامل فرهنگی، سازمانی و اجتماعی می‌توانند دسترسی آنان به موقعیت‌های بالاتر را محدود کنند (Akpan et al., 2025). این نتایج نشان می‌دهد که اگرچه زمینه‌های فرهنگی کشورها متفاوت است، اما برخی سازوکارهای اصلی مانند کلیشه‌های جنسیتی، شبکه‌های قدرت، محدودیت حمایت حرفه‌ای و ابهام در فرصت‌های ارتقا در بسیاری از محیط‌های سازمانی مشترک هستند. در عین حال، راهکارهای مقابله با این موانع باید با توجه به ساختار نهادی هر کشور و ویژگی‌های نظام اداری آن طراحی شود.

در ایران، رابطه میان سبک‌های رهبری، محیط سازمانی و پیشرفت شغلی زنان نیز مورد توجه قرار گرفته است. بلوکی نشان داده است که پدیده سقف شیشه‌ای می‌تواند در رابطه میان سبک رهبری و ارتقای شغلی نقش داشته باشد و کیفیت رهبری سازمانی بر تجربه زنان از فرصت‌های پیشرفت تأثیرگذار است (Balouki, 2025). از این منظر، مدیران ارشد نه تنها تصمیم‌گیرندگان اصلی در فرایند انتصاب و ارتقا هستند، بلکه از طریق رفتار خود می‌توانند فرهنگ حمایت از تنوع، عدالت و توسعه زنان را تقویت یا تضعیف کنند. ایجاد ساختارهای متورینگ رسمی، حمایت مدیران ارشد از حضور زنان در پروژه‌های مهم، ارائه بازخورد توسعه‌ای و شفافیت در تصمیم‌های ترفیع می‌تواند بخشی از این نقش حمایتی باشد.

از سوی دیگر، محدودیت‌های شیشه‌ای آثار گسترده‌تری نیز بر ظرفیت اقتصادی و اجتماعی زنان دارند. کیانپور و همکاران نشان داده‌اند که سقف شیشه‌ای می‌تواند بر شاخص کارآفرینی زنان در ایران اثرگذار باشد و محدودیت‌های نهادی و شغلی، دامنه مشارکت اقتصادی و حرفه‌ای زنان را کاهش دهد (Kianpour et al., 2025). این یافته نشان می‌دهد که پیامدهای موانع شیشه‌ای تنها در سطح سازمان باقی نمی‌ماند، بلکه می‌تواند بر بهره‌گیری جامعه از سرمایه انسانی زنان، نوآوری، کارآفرینی و ظرفیت تصمیم‌گیری در سطح کلان نیز اثر بگذارد. بنابراین، کاهش این موانع هم یک ضرورت مدیریت منابع انسانی و هم مسئله‌ای مرتبط با توسعه سرمایه انسانی و بهره‌وری سازمانی است.

با وجود مطالعات متعدد درباره سقف شیشه‌ای، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های موجود بر شناسایی عوامل، پیامدها یا روابط میان متغیرهای مرتبط با آن متمرکز بوده‌اند و کمتر به ارائه یک الگوی جامع و بومی برای «گذار» از این موانع در مسیر شغلی مدیران زن پرداخته‌اند. همچنین، بسیاری از مطالعات تنها بر یکی از سطوح فردی یا سازمانی تمرکز کرده‌اند، درحالی‌که شواهد موجود نشان می‌دهد اثربخشی راهبردهای توسعه شغلی زنان به تعامل مجموعه‌ای از عوامل شامل شایستگی حرفه‌ای، تاب‌آوری، شبکه‌سازی، متورینگ، حمایت سازمانی، مدیریت سوگیری‌های ساختاری، شفافیت معیارهای ارتقا، عدالت رویه‌ای، انعطاف‌پذیری کاری و ارزیابی منصفانه عملکرد وابسته است. در سازمان‌های دولتی ایران که ویژگی‌هایی مانند ساختارهای سلسله‌مراتبی، مقررات اداری گسترده، نظام‌های رسمی انتصاب و اهمیت شبکه‌های غیررسمی

تصمیم‌گیری در کنار یکدیگر وجود دارند، تدوین چارچوبی یکپارچه برای تبیین نحوه عبور زنان از موانع شیشه‌ای می‌تواند خلأ مهمی را در دانش و عمل مدیریت دولتی پوشش دهد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران بود.

روش‌شناسی

در این پژوهش، به‌منظور شناسایی و تبیین الگوی گذار از موانع شیشه‌ای در مسیر توسعه شغلی مدیران زن، از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران زن شاغل در سازمان‌های دولتی ایران در سطوح میانی و عالی مدیریتی بود که نسبت به پدیده موانع شیشه‌ای و توسعه مسیر شغلی دارای آگاهی و تجربه بودند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد و در ادامه، با بهره‌گیری از روش گلوله‌برفی، مشارکت‌کنندگان دیگری که دارای دانش و تجربه مرتبط بودند، شناسایی شدند. معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل حداقل پنج سال سابقه مدیریتی، تجربه مواجهه با موانع شیشه‌ای، تخصص در حوزه‌های منابع انسانی و توسعه شغلی، آشنایی با سیاست‌های ارتقای شغلی و توانایی ارائه تجربیات عملی بود. در مجموع، ۱۷ نفر از خبرگان سازمانی در این پژوهش مشارکت داشتند. فرایند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌طوری‌که اشباع در مصاحبه پانزدهم حاصل شد، اما به‌منظور اطمینان از کفایت داده‌ها، دو مصاحبه تکمیلی نیز انجام شد.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس اهداف پژوهش و با تدوین پروتکل مشخص طراحی شد. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و در محل کار مشارکت‌کنندگان انجام گرفت و مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه متغیر بود. در ابتدای هر مصاحبه، هدف پژوهش برای مشارکت‌کنندگان تبیین شد و از آنان خواسته شد دیدگاه‌ها و تجربیات خود را درباره موانع شیشه‌ای، عوامل مؤثر بر آن، پیامدهای این موانع و راهبردهای مواجهه با آن‌ها بیان کنند. داده‌ها از طریق ضبط صدا و یادداشت‌برداری ثبت و بلافاصله پس از هر مصاحبه، به‌طور کامل پیاده‌سازی شدند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و بر اساس الگوی پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. در این فرایند، ابتدا پژوهشگر با مطالعه مکرر متون مصاحبه‌ها با داده‌ها آشنا شد و ایده‌های اولیه را استخراج کرد، سپس کدگذاری اولیه داده‌ها صورت گرفت. در ادامه، کدهای مشابه در قالب مضامین پایه دسته‌بندی شدند و با تجمیع این مضامین، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر شکل گرفتند. در نهایت، مضامین نهایی تعریف، نام‌گذاری و در قالب یک چارچوب منسجم ارائه شدند. به‌منظور افزایش دقت و انسجام در مدیریت داده‌ها، از نرم‌افزار MAXQDA برای کدگذاری و تحلیل استفاده شد. به‌منظور تأمین اعتبار و پایایی یافته‌ها، از معیارهای متداول در پژوهش‌های کیفی بهره گرفته شد. در راستای افزایش مقبولیت، یافته‌ها و کدهای استخراج‌شده در اختیار برخی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظرات اصلاحی آنان اعمال شد. همچنین، برای تأییدپذیری، نتایج پژوهش توسط خبرگان و اساتید حوزه مورد بازبینی قرار گرفت. اعتمادپذیری پژوهش از طریق بازبینی مکرر داده‌ها، مقایسه مستمر کدها و تحلیل‌ها و گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری تأمین شد. علاوه بر این، برای بررسی پایایی، از روش بازآزمون استفاده گردید؛ به‌طوری‌که تعدادی از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی مشخص دو بار کدگذاری شدند و میزان توافق بین کدگذاری‌ها برابر با ۸۸ درصد به دست آمد که نشان‌دهنده ثبات و قابلیت اعتماد مناسب در فرایند تحلیل داده‌ها است.

یافته‌ها

در این پژوهش، از مصاحبه با خبرگان به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شد. هدف از انجام این مصاحبه‌ها، استخراج مفاهیم اولیه مرتبط با طراحی گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران بود. داده‌های کیفی به صورت نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شدند تا خبرگان بتوانند تجربیات، دیدگاه‌ها و نمونه‌های عملی خود را بیان کنند و پژوهشگر به عمق مفاهیم دست یابد.

مرحله بعدی شامل تحلیل مضمون بود که در آن، تمام مصاحبه‌ها به دقت بررسی و جملات، پاراگراف‌ها و مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش شناسایی شدند. فرایند تحلیل مضمون شامل کدگذاری اولیه، دسته‌بندی مفاهیم مشابه و شکل‌دهی محورهای موقت بود. در این مرحله، پژوهشگر تلاش کرد تمامی داده‌ها بدون پیش‌فرض‌های نظری حذف یا کم‌رنگ نشوند و ظرفیت آشکارسازی مفاهیم نوین حفظ شود. نتیجه این تحلیل، استخراج ۱۹۷ کد مفهومی مرتبط با گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران بود. این کدها سپس برای شناسایی الگوها، ایجاد مقوله‌های اصلی و فرعی و شکل‌گیری چارچوب مفهومی پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. بدین ترتیب، این مرحله زمینه لازم برای طراحی مدل نهایی و بررسی روابط بین مفاهیم را فراهم نمود. پس از مرحله کدگذاری اولیه و استخراج مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها، مرحله کدگذاری ثانویه آغاز شد. هدف از این مرحله، جمع‌بندی و سازمان‌دهی کدهای اولیه به سطوح مفهومی بالاتر و استخراج مضامین قابل تفسیر و کاربردی بود.

