

موانع ارتقای زنان شاغل در بانک‌های دولتی کشور به سطوح عالی مدیریت از دیدگاه کارکنان

لیلا استادهاشمی*

سیدجعفر میرحسینی**، ملیحه خلوتی***، مهدی آصفی****

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی موانع ارتقای زنان شاغل در بانک‌های دولتی کشور به سطوح عالی مدیریت و شناخت تفاوت دیدگاه زنان و مردان به این موانع انجام شده است. تحقیق از نوع پیمایشی بوده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه است. جامعه آماری مطالعه را همه کارکنان زن و مردی تشکیل می‌دهند که مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر با حداقل پنج سال سابقه خدمت دارند و در بانک‌های دولتی شاغل‌اند؛ تعداد ۴۰۰ نفر از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای برای نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات با استفاده از دو آزمون آماری t مستقل و تحلیل واریانس یک‌طرفه انجام شد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که در همه فرضیه‌ها، تفاوت معنی‌داری بین نظرهای زنان و مردان شاغل در بانک‌های دولتی کشور درباره موانع ارتقای زنان به سطوح عالی مدیریت وجود دارد. هم‌چنین نتایج مطالعه بیان‌گر آن است که متغیرهای فرهنگ سازمانی حاکم، تمایل نداشتن زنان به ارتقا و کلیشه‌های جنسیتی در جامعه، مهم‌ترین موانع و ویژگی‌های جسمی و روانی زنان، کم‌اهمیت‌ترین موانع تلقی شده است.

کلیدواژه‌ها: موانع مدیریت زنان، ارتقا، سطوح عالی، بانک‌های دولتی.

* دانش‌جوی دکتری مددکاری اجتماعی، دانشگاه علوم بهزیستی و توان‌بخشی (نویسنده مسئول)

Lostadhashemi2@gmail.com

** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه J.mirhosseini@gmail.com

*** دانش‌جوی دکتری مددکاری اجتماعی، دانشگاه علوم بهزیستی و توان‌بخشی، بیمارستان پانزده خرداد، دانشگاه

علوم پزشکی شهید بهشتی Ma.khalvati@yahoo.com

**** دانش‌جوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب m.asefi@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۴/۶، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۳/۱۹

۱. مقدمه

امروزه پرداختن به موضوع رعایت حقوق زنان و استیفای حق آنان از مباحث عمده و جالب توجه جامعه جهانی است. گزارش سازمان بین‌المللی کار مشارکت زنان در عرصه‌های مدیریت و اشتغال را یکی از مهم‌ترین عوامل رشد و شکوفایی اقتصادی کشورها دانسته و ارتباط مستقیمی میان مشارکت زنان در سطوح عالی تصمیم‌سازی و اصلاح ساختارهای اقتصادی کشورها در نظر می‌گیرد (ILO Report, 2015)؛ اما زنان در حکم نیمی از جمعیت جهان هنوز در بسیاری از جوامع در عرصه‌های گوناگون اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی از حقوق یک‌سان و برابر با جنسیت مخالفشان برخوردار نبوده و به دلیل جنسیتشان با محدودیت‌های بسیاری مواجه‌اند؛ به گونه‌ای که به رغم پیشرفت‌های روزافزون و چشم‌گیرشان در کسب علم، دانش و تخصص و همچنین اثبات شایستگی و لیاقتشان در بخش‌های گوناگون جامعه، در قدرت و تصمیم‌گیری‌های اساسی کشورها از سهم ناچیزی برخوردارند (بابایی، ۱۳۸۶: ۳۳؛ نوازی و یزدی، ۱۳۸۸: ۲۰۱). بر اساس آخرین گزارش سازمان بین‌المللی کار، که دربردارنده آمار و اطلاعات بالغ بر ۸۰ کشور است، طی دو دهه اخیر، زنان در مجموع حدود ۲۰ درصد از مشاغل مدیریتی را احراز کرده‌اند و بیش‌ترین مشارکت گزارش‌شده مربوط به کشورهای نروژ و ترکیه با ۱۳/۳ و ۱۱/۱ درصد است (ILO Report, 2015).