۱. مرور مجدد کدهای اولیه:

در این مرحله، تمام کدهای اولیه به دقت بازبینی شدند تا اطمینان حاصل شود هیچ نکته یا مفهوم مهمی از دست نرفته باشد. کدهای مشابه، هم‌معنی یا مرتبط از نظر معنایی شناسایی شدند.

۲. ادغام و تجمیع کدهای مشابه:

کدهایی که محتوای مشابه داشتند یا در تکرار یک مفهوم کلیدی بودند، با یکدیگر ترکیب شدند. این کار باعث کاهش پراکندگی داده‌ها و تمرکز بر مفاهیم اصلی شد.

۳. شناسایی مضامین پایه:

کدهای ترکیب‌شده سپس به مضامین پایه تبدیل شدند. مضامین پایه نمایانگر مفاهیم کلیدی و قابل مشاهده‌ای هستند که به طور مستقیم از داده‌ها استخراج شده‌اند و نشان‌دهنده نکات و تجارب مصاحبه‌شوندگان در زمینه پژوهش می‌باشند.

۴. شناسایی مضامین سازمان‌دهنده:

پس از تعیین مضامین پایه، پژوهشگر تلاش کرد مضامین سازمان‌دهنده را شکل دهد. مضامین سازمان‌دهنده سطحی بالاتر از مضامین پایه دارند و روابط بین مضامین پایه و نقش آن‌ها در ساختار کلی پژوهش را نشان می‌دهند.

۵. بازبینی و اصلاح مضامین:

پس از شکل‌گیری مضامین پایه و سازمان‌دهنده، این مضامین بار دیگر با داده‌ها مطابقت داده شدند و اصلاحات لازم انجام شد تا مطابقت نظری و مفهومی حفظ شود.

توسعه فردی و تحول سازمانی

پس از بازبینی و تعریف دقیق، نتایج در قالب ۷۶ مضمون پایه و ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده در جدول (۱) تا (۳) ارائه شد. این مضامین پایه و سازمان‌دهنده به پژوهشگر امکان داد تا مدل مفهومی پژوهش را طراحی و روابط بین گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران تحلیل کند.

جدول ۱. مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه‌گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ارتقا دانش و مهارت تخصصی	شرکت در دوره‌های آموزشی تخصصی و مدیریتی ارتقای مهارت‌های تحلیل‌گری بهبود ظرفیت‌های تصمیم‌گیری توسعه توانایی‌های مدیریتی ارتقای مهارت‌های فنی مرتبط با حوزه کاری
تقویت تاب‌آوری	تمرین مدیریت استرس افزایش انعطاف‌پذیری روانی ایجاد تعادل میان کار و زندگی حفظ انگیزه و انرژی در شرایط دشوار
مستندسازی عملکرد	ثبت فعالیت‌ها و دستاوردها ارائه مستندات عملکردی پاسخ مستدل به انتقادات و تناقضات ایجاد کارنامه عملکرد
بازتعریف هویت حرفه‌ای	تثبیت هویت مستقل حرفه‌ای مرزبندی نقش‌های مدیریتی اعتماد به توانمندی‌های خود
شبکه‌سازی حرفه‌ای هدفمند	حضور در جلسات رسمی تعامل با مدیران ارشد سازمان ارتباط با واحدهای مختلف مشارکت در گروه‌های کاری میان‌واحدی
منتورینگ زنان	دریافت راهنمایی از مدیران باتجربه بهره‌گیری از تجربه دیگران حضور منتور یا کوچ سازمانی دسترسی به مشاوره حرفه‌ای
شبکه حمایتی زنان	تبادل تجربه با همکاران زن اطلاع‌رسانی درباره فرصت‌ها و چالش‌ها تقویت اعتمادبه‌نفس زنان کاهش انزوای حرفه‌ای

جدول ۲. مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه‌گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
پشتیبانی سازمانی از زنان	دریافت حمایت و تأیید مدیران در پروژه‌ها دسترسی به منابع و فرصت‌های غیررسمی استفاده از حمایت تصمیم‌سازان کلیدی
تحلیل و مدیریت موانع فرهنگی	شناسایی پیام‌های ضمنی سازمانی پیش‌بینی محدودیت‌ها انتخاب رویکرد منطقی در تصمیم‌گیری

Personal Development and Organizational Transformation

کاهش تأثیر تبعیض‌های نانوشته	
انتخاب میدان‌های اثرگذاری	حضور در پروژه‌های کلیدی و خروجی‌محور تمرکز بر مسئولیت‌های اثرگذار افزایش دیده‌شدن عملکرد مدیریت ریسک در انتخاب وظایف
توسعه مهارت‌های ارتباطی	توانایی ارائه شفاف نظرات دفاع از ایده‌ها تعامل مثبت با همکاران و مدیران مدیریت تضادها و فشارهای محیطی
تقویت خودکارآمدی حرفه‌ای زنان	حفظ اصول حرفه‌ای عدم وابستگی به حمایت مردانه
استقلال مدیریتی	تصمیم‌گیری مستقل ایجاد مرزهای کاری مشخص
رعایت قوانین رسمی	اطلاع از مقررات و رویه‌ها بهره‌گیری از مسیرهای قانونی کاهش اثر موانع غیررسمی
تعریف معیارهای شفاف ارتقا	شفاف‌سازی فرآیندها تعریف شاخص‌های عملکرد قابل‌سنجش کاهش امکان قضاوت‌های سلیقه‌ای تعریف کار راهه شغلی
سازوکارهای بازخورد	پایش اجرای خط‌مشی‌های سازمان ارزیابی مستمر فرآیندها گزارش‌دهی منظم تضمین اجرای واقعی برنامه‌ها

جدول ۳. مضامین سازمان دهنده و مضامین پایه‌گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
الگوسازی زنان	حضور زنان در سطوح کلیدی مدیریت الهام‌بخشی برای دیگر زنان کاهش تبعیض‌های ساختاری
عدالت رویه‌ای	حذف نگرش‌های جنسیتی ضمنی آموزش مدیریت تعصبات ناخودآگاه ارزش‌گذاری حضور و نقش زنان توسعه شمول و تنوع
سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر	دورکاری مرخصی‌های متعادل ساعات کاری انعطاف‌پذیر خدمات تسهیل‌کننده مانند مراقبت از فرزند
شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتایج	ارتقا بر اساس خروجی‌ها و پروژه‌ها ارزیابی توان مدیریتی واقعی کاهش اثر موانع نامرئی مستندسازی شایستگی‌ها
ارتقاء انگیزشی و پاداش‌دهی برابر	ارزیابی منصفانه عملکرد زنان و مردان ایجاد رقابت حرفه‌ای سالم پیام فرهنگی درباره ارزش توانمندی زنان

با توجه به تعدد مضامین، به تعداد هر مضمون فراگیر، شبکه مضامینی خواهیم داشت که مضمون فراگیر در مرکز آن قرار می‌گیرد. در ادامه، شبکه‌های مضامین پژوهش، ترسیم شده است.

بررسی روش تحلیل مضمون و ایجاد شبکه‌های مضامین گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران در مرحله نخست مضامین اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها با رویکرد روش تحلیل کیفی (تحلیل مضمون) دسته‌بندی شده است. بر اساس گام‌های روش تحلیل مضمون، برای تحلیل، متن مصاحبه‌ها چندین بار به‌دقت مطالعه و سپس کدگذاری شد. همان‌گونه که شرح داده شد، در ابتدا جهت تشکیل چارچوب اولیه، شاخص‌هایی که در گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از مصاحبه‌ها احصا شد، سپس داده‌های به‌دست آمده به‌صورت سطر به سطر جهت استخراج مفاهیم اولیه کدگذاری شدند. تعداد زیادی کد به دست آمد که از میان کدهای اولیه، با مطالعه رفت و برگشتی میان داده‌ها، مفاهیم مشترک و مشابه از نظر معنایی ترکیب شد، پس از آن سعی شد، این عوامل طبقه‌بندی شوند، پس از اینکه مفهوم‌سازی اولیه کامل و عملیات کدگذاری انجام شد، نوبت به دسته‌بندی یا جای گذاری شاخص‌ها در ابعاد رسید. در ادامه زمانی که داده‌ها کدگذاری شدند، مضمون‌ها شکل گرفت و پس از بازبینی و تعریف آن‌ها، نتایج در قالب مضمون‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر دسته‌بندی گردید.

بدین ترتیب که پس از کدگذاری اولیه، ثانویه و انتخابی در ۷۶ مضمون پایه، ۲۱ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر مطابق جدول (۴) تا (۸) دسته‌بندی گردید.

جدول ۴. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه (ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی در گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی

مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
ارتقای شایستگی حرفه‌ای و ارتقا دانش و مهارت تخصصی	ارتقای شایستگی حرفه‌ای و ارتقا دانش و مهارت تخصصی	شرکت در دوره‌های آموزشی تخصصی و مدیریتی ارتقای مهارت‌های تحلیل‌گری بهبود ظرفیت‌های تصمیم‌گیری توسعه توانایی‌های مدیریتی ارتقای مهارت‌های فنی مرتبط با حوزه کاری
	تقویت تاب‌آوری	تمرین مدیریت استرس افزایش انعطاف‌پذیری روانی ایجاد تعادل میان کار و زندگی حفظ انگیزه و انرژی در شرایط دشوار
	مستندسازی عملکرد	ثبت فعالیت‌ها و دستاوردها ارائه مستندات عملکردی پاسخ مستدل به انتقادات و تناقضات ایجاد کارنامه عملکرد
	بازتعریف هویت حرفه‌ای	تثبیت هویت مستقل حرفه‌ای مرزبندی نقش‌های مدیریتی اعتماد به توانمندی‌های خود

Personal Development and Organizational Transformation

جدول ۵. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه (شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای در گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن

در سازمان‌های دولتی ایران)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای	شبکه‌سازی حرفه‌ای هدفمند	حضور در جلسات رسمی تعامل با مدیران ارشد سازمان ارتباط با واحدهای مختلف مشارکت در گروه‌های کاری میان‌واحدی
	منتورینگ زنان	دریافت راهنمایی از مدیران باتجربه بهره‌گیری از تجربه دیگران حضور منتور یا کوچ سازمانی دسترسی به مشاوره حرفه‌ای
	شبکه حمایتی زنان	تبادل تجربه با همکاران زن اطلاع‌رسانی درباره فرصت‌ها و چالش‌ها تقویت اعتماد به نفس زنان کاهش انزوای حرفه‌ای
	پشتیبانی سازمانی از زنان	دریافت حمایت و تأیید مدیران در پروژه‌ها دسترسی به منابع و فرصت‌های غیررسمی استفاده از حمایت تصمیم‌سازان کلیدی

جدول ۶. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه (کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها در گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر

شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها	تحلیل و مدیریت موانع فرهنگی	شناسایی پیام‌های ضمنی سازمانی پیش‌بینی محدودیت‌ها انتخاب رویکرد منطقی در تصمیم‌گیری کاهش تأثیر تبعیض‌های نانوشته
	انتخاب میدان‌های اثرگذاری	حضور در پروژه‌های کلیدی و خروجی‌محور تمرکز بر مسئولیت‌های اثرگذار افزایش دیده‌شدن عملکرد مدیریت ریسک در انتخاب وظایف
	توسعه مهارت‌های ارتباطی	توانایی ارائه شفاف نظرات دفاع از ایده‌ها تعامل مثبت با همکاران و مدیران مدیریت تضادها و فشارهای محیطی
	تقویت خودکارآمدی حرفه‌ای زنان	حفظ اصول حرفه‌ای عدم وابستگی به حمایت مردانه
	استقلال مدیریتی	تصمیم‌گیری مستقل ایجاد مرزهای کاری مشخص

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۷. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه (بهره‌گیری از منابع رسمی و قانونی در گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران

زن در سازمان‌های دولتی ایران)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
تدوین خط‌مشی‌های شفاف	رعایت قوانین رسمی	اطلاع از مقررات و رویه‌ها بهره‌گیری از مسیرهای قانونی کاهش اثر موانع غیررسمی
	تعریف معیارهای شفاف ارتقا	شفاف‌سازی فرآیندها تعریف شاخص‌های عملکرد قابل‌سنجش کاهش امکان قضاوت‌های سلیقه‌ای تعریف کار راه شغلی
	سازوکارهای بازخورد	پایش اجرای خط‌مشی‌های سازمان ارزیابی مستمر فرآیندها گزارش‌دهی منظم تضمین اجرای واقعی برنامه‌ها
	الگوسازی زنان	حضور زنان در سطوح کلیدی مدیریت الهام‌بخشی برای دیگر زنان کاهش تبعیض‌های ساختاری

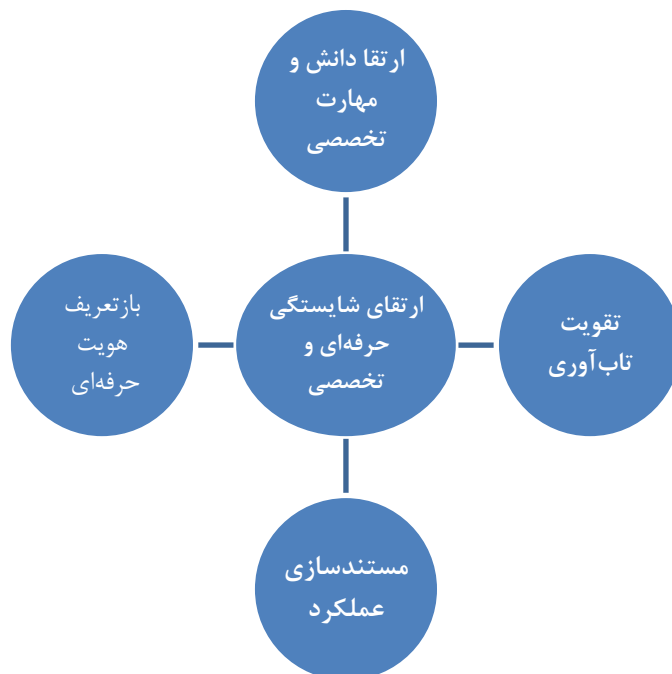
جدول ۸. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه (تغییرات سازمانی برای تسهیل مسیر شغلی زنان در گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر

شغلی مدیران زن)

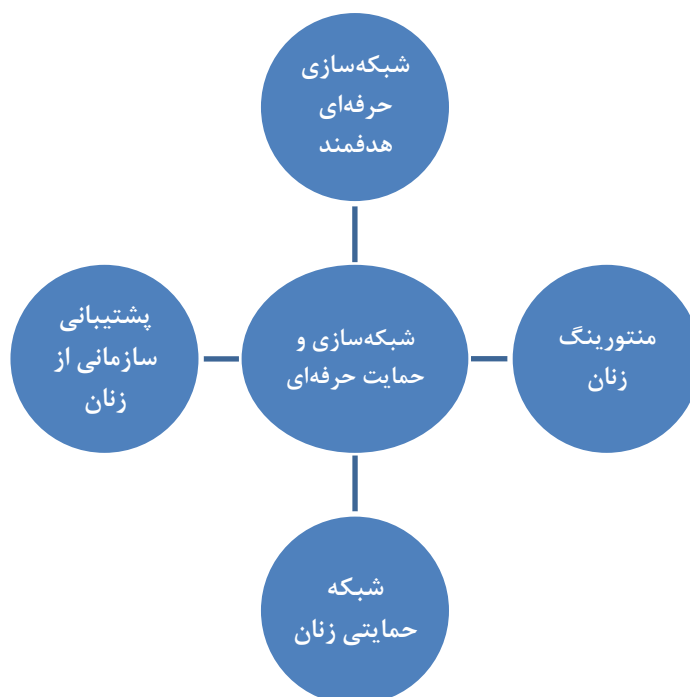
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان	عدالت رویه‌ای	حذف نگرش‌های جنسیتی ضمنی آموزش مدیریت تعصبات ناخودآگاه ارزش‌گذاری حضور و نقش زنان توسعه شمول و تنوع
	سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر	دورکاری مرخصی‌های متعادل ساعات کاری انعطاف‌پذیر خدمات تسهیل‌کننده مانند مراقبت از فرزند
	شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتایج	ارتقا بر اساس خروجی‌ها و پروژه‌ها ارزیابی توان مدیریتی واقعی کاهش اثر موانع نامرئی مستندسازی شایستگی‌ها
	ارتقاء انگیزشی و پاداش‌دهی برابر	ارزیابی منصفانه عملکرد زنان و مردان ایجاد رقابت حرفه‌ای سالم پیام فرهنگی درباره ارزش توانمندی زنان

تحلیل ارتباط بین مضامین سازمان‌دهنده به استخراج یک مضمون فراگیر منجر شد؛ مضمون فراگیری که ساختار کلی معنا را در تمام داده‌ها توضیح می‌دهد و روایت اصلی پژوهش را نشان می‌دهد. بر این اساس، شبکه مضامین ترسیم شد که در آن، روابط میان مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر به صورت بصری نمایش داده شده است. این شبکه بیان می‌کند که چگونه تغییرات سازمانی برای تسهیل مسیر

شغلی زنان، بهره‌گیری از منابع رسمی و قانونی، مواجهه استراتژیک با فرهنگ و موانع نانوشته، شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی در نهایت به گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن می‌انجامد. با توجه به تعدد مضامین، به تعداد هر مضمون فراگیر، شبکه مضامینی خواهیم داشت که مضمون فراگیر در مرکز آن قرار می‌گیرد. در ادامه، شبکه‌های مضامین پژوهش، ترسیم شده است. شکل (۱) لغایت (۵)، شبکه مضامین این پژوهش قابل نمایان است.