گفتنی است در تقسیم نیروی انسانی سازمان‌ها زنان معمولاً به حاشیه رانده می‌شوند و حتی گاهی دستیابی آنان به درجه‌های بالاتر عجیب و دور از تصور انگاشته می‌شود؛ زیرا تصور غالب این است که آنان هرگز نباید در رأس قرار گیرند. مرور نوشته‌های تحقیقی درباره استعاره «سقف شیشه‌ای» (glass ceiling) نشان می‌دهد که این مفهوم بر وجود مانعی نفوذناپذیر دلالت دارد که در بیش‌تر سازمان‌ها، بدون اعتبار قانونی و فقط بر حسب توافقات ضمنی و نانوشته، از ارتقای زنان در سازمان ممانعت می‌کند (Writh, 2004: 2). استعاره سقف شیشه‌ای زمانی به کار می‌رود که زنان فقط به دلیل جنسیتشان از صعود به مراتب عالی سازمان باز نگه داشته می‌شوند (Morrison, 1987: 13). برخی از صاحب‌نظران، از جمله موریسون، مهم‌ترین عامل نابرابری‌های جنسیتی در سازمان‌ها و اصلی‌ترین مانع ارتقای شغلی زنان را سقف شیشه‌ای می‌دانند. در این رویکرد، زنان به مثابه موجوداتی زیر سلطه مردان و فاقد هرگونه اراده و اختیار به شمار می‌روند. گویی سازمان‌ها جنسیت‌بندی شده‌اند و یک جنسیت باید بپذیرد که همیشه زیردست باشد (Peters, 2002: 107)؛ البته مایتانی و

هم‌کاران در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که درک زنان از سقف شیشه‌ای پایین‌تر از درک مردان است، اما نگرش‌ها درباره‌ی زنان مدیر کماکان از سقف شیشه‌ای متأثر است (Maithani et al., 2012: 107).

بینش اصلی موجود این است که زنان به‌رغم موقعیت نامناسب اجتماعی، نقش شایان توجهی در جامعه دارند، اما میزان حضورشان در بخش وسیعی از فعالیت‌های جامعه، از جمله تصمیم‌گیری، مدیریت، حق مالکیت، اشتغال و ... با تنگنمایی همراه است. به‌رغم اهمیت و ضرورت مشارکت فعال زنان در عرصه‌ی فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی، هنوز هم موانع و محدودیت‌هایی در این زمینه وجود دارد؛ به گونه‌ای که بر اساس اطلاعات آخرین سرشماری مرکز آمار ایران در سال ۱۳۹۰، از میان ۴۷۶۳۵۴ نفر قانون‌گذار، مقامات عالی‌رتبه و مدیران سطوح عالی کشور، تعداد ۳۶۹۰۷۰ نفرشان مرد و فقط تعداد ۱۰۷۲۸۴ نفر به زنان اختصاص یافته است (سایت مرکز آمار ایران، ۱۳۹۲).

با اندکی تأمل در نمودار سازمانی و تفکیک جنسیتی پست‌های مدیریتی بانک‌های دولتی کشور به این نتیجه می‌رسیم که بانک‌ها نیز، به منزله‌ی زیرمجموعه‌ای از سازمان‌های دولتی، از این مسئله مستثنی نیستند و به دلایل گوناگون شاهد تفاوت بسیار در احراز مقام‌های مدیریتی از طریق کارکنان شاغل مرد و زن در این سازمان‌ها هستیم. برای مثال در دو بانک دولتی سپه و مسکن، به‌رغم سیاست‌های اتخاذشده‌ی مسئولان در مسئله‌ی استخدام و به‌کارگیری زنان در رده‌های مختلف سازمان، هنوز هم در میان زنان و مردان شاغل اختلاف بسیاری در تعداد استخدام‌شدگان دو جنسیت، هم‌چنین تفاوت فاحش‌تری در تصدی پست‌های مدیریتی و کلیدی این دو سازمان، شامل مدیریت عامل، اعضای هیئت مدیره، مدیران امور، رؤسا و معاونان ادارات مرکزی، مدیران امور شعب و معاونان‌شان مشاهده می‌شود؛ برای مثال از میان پست‌های عالی مدیریتی بانک سپه، فقط ۰/۳ درصدشان به زنان اختصاص دارد و در بانک مسکن نیز فقط ۰/۰۹ درصد زنان در مقام مدیران درجه یک سازمان پست‌های مدیریتی را اشغال کرده‌اند و در تصمیم‌گیری‌های اساسی سازمان مشارکت دارند.