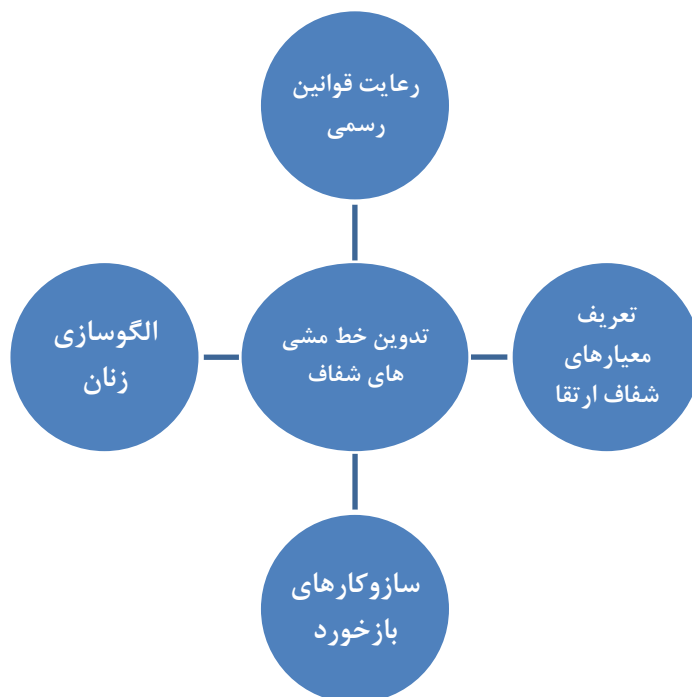
شکل ۱. شبکه مضامین ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی



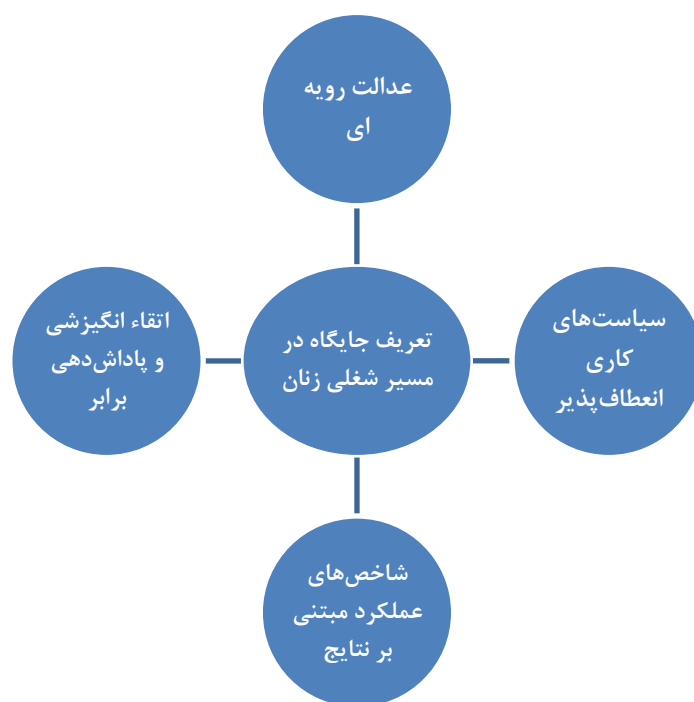
شکل ۲. شبکه مضامین شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای



شکل ۳. شبکه مضامین مدیریت استراتژیک بافرهنگ و موانع نانوشته



شکل ۴. شبکه مضامین بهره‌گیری از منابع رسمی و قانونی



شکل ۵. شبکه مضامین تغییرات سازمانی برای تسهیل مسیر شغلی زنان

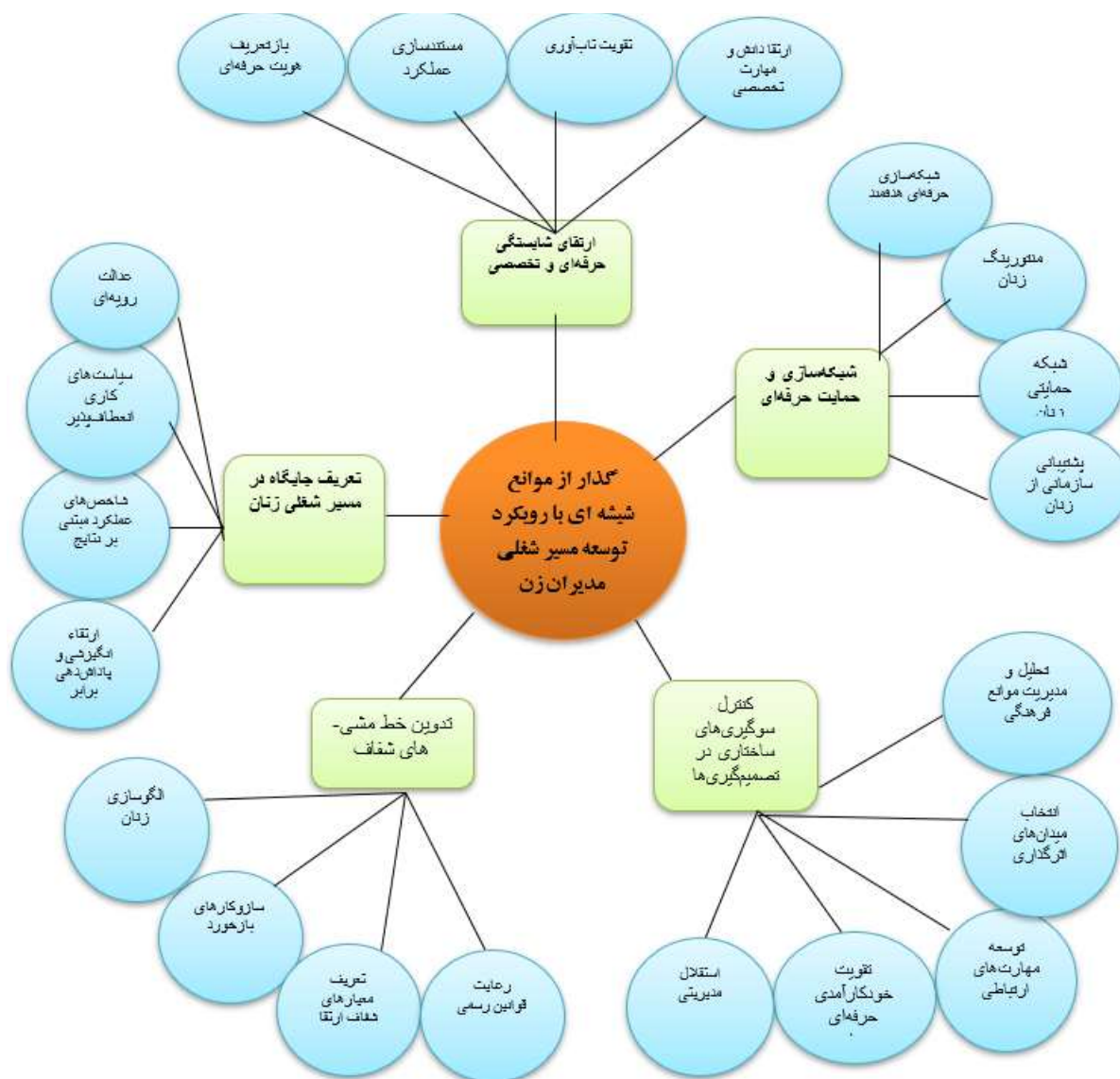
بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از جدول (۴) تا (۸)، مضامین به‌دست‌آمده به روش دلفی مورد بررسی خبرگان قرار گرفت و گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران، مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

بدین ترتیب پس از شناسایی مضامین نهایی از طریق مصاحبه با خبرگان و احصاء مضامین به روش تحلیل مضمون و اعتبار یابی طی رویکرد دلفی دو دوری، ابعاد و مؤلفه‌های نهایی مرحله کیفی در قالب شکل (۶)، ارائه گردید. این عناصر مبنایی است که طرح کلی پژوهش بر آن استوار است. مضامین حاصل یافته‌های پژوهش عبارت‌اند از: ۵ مضمون اصلی و ۲۱ مضمون سازمان دهنده شامل:

ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی (ارتقا دانش و مهارت تخصصی، تقویت تاب‌آوری، مستندسازی عملکرد و بازتعریف هویت حرفه‌ای)؛ شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای (شبکه‌سازی حرفه‌ای هدفمند، متورینگ زنان، شبکه حمایتی زنان و پشتیبانی سازمانی از زنان)؛ مدیریت سیاست‌های ضمنی (تحلیل و مدیریت موانع فرهنگی، انتخاب میدان‌های اثرگذاری، توسعه مهارت‌های ارتباطی، تقویت هویت حرفه‌ای و استقلال مدیریتی)؛

تدوین خط‌مشی‌های شفاف (رعایت قوانین رسمی، تعریف معیارهای شفاف ارتقا، سازوکارهای بازخورد و الگوسازی زنان)؛

تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان (عدالت رویه‌ای، سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر، شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتایج و ارتقاء انگیزشی و پاداش‌دهی برابر)



شکل ۶. شبکه مضامین گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران

همان‌گونه که نشان داده شد، مضامین گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از منطق استقرایی از جزء به کل و از داده‌های تجربی به سمت نظری حرکت کرد و با استفاده از شاخص‌های اثرگذار در گذار از موانع شیشه‌ای با رویکرد توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران به ۵ مضمون اصلی رسید.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که گذار از موانع شیشه‌ای در مسیر توسعه مسیر شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ایران، پدیده‌ای چندبعدی و چندسطحی است و نمی‌توان آن را صرفاً از طریق افزایش توانمندی‌های فردی یا اصلاح یک رویه سازمانی خاص تبیین کرد. تحلیل داده‌های کیفی به شناسایی پنج مضمون فراگیر شامل «ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی»، «شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای»، «کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها»، «تدوین خط‌مشی‌های شفاف» و «تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان» منجر شد که در مجموع ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده را دربر می‌گرفتند. این ساختار نشان می‌دهد که عبور از موانع شیشه‌ای زمانی امکان‌پذیرتر است که مجموعه‌ای از مداخلات

فردی، بین‌فردی، سازمانی و سیاستی به‌صورت هماهنگ اجرا شوند. در واقع، نتایج پژوهش حاضر از این دیدگاه حمایت می‌کند که موانع شیشه‌ای نه یک مانع واحد، بلکه شبکه‌ای از محدودیت‌های رسمی و غیررسمی هستند که در طول مسیر حرفه‌ای زنان و در نقاط مختلف تصمیم‌گیری سازمانی بازتولید می‌شوند. این برداشت با نتایج پژوهش‌های پیشین که بر ماهیت ساختاری، فرهنگی و چندبعدی سقف شیشه‌ای تأکید کرده‌اند، همسو است (Akpan et al., 2025; Malmir & Ebrahimzadeh, 2024; Movafagh et al., 2022).

نخستین مضمون فراگیر، ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی بود که مؤلفه‌هایی مانند ارتقای دانش و مهارت تخصصی، تقویت تاب‌آوری، مستندسازی عملکرد و بازتعریف هویت حرفه‌ای را شامل می‌شد. این یافته نشان می‌دهد که زنان برای افزایش احتمال عبور از موانع موجود، علاوه بر برخورداری از تخصص، نیازمند ایجاد شواهد قابل مشاهده از شایستگی، تقویت ظرفیت سازگاری با فشارها و تثبیت هویت حرفه‌ای مستقل هستند. اهمیت این مسئله از آنجا ناشی می‌شود که در شرایط وجود سوگیری‌های ضمنی، صرف برخورداری از توانایی ممکن است برای کسب فرصت‌های مدیریتی کافی نباشد و زنان ناگزیر باشند قابلیت‌های خود را به شکلی مستمر و مستند در معرض ارزیابی سازمان قرار دهند. این نتیجه با یافته‌های رحیمی و احمدی آرپناهی (Rahimi & Ahmadi Arpanahi, 2024) هم‌راست است. همچنین، موپوشی و همکاران بر اهمیت سرمایه برند شخصی، دیده‌شدن حرفه‌ای و تقویت اعتبار فردی برای موفقیت شغلی زنان تأکید کرده‌اند که با مؤلفه‌های مستندسازی عملکرد و بازتعریف هویت حرفه‌ای در پژوهش حاضر همخوانی دارد (Muposhi et al., 2025).

در تبیین این یافته می‌توان گفت که یکی از پیامدهای موانع شیشه‌ای، تردیدآفرینی مستمر درباره شایستگی زنان برای ایفای نقش‌های ارشد مدیریتی است. در چنین شرایطی، توسعه دانش تخصصی، مهارت‌های مدیریتی و توان تصمیم‌گیری می‌تواند بخشی از این تردیدها را کاهش دهد، اما در عین حال باید با تقویت خودکارآمدی و هویت حرفه‌ای همراه باشد. دهقان شادکام و اخوان نشان داده‌اند که خودپنداره در رابطه میان سقف شیشه‌ای و ارتقای شغلی زنان نقش معناداری دارد و موانع شیشه‌ای می‌توانند نه فقط فرصت‌های عینی، بلکه ادراک زنان از ظرفیت‌های حرفه‌ای خود را نیز تحت تأثیر قرار دهند (Dehghan Shadkam & Akhavan, 2024). بنابراین، تقویت شایستگی حرفه‌ای در الگوی حاضر صرفاً به معنای آموزش مهارت‌های فنی نیست، بلکه شامل ایجاد اعتماد به توانایی‌های حرفه‌ای، حفظ انگیزش، مدیریت استرس و بازتعریف نقش مدیریتی نیز می‌شود.

مضمون دوم، شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای بود که شامل شبکه‌سازی هدفمند، متورینگ زنان، ایجاد شبکه حمایتی و پشتیبانی سازمانی می‌شد. این یافته بیانگر آن است که مسیر پیشرفت شغلی زنان تا حد زیادی تحت تأثیر کیفیت روابط حرفه‌ای و میزان دسترسی آنان به منابع اجتماعی سازمان قرار دارد. در بسیاری از سازمان‌ها، بخشی از فرصت‌های مهم شغلی از طریق سازوکارهای رسمی توزیع نمی‌شوند، بلکه دسترسی به اطلاعات، پروژه‌های کلیدی، حمایت مدیران ارشد و فرصت‌های دیده‌شدن از طریق شبکه‌های غیررسمی شکل می‌گیرد. در چنین شرایطی، فقدان دسترسی زنان به شبکه‌های اثرگذار می‌تواند به یک مانع پنهان اما تعیین‌کننده تبدیل شود. نتایج این بخش با یافته‌های سیبرت و همکاران همسو است که نشان داده‌اند زنان و مردان دسترسی برابر به فرصت‌های توسعه رهبری، حمایت مدیران ارشد و تجربیات رشددهنده ندارند (Seibert et al., 2024). همچنین، موپوشی و همکاران بر نقش شبکه‌های حرفه‌ای در افزایش اعتبار و موفقیت شغلی زنان تأکید کرده‌اند (Muposhi et al., 2025).

منتورینگ نیز در الگوی حاضر به عنوان یکی از سازوکارهای مهم حمایت حرفه‌ای شناسایی شد. حضور یک مدیر باتجربه یا کوچ سازمانی می‌تواند به زنان کمک کند تا بهتر با ساختار قدرت، قواعد نانوشته، فرصت‌های پیشرفت و ریسک‌های مسیر شغلی آشنا شوند. علاوه بر این، شبکه حمایتی زنان می‌تواند از طریق تبادل تجربه، اطلاع‌رسانی درباره فرصت‌ها و کاهش انزوای حرفه‌ای، احساس تعلق و اعتماد به نفس را افزایش دهد. رفیعی و همکاران نیز در بررسی راهبردهای غلبه بر صخره شیشه‌ای، حمایت سازمانی و افزایش اعتماد به نفس زنان را از عوامل مهم برای کاهش آسیب‌پذیری آنان در موقعیت‌های مدیریتی دانسته‌اند (Rafiei et al., 2025). از این منظر، حمایت حرفه‌ای تنها نقش عاطفی ندارد، بلکه به عنوان یک منبع راهبردی برای دسترسی به فرصت‌ها، افزایش دیده شدن و کاهش هزینه‌های ناشی از انزوای سازمانی عمل می‌کند.

سومین مضمون فراگیر، کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها بود که مؤلفه‌هایی مانند تحلیل و مدیریت موانع فرهنگی، انتخاب میدان‌های اثرگذاری، توسعه مهارت‌های ارتباطی، تقویت خودکارآمدی حرفه‌ای و استقلال مدیریتی را دربر می‌گرفت. این یافته نشان می‌دهد که بخشی از موانع شیشه‌ای در ساختارهای رسمی قابل مشاهده نیستند و از طریق نگرش‌ها، هنجارها، شبکه‌های قدرت و قضاوت‌های ضمنی بازتولید می‌شوند. در چنین فضایی، زنان علاوه بر داشتن صلاحیت حرفه‌ای، باید قادر باشند پیام‌های ضمنی سازمانی را تحلیل کنند، موقعیت‌های راهبردی را انتخاب کنند و از طریق ارتباط مؤثر و حضور در پروژه‌های کلیدی، قابلیت اثرگذاری خود را افزایش دهند. بدور و همکاران در فراتحلیل خود نشان داده‌اند که فرایند ظهور رهبری همچنان می‌تواند تحت تأثیر سوگیری‌های جنسیتی قرار گیرد و ادراک از شایستگی رهبری زنان و مردان به طور یکسان شکل نگیرد (Badura et al., 2023). یافته حاضر نیز تأیید می‌کند که رفع این مسئله نیازمند هم مداخلات فردی و هم تغییر در الگوهای تصمیم‌گیری سازمانی است.

نتیجه مربوط به سوگیری‌های ساختاری همچنین با پژوهش چن و همکاران همخوانی دارد که بر نقش سلسله‌مراتب‌های غیررسمی مبتنی بر جنسیت در سازمان‌ها تأکید کرده‌اند (Chen et al., 2023). وجود چنین سلسله‌مراتب‌هایی می‌تواند باعث شود زنان حتی در صورت برخورداری از عنوان رسمی مشابه، از نفوذ و اعتبار کمتری برخوردار باشند. همچنین، مطالعه آداموویچ و لیبراندت نشان داده است که دسترسی به موقعیت‌های رهبری می‌تواند تحت تأثیر فرایندهای تبعیض آمیز و ارزیابی‌های نابرابر قرار گیرد (Adamovic & Leibbrandt, 2023). بنابراین، یافته پژوهش حاضر درباره ضرورت کنترل سوگیری‌ها را می‌توان به عنوان تأکید بر اصلاح کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی تفسیر کرد؛ به این معنا که سازمان‌ها باید از اتکای بیش از حد به ارزیابی‌های ذهنی، توصیه‌های غیررسمی و شبکه‌های بسته مدیریتی فاصله بگیرند و تصمیم‌های مرتبط با انتصاب، ارتقا و تخصیص فرصت‌های مدیریتی را بر مبنای معیارهای روشن و قابل ارزیابی اتخاذ کنند.

چهارمین مضمون فراگیر، تدوین خط‌مشی‌های شفاف بود که رعایت قوانین رسمی، تعریف معیارهای شفاف ارتقا، ایجاد سازوکارهای بازخورد و الگوسازی زنان را شامل می‌شد. این نتیجه نشان می‌دهد که یکی از راهبردهای اساسی برای کاهش موانع شیشه‌ای، کاهش ابهام در فرایندهای منابع انسانی است. هرچه معیارهای ترفیع، ارزیابی و انتصاب شفاف‌تر باشند، امکان تأثیرگذاری ترجیحات شخصی و سوگیری‌های نانوشته کمتر خواهد شد. یافته حاضر با پژوهش باقری و همکاران در زمینه آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد همسو است؛ آنان بر ضرورت شفافیت شاخص‌ها، عدالت ارزیابی و کارآمدی نظام بازخورد تأکید کرده‌اند (Bagheri et al., 2023). همچنین، سیدآبادی و همکاران نشان داده‌اند که سیاست‌های اشتغال زنان با موفقیت شغلی آنان مرتبط است و سقف شیشه‌ای می‌تواند در این رابطه نقش واسطه‌ای داشته باشد (Seyedabadi et al., 2024). بنابراین، سیاست‌گذاری شفاف در حوزه اشتغال و ارتقای زنان می‌تواند از شدت اثر موانع غیررسمی بکاهد.

الگوسازی زنان نیز در این مضمون جایگاه مهمی داشت. حضور زنان در سطوح بالای مدیریت می‌تواند کارکردی فراتر از افزایش آمار مشارکت داشته باشد؛ زیرا مشاهده نمونه‌های موفق، امکان دستیابی به مناصب عالی را برای سایر زنان ملموس‌تر می‌کند و می‌تواند بر نگرش سازمان نسبت به قابلیت‌های مدیریتی زنان اثرگذار باشد. استیمسون نشان داده است که کلیشه‌ها و استعاره‌های مرتبط با رهبری زنان می‌توانند بر ادراک افراد از ظرفیت حرفه‌ای آنان تأثیر بگذارند (Stimson, 2025). از این رو، افزایش حضور واقعی و پایدار زنان در موقعیت‌های تصمیم‌گیری می‌تواند به تدریج در تغییر این تصورات و کاهش کلیشه‌های جنسیتی نقش ایفا کند. باین‌حال، این حضور باید با شرایط حمایتی و امکان اعمال واقعی اختیار همراه باشد، زیرا پژوهش کاووسی و همکاران درباره صخره شیشه‌ای نشان می‌دهد که گاه زنان در موقعیت‌هایی منصوب می‌شوند که از ابتدا با ریسک بالای شکست همراه است (Kavoosi et al., 2024).

پنجمین مضمون فراگیر، تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان بود و عدالت رویه‌ای، سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر، شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتایج و ارتقای انگیزشی و پاداش‌دهی برابر را شامل می‌شد. این یافته نشان می‌دهد که برای توسعه واقعی مسیر شغلی، زنان باید بدانند چگونه می‌توانند در ساختار سازمان پیشرفت کنند، چه شاخص‌هایی برای ارتقا اهمیت دارد و چه فرصت‌هایی در مسیر حرفه‌ای در دسترس آنان قرار خواهد گرفت. ابهام در مسیر شغلی می‌تواند باعث کاهش انگیزه، سرمایه‌گذاری کمتر در توسعه حرفه‌ای و افزایش احساس بی‌عدالتی شود. یافته حاضر با پژوهش زارعی همخوانی دارد که نقش توسعه مسیر شغلی را در تقویت پیوند میان انطباق‌پذیری حرفه‌ای و اشتیاق شغلی نشان داده است (Zarei, 2021). همچنین، ترپسترا-تانگ و همکاران نشان داده‌اند که شرایط محیط کار و ترکیب جنسیتی می‌تواند با رضایت شغلی زنان در ارتباط باشد (Terpstra-Tong et al., 2025)، که اهمیت طراحی محیط‌های کاری حمایتگر و قابل پیش‌بینی را برجسته می‌کند.

در همین زمینه، سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر و پاداش‌دهی عادلانه اهمیت ویژه‌ای دارند. زنان در بسیاری از بافت‌های اجتماعی ممکن است هم‌زمان با مسئولیت‌های حرفه‌ای، فشار بیشتری در زمینه مسئولیت‌های خانوادگی تجربه کنند و نبود انعطاف سازمانی می‌تواند مسیر پیشرفت آنان را دشوارتر سازد. از سوی دیگر، اگر ارزیابی عملکرد مبتنی بر حضور فیزیکی، ساعات طولانی کار یا روابط غیررسمی باشد، احتمال بازتولید نابرابری بیشتر می‌شود. در مقابل، استفاده از شاخص‌های مبتنی بر نتایج، خروجی‌ها و دستاوردهای قابل سنجش می‌تواند مبنای عادلانه‌تری برای مقایسه عملکرد فراهم کند. پژوهش بلوکی نیز نشان داده است که سقف شیشه‌ای می‌تواند در ارتباط میان سبک رهبری و ارتقای شغلی نقش داشته باشد (Balouki, 2025). این یافته بر اهمیت محیط رهبری و سیاست‌های حمایتی در فراهم‌سازی فرصت برابر برای رشد شغلی تأکید می‌کند.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که الگوی گذار از موانع شیشه‌ای باید از تمرکز صرف بر «توانمندسازی زنان» فراتر رود. هرچند ارتقای مهارت، تاب‌آوری، خودکارآمدی و شبکه‌سازی ضروری است، اما اگر ساختارهای سازمانی همچنان مبتنی بر سوگیری، معیارهای نامشخص و فرصت‌های نابرابر باشند، تغییر پایدار حاصل نخواهد شد. پژوهش کیانپور و همکاران نیز نشان داده است که سقف شیشه‌ای می‌تواند آثار فراتر از مسیر سازمانی داشته باشد و حتی ظرفیت کارآفرینی زنان را محدود کند (Kianpour et al., 2025). بنابراین، پیام اصلی الگوی حاضر این است که مسئولیت کاهش موانع باید میان فرد و سازمان توزیع شود و اصلاح ساختارها، سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی در کنار توسعه سرمایه فردی زنان قرار گیرد.

از سوی دیگر، همسویی نتایج حاضر با مطالعات داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که اگرچه موانع شیشه‌ای در زمینه‌های مختلف فرهنگی اشکال متفاوتی دارند، سازوکارهای مشترکی مانند محدودیت دسترسی به فرصت‌های رهبری، شبکه‌های قدرت، سوگیری‌های ضمنی، فقدان شفافیت و ضعف حمایت سازمانی در بسیاری از بافت‌ها مشاهده می‌شوند (Akpan et al., 2025; Rafiei et al., 2025; Seibert et al., 2024). با این حال، ارزش افزوده پژوهش حاضر در آن است که این عوامل را در قالب یک چارچوب منسجم و متناسب با سازمان‌های دولتی ایران ترکیب کرده است. بر این اساس، گذار از موانع شیشه‌ای را می‌توان فرایندی دانست که از توسعه قابلیت فردی آغاز می‌شود، از طریق شبکه‌ها و حمایت حرفه‌ای تقویت می‌گردد و در نهایت با اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری، شفافیت خط‌مشی‌ها و تعریف مسیر شغلی عادلانه به سطح سازمانی تثبیت می‌شود. چنین رویکردی می‌تواند زمینه استفاده مؤثرتر از سرمایه انسانی زنان و افزایش مشارکت آنان در سطوح عالی مدیریت را فراهم کند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، ماهیت کیفی مطالعه و استفاده از نمونه‌ای محدود از مدیران و خبرگان زن در سازمان‌های دولتی باعث می‌شود تعمیم نتایج به تمام سازمان‌ها، بخش خصوصی یا سایر گروه‌های شغلی با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌ها بر اساس مصاحبه و ادراک مشارکت‌کنندگان گردآوری شدند و بنابراین احتمال تأثیر سوگیری یادآوری، مطلوبیت اجتماعی و برداشت‌های شخصی بر پاسخ‌ها وجود دارد. سوم، تفاوت میان سازمان‌های دولتی از نظر مأموریت، فرهنگ، ساختار قدرت و سیاست‌های منابع انسانی ممکن است باعث شود شدت و شکل موانع شیشه‌ای در آنها یکسان نباشد. همچنین، پژوهش حاضر بیشتر بر دیدگاه زنان و خبرگان متمرکز بود و دیدگاه مدیران مرد، سیاست‌گذاران و مسئولان منابع انسانی به صورت مستقل و مقایسه‌ای بررسی نشد. در نهایت، اگرچه مضامین استخراج‌شده از طریق فرایندهای اعتباربخشی کیفی بررسی شدند، روابط علی میان مؤلفه‌های مدل در این مرحله به صورت کمی آزمون نشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل استخراج‌شده در نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر از کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شود تا میزان اعتبار ساختاری و قدرت تبیینی مؤلفه‌های آن مشخص گردد. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان وزارتخانه‌ها، سازمان‌های خدماتی، دانشگاه‌ها، بانک‌ها و شرکت‌های دولتی می‌تواند تفاوت‌های زمینه‌ای در شکل‌گیری موانع شیشه‌ای را روشن سازد. بررسی دیدگاه مدیران مرد و مدیران منابع انسانی و مقایسه آن با تجربه زنان نیز می‌تواند به شناسایی شکاف ادراکی درباره موانع ارتقای شغلی کمک کند. انجام مطالعات طولی برای بررسی اینکه تغییر در سیاست‌ها، نظام ارزیابی، برنامه‌های منتورینگ یا انعطاف‌پذیری کاری چگونه بر پیشرفت شغلی زنان در گذر زمان اثر می‌گذارد، نیز ضروری است. همچنین، پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، حمایت خانواده، خودکارآمدی، سرمایه اجتماعی و ادراک عدالت سازمانی را به عنوان میانجی یا تعدیل‌گر در روابط میان موانع شیشه‌ای و توسعه مسیر شغلی بررسی کنند.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی برای کاهش موانع شیشه‌ای، برنامه‌های توسعه‌ای منسجمی برای مدیران زن طراحی کنند که شامل آموزش تخصصی و مدیریتی، تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری، تاب‌آوری و ارتباطات حرفه‌ای باشد. ایجاد برنامه‌های رسمی منتورینگ، کوچینگ و شبکه‌سازی میان زنان و مدیران ارشد می‌تواند دسترسی آنان به تجربیات، اطلاعات و فرصت‌های پیشرفت را افزایش دهد. همچنین، لازم است معیارهای انتصاب، ارزیابی و ارتقای شغلی به صورت روشن، قابل سنجش و مبتنی بر عملکرد تعریف و در دسترس کارکنان قرار گیرد. سازمان‌ها باید نظام بازخورد منظم، مسیرهای شغلی مشخص و سازوکارهای اعتراض و بازبینی تصمیم‌های مرتبط با ارتقا را ایجاد کنند.

آموزش مدیران درباره سوگیری‌های ناخودآگاه، توسعه فرهنگ شمول، افزایش حضور زنان در کمیته‌های تصمیم‌گیری و جانشین‌پروری و استفاده از شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتیجه می‌تواند به کاهش تأثیر قضاوت‌های سلیقه‌ای کمک کند. همچنین، اجرای سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر، حمایت از تعادل کار و زندگی، پاداش‌دهی برابر و ایجاد شرایط واقعی برای حضور زنان در پروژه‌های راهبردی و مناصب کلیدی می‌تواند زمینه توسعه پایدار مسیر شغلی و افزایش مشارکت آنان در مدیریت عالی سازمان‌های دولتی را فراهم سازد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Women's participation in professional and organizational life has increased substantially over recent decades; nevertheless, their representation in senior managerial and decision-making positions remains disproportionately low. This discrepancy cannot be adequately explained by differences in educational attainment, professional competence, or accumulated work experience alone. Rather, women's career advancement is frequently constrained by a complex set of formal and informal barriers commonly conceptualized as the "glass ceiling." The glass ceiling refers to largely invisible organizational, cultural, and structural mechanisms that restrict women's access to leadership positions despite their qualifications and professional achievements. Contemporary research indicates that gender stereotypes, organizational norms, informal power structures, biased promotion processes, and unequal access to developmental opportunities continue to shape women's leadership careers (Badura et al., 2023; Stimson, 2025).

The persistence of glass barriers is particularly important because career progression is not merely the outcome of individual competence. Access to challenging assignments, mentoring, sponsorship, influential professional networks, performance visibility, and leadership development opportunities plays a substantial role in determining who progresses to senior organizational positions. Research has demonstrated that access to such developmental opportunities can be gendered, resulting in cumulative disadvantages for women throughout their careers (Seibert et al., 2024). Moreover, the social and gender composition of the workplace may influence women's career experiences and satisfaction, highlighting the importance of organizational and cultural context in understanding career outcomes (Terpstra-Tong et al., 2025). Therefore, addressing women's career advancement requires attention not only to individual capabilities but also to the organizational conditions under which those capabilities are recognized and converted into career opportunities.

The glass ceiling is also associated with informal gender-based status hierarchies that may affect organizational authority and access to influence even when formal positions appear equitable. Such

informal structures can shape perceptions of managerial legitimacy and determine who is included in influential networks or considered suitable for leadership roles (Chen et al., 2023). Experimental evidence concerning access to leadership positions further demonstrates that discriminatory or unequal evaluation processes may operate even when applicants possess comparable qualifications (Adamovic & Leibbrandt, 2023). Accordingly, removing formal restrictions alone may be insufficient unless organizations simultaneously address implicit biases, subjective promotion practices, informal networks, and culturally embedded assumptions about leadership.

Evidence from Iran similarly indicates that women's managerial advancement is affected by interconnected individual, organizational, cultural, and institutional barriers. Qualitative research on the dimensions of the glass ceiling has emphasized its multidimensional nature and the necessity of considering structural and cultural factors alongside individual characteristics (Movafagh et al., 2022). Studies have also identified and prioritized multiple glass-ceiling factors affecting women's career progression, demonstrating that these barriers cannot be reduced to a single organizational practice (Malmir & Ebrahimzadeh, 2024). In addition, the glass ceiling has been associated with women's career advancement and self-concept, suggesting that structural barriers may influence not only objective promotion opportunities but also women's perceptions of their professional capabilities and potential (Dehghan Shadkam & Akhavan, 2024).

Individual resources nevertheless remain important in enabling women to navigate restrictive organizational contexts. Workplace resilience can strengthen women's capacity to manage professional pressure, persist in challenging circumstances, and maintain occupational motivation (Rahimi & Ahmadi Arpanahi, 2024). Professional visibility, reputation, and personal brand equity may similarly enhance career success by increasing recognition and strengthening access to relevant networks and opportunities (Muposhi et al., 2025). However, these resources should not be interpreted as substitutes for institutional reform. If promotion systems remain opaque or organizational opportunities are distributed through informal and biased processes, individual resilience and competence alone are unlikely to eliminate structural inequality.

Human resource policies therefore constitute another critical component of the glass-ceiling phenomenon. Transparent performance evaluation, objective promotion standards, systematic feedback, and clearly defined career paths may reduce the influence of subjective judgments and informal preferences. Studies of performance evaluation systems in Iranian organizations have emphasized the importance of appropriate indicators, procedural fairness, and transparent assessment mechanisms (Bagheri et al., 2023). Similarly, women's employment policies have been linked to career success, with the glass ceiling playing an important role in shaping career-path outcomes (Seyedabadi et al., 2024). Career development itself is also relevant to employee engagement and adaptability, suggesting that clearly structured advancement opportunities may strengthen long-term occupational involvement (Zarei, 2021).

Leadership culture and organizational support are equally important. The glass-ceiling phenomenon may intervene in the relationship between organizational leadership and career advancement, indicating that supportive leadership environments can either mitigate or reinforce career barriers (Balouki, 2025). Moreover, research on strategies for overcoming the glass cliff has highlighted organizational support, empowerment, confidence building, and appropriate managerial placement as important factors in women's leadership experiences (Rafiei et al., 2025). Findings from Iranian public-sector organizations also indicate that women may face glass-cliff conditions in which leadership appointments occur under particularly risky or unstable circumstances (Kavoosi et al., 2024). Consequently, increasing the numerical representation of women in managerial roles cannot

by itself be considered sufficient; the quality, sustainability, authority, and organizational support associated with those appointments must also be considered.

The wider consequences of glass barriers extend beyond promotion within individual organizations. Glass-ceiling constraints can affect entrepreneurship, economic participation, leadership diversity, and the effective utilization of women's human capital (Kianpour et al., 2025). International evidence likewise continues to identify the glass ceiling as a substantial obstacle to women's professional advancement (Akpan et al., 2025). Women's leadership has therefore increasingly been discussed not merely in terms of representation but as an organizational development issue requiring deliberate changes in managerial practices, career systems, and organizational culture (Nazari, 2021). Despite this growing body of evidence, an important gap remains regarding integrated and context-sensitive models that explain how female managers can move beyond glass barriers within Iranian government organizations. Accordingly, the present study aimed to design a model for overcoming glass barriers through a career development approach for female managers in Iranian government organizations.

Methods and Materials

This study was applied in purpose and qualitative in approach and employed thematic analysis to identify and organize the components of a model for overcoming glass barriers in the career development of female managers. The study population consisted of female managers working at middle and senior managerial levels in Iranian government organizations who possessed sufficient experience and knowledge regarding glass barriers, human resource practices, career development, and managerial promotion. Participants were initially selected using purposive sampling, after which snowball sampling was employed to identify additional information-rich participants. Eligibility criteria included at least five years of managerial experience, direct experience with glass-ceiling barriers, familiarity with human resource management and career-development processes, knowledge of organizational promotion policies, and the ability to provide detailed professional experiences. A total of 17 organizational experts participated. Theoretical saturation was achieved by the fifteenth interview; however, two additional interviews were conducted to ensure the adequacy and completeness of the data.

Data were collected through semi-structured interviews developed according to the objectives of the study. Interviews were conducted face-to-face at participants' workplaces and lasted approximately 45 to 70 minutes. Participants were asked to describe their experiences and perceptions concerning glass barriers, their determinants and consequences, career-development challenges, and strategies that could facilitate women's progression to higher managerial levels. Interviews were audio-recorded with consent, accompanied by field notes, and transcribed in full immediately following data collection.

The data were analyzed through thematic analysis. First, interview transcripts were repeatedly reviewed to achieve familiarization with the data. Initial codes were then generated from meaningful units of the interview texts. Conceptually similar codes were compared, merged, and organized into basic themes. Through iterative analysis, related basic themes were integrated into higher-order organizing themes and subsequently into overarching themes. MAXQDA software was used to facilitate coding, organization, retrieval, and comparison of qualitative data. Credibility was strengthened through member checking, whereby selected participants reviewed extracted codes and interpretations. Confirmability was enhanced through review by experts and academic specialists. Dependability was addressed through repeated examination of the coding process and continuous comparison between codes and source data. Several interviews were recoded after a

specified interval, producing an agreement rate of 88%. Following thematic analysis, the final themes were also reviewed through a two-round Delphi process to confirm their appropriateness and relevance.

Findings

Initial analysis of the interview data generated 197 conceptual codes related to overcoming glass barriers and facilitating the career development of female managers in Iranian government organizations. Through secondary coding, conceptual comparison, integration of overlapping codes, and iterative refinement, these codes were condensed into 76 basic themes and 21 organizing themes. Further abstraction resulted in five overarching themes that constituted the final model.

The first overarching theme was **enhancement of professional and specialized competencies**. This theme comprised improvement of specialized knowledge and skills, strengthening resilience, documentation of performance, and redefinition of professional identity. The findings indicated that participation in specialized and managerial training, improvement of analytical and decision-making skills, strengthening technical competencies, stress management, psychological flexibility, work–life balance, systematic documentation of achievements, and establishment of an independent professional identity were regarded as essential mechanisms for career advancement.

The second overarching theme was **professional networking and support**. Its organizing themes included targeted professional networking, mentoring for women, women's supportive networks, and organizational support for women. Participants emphasized participation in formal meetings, communication with senior managers, interdepartmental interaction, membership in cross-functional groups, access to experienced mentors and organizational coaches, exchange of professional experiences among women, and support from influential decision-makers.

The third overarching theme was **control of structural biases in decision-making**. It included analysis and management of cultural barriers, selection of fields of influence, development of communication skills, enhancement of professional self-efficacy, and managerial independence. Participants highlighted the importance of recognizing implicit organizational messages, anticipating informal constraints, participating in strategically important projects, improving performance visibility, defending professional ideas, managing conflicts, maintaining professional principles, and strengthening independent managerial decision-making.

The fourth overarching theme was **formulation of transparent policies**. Its components included adherence to formal rules, definition of transparent promotion criteria, establishment of feedback mechanisms, and development of female role models. The findings emphasized measurable performance indicators, clearly defined career routes, continuous monitoring of organizational policies, regular feedback and reporting, use of formal procedures, and increased representation of successful women in key managerial positions.

The fifth overarching theme was **clarification of women's position within the career path**. This theme consisted of procedural justice, flexible work policies, results-based performance indicators, and equitable motivational promotion and reward systems. Flexible working hours, remote work opportunities, balanced leave policies, childcare-related facilitation, promotion based on outputs and projects, documentation of competencies, fair assessment of women and men, and equal reward structures were among the principal components. The final thematic network demonstrated that sustainable transition beyond glass barriers results from the interaction of individual competency development, professional support systems, management of structural biases, transparent organizational policies, and equitable career-path arrangements.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that overcoming glass barriers in Iranian government organizations is a multidimensional process that requires simultaneous intervention at individual, interpersonal, organizational, and policy levels. The model indicates that career advancement cannot be achieved solely by increasing women's technical competence, nor can structural reforms succeed if women are denied the professional resources necessary to navigate organizational environments effectively. Instead, sustainable advancement emerges from the integration of competency development, professional networking, structural-bias management, transparent policies, and clearly defined career opportunities.

The first major implication concerns professional and specialized competence. Female managers require not only technical and managerial expertise but also resilience, visible evidence of performance, and a stable professional identity. Documentation of accomplishments is especially important because invisible or informally evaluated contributions can be underestimated in organizational environments characterized by subjective judgment. Strengthening professional identity also enables women to approach managerial roles as legitimate extensions of their competencies rather than positions dependent upon exceptional organizational support.

Professional networking and support represent a second essential mechanism. Access to mentoring, senior managers, organizational information, and influential networks can significantly affect whether women are considered for strategic assignments and promotion opportunities. Formal mentoring and supportive networks may therefore compensate for exclusion from informal power networks and reduce professional isolation. Organizational support is especially important because career advancement depends partly on whether decision-makers actively provide opportunities rather than merely express general support for equality.

The findings regarding structural bias indicate that women's career barriers frequently operate through informal organizational mechanisms. Therefore, increasing women's qualifications without changing decision-making environments may simply require women to continually prove competence within a biased system. The proposed model instead emphasizes both individual strategic capacity and institutional reform. Women's communication skills, self-efficacy, strategic project participation, and managerial independence can enhance their influence, while organizations must simultaneously reduce subjective evaluation and implicit discrimination.

Transparent policies emerged as another central requirement. Clearly communicated promotion criteria, measurable performance standards, structured feedback, formal career pathways, and monitoring mechanisms reduce opportunities for arbitrary decisions. Female role models also have a symbolic and practical function by demonstrating the attainability of senior leadership positions and normalizing women's presence in organizational authority structures. However, such representation should involve genuine decision-making authority rather than symbolic appointments. Finally, defining women's position within career pathways emphasizes the need for procedural fairness and sustainable organizational conditions. Flexible work arrangements, equitable rewards, and results-based evaluation can reduce disadvantages created by traditional career systems that reward physical presence, informal availability, or access to closed networks. Career development becomes more predictable when employees understand what competencies, outputs, and experiences are required for advancement.

Overall, the proposed model presents overcoming glass barriers as an organizational transformation process rather than an exclusively individual challenge. Female managers need opportunities to strengthen competence, resilience, visibility, networks, and professional autonomy, while government organizations must create transparent, equitable, supportive, and accountable systems

for career development. The integration of these dimensions can improve access to managerial opportunities, reduce the effects of implicit and structural discrimination, strengthen women's participation in organizational decision-making, and enable government organizations to make more effective use of their available managerial talent.

References

- Adamovic, M., & Leibbrandt, A. (2023). Is There a Glass Ceiling for Ethnic Minorities to Enter Leadership Positions? Evidence from a Field Experiment with over 12,000 Job Applications. *The Leadership Quarterly*, 34(2), 101655. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101655>
- Akpan, A. P., Jonah, J. F., Abasiattai, E. A., & Udo, I. E. (2025). Glass Ceiling Phenomenon and Women Career Advancement: The Nigerian Perspective. *African Journal of Economics and Sustainable Development*, 8(1), 105-116. <https://doi.org/10.52589/AJESD-54ZBDOWW>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T., & Jeon, G. (2023). Gender and Leadership Emergence: A Meta-Analysis and Explanatory Model. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 567-595.
- Bagheri, A., Hosseini, S. A., & Hosseini, S. A. (2023). Pathology of the Employee Performance Evaluation System and Providing Solutions in the Iranian Oil Pipelines and Telecommunications Company, Northeast Region. *Journal of Systems Engineering and Productivity*, 3(1), 66-93.
- Balouki, M. (2025). The Relationship between Spiritual Leadership Style and Career Advancement with the Mediating Role of the Glass Ceiling Phenomenon. *Modern Research Approaches in Management and Accounting*(96), 498-514.
- Chen, S., Chen, Y., & Jebran, K. (2023). Beyond the Glass Ceiling: Informal Gender-Based Status Hierarchy and Corporate Misconduct. *Journal of Business Research*, 169, 114281. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114281>
- Dehghan Shadkam, A., & Akhavan, A. (2024). Examining the Relationship between the Glass Ceiling and Career Advancement of Female Employees in Industrial Units of the Central Iron Ore Company of Bafq with the Mediating Role of Self-Concept. *Women and Society Research*, 15(59), 121-133.
- Kavoosi, S., Safari, A., & Shaemi Barzoki, A. (2024). A Mixed-Method Approach on the Glass Cliff Phenomenon: A Case of Public Sector Service Organizations in Iran. *Management Research Review*, 47(9), 1360-1399. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2023-0716>
- Kianpour, S., Farhang, A. A., & Shamsollahi, R. (2025). The Effect of the Glass Ceiling on the Women's Entrepreneurship Index in Iran: A Copula Functions Approach. *Entrepreneurship Development Quarterly*, 18(1), 89-118.
- Malmir, A., & Ebrahimzadeh, M. (2024). Identifying and Prioritizing Glass Ceiling Factors in Women's Career Advancement Using a Fuzzy Inference System. *Management and Development Process Quarterly*, 37(3), 61-80.
- Movafagh, M., Nazari, R., & Shahriari, N. (2022). Explaining the Dimensions of the Glass Ceiling Facing Women's Management in Sport: A Qualitative Meta-Synthesis Approach. *Women in Development and Politics*, 20(1), 109-130.
- Muposhi, A., Zulu, M., Mugwati, M., & Matsikenyeri, O. (2025). Piercing the Glass Ceiling: Proposed Personal Brand Equity Framework for Enhancing Women Career Success. *Gender Issues*, 42(1), 15. <https://doi.org/10.1007/s12147-025-09358-8>
- Nazari, L. (2021). Women's Leadership: An Approach toward Breaking the Glass Ceiling. *Women and Society*, 12(47), 37-43.
- Rafiei, Z., Aghaei, N., Hezhbarnia, Z., & Alam, S. (2025). Providing Effective Strategies for Overcoming the Glass Cliff in Women's Management in Iranian Sports Organizations. *Sport Management Journal*, 17(2), 1-33.
- Rahimi, F., & Ahmadi Arpanahi, M. (2024). Developing Women's Resilience in the Workplace: A Strategy for Breaking the Glass Ceiling. *Psychosocial Studies of Women*, 22(3), 96-121.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2024). Developing Leadership Talent: Gendered Access to Developmental Opportunities. *Journal of Management*, 50(1), 45-78.
- Seyedabadi, F., Salajegheh, S., Fatehi-Rad Givaki, N., & Firoozabadi, A. (2024). The Role of Women's Employment Policies in Their Career Success along the Career Path with the Mediating Role of the Glass Ceiling. *New Approaches in Public Administration*, 1(4), 88-112.
- Stimson, N. (2025). "Glass Ceilings" and Other Metaphors We Work By: An Exploration of the Impact of Stereotype and Metaphor on Women's Corporate Leadership Careers. *Emerging Minds Journal for Social Research*, 2025(1), 1-8. <https://doi.org/10.59973/emjsr.224>
- Terpstra-Tong, J. L. Y., Treviño, L. J., Yaman, A. C., Froese, F. J., Ralston, D. A., Bozionelos, N., Furrer, O., Tjemkes, B., León-Darder, F., & Li, Y. (2025). Gender Composition at Work and Women's Career Satisfaction:

An International Study of 35 Societies. *Human Resource Management Journal*, 35(2), 397-427.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12570>

Zarei, S. (2021). The Mediating Role of Career Development in the Relationship between Career Adaptability and Work Engagement. *Career and Organizational Counseling*, 14(47), 97-112.