این در حالی است که افزایش تعداد زنان متخصص با مدارک دانشگاهی بالا موجب تغییر انتظارات و نقش‌های آنان برای ارائه‌ی شایستگی‌هایشان در همه‌ی مشاغل، به‌ویژه در عرصه‌های مدیریتی است. از سوی دیگر، استفاده از توان‌مندی‌های فکری، تخصصی و قابلیت‌های مدیریتی زنان، در نقش بخشی از نیروی انسانی سازمان، همواره گامی اساسی در راستای دستیابی به اهداف و توسعه‌ی هر سازمان است. دستگاه‌هایی که قادرند با اتخاذ

استراتژی‌های مناسب از این منبع عظیم بالقوه در راستای شکوفایی استعدادها و قابلیت‌ها به طور مساوی و عادلانه استفاده کنند موفق‌تر از سایر مؤسسات بوده‌اند؛ بدین ترتیب گفتنی است که امروزه پیشرفت سازمان‌ها در گرو استفاده مطلوب از تخصص‌های موجود است؛ چه این تخصص‌ها در دست مردان باشد، چه در اختیار زنان، برای این کار باید موانع ارتقای زنان از میان برداشته شود. هم‌چنین سازمان‌ها باید عبور از سقف شیشه‌ای را تجربه کنند (زاهدی، ۱۳۸۲: ۱۲۷).

علل حضور کم‌رنگ زنان در پست‌های مدیریتی در پژوهش‌های بسیاری بررسی شده است. برخی از این پژوهش‌ها، عوامل وابسته به زنان، مانند نداشتن اعتماد به نفس و خودباوری، نداشتن تخصص کافی، ارتباط با کارکنان تحت سرپرستی، سبک مدیریتی زنان و ... را مطالعه کرده‌اند و برخی دیگر، به بررسی عوامل بیرونی، مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی مردسالار، جامعه‌پذیری زنان، مسئولیت‌های خانوادگی و ... پرداخته‌اند (احسانی و هم‌کاران، ۱۳۸۷: ۸۵)، اما کم‌تر تحقیقی است که به بررسی این موانع از دید کارکنان و مدیران زن و مرد و تفاوت بین دیدگاه آنان پرداخته باشد.

این پژوهش درصدد شناخت تفاوت بین نظرهای زنان و مردان شاغل در دو بانک سپه و مسکن، به منزله زیرمجموعه‌ای از بانک‌های دولتی کشور، درباره موانع ارتقای زنان به سطوح عالی مدیریت است. شناخت تفاوت بین نظرهای این دو گروه از این روی حائز اهمیت است که موانع مطرح‌شده در بیش‌تر مطالعات پیشین، از منظر دو جنسیت به صورت مقایسه‌ای بررسی نشده و به نظر زنان، در حکم جامعه هدف این پژوهش و هم‌چنین به منزله کسانی که از دست‌یابی به سطوح عالی مدیریت و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها بازمانده‌اند توجهی نشده است. از این رو، با مقایسه نظرهای آنان با مردان، در مقام کارفرمایان اصلی سازمان‌ها که بیش‌تر پست‌های عالی سازمان را در دست دارند، نتایج شایان توجهی به دست خواهد آمد که در مطالعات گذشته کم‌تر به آن‌ها توجه شده است.

۲. مبانی نظری

در سراسر دنیا دستاوردهای تحقیقاتی بر این نکته تأکید دارند که وجود سقف شیشه‌ای مانع از رسیدن زنان به مشاغل بالای مدیریتی در سازمان‌ها و مؤسسات می‌شود. گفتنی است که واژه سقف شیشه‌ای برای نخستین‌بار در سال ۱۹۷۰ در ایالات متحده به کار رفت. موانع

نامرئی و سقف شیشه‌ای، که محققان از آن نام می‌برند، در حقیقت مجموعه‌ای از باورها و پندارهای نادرست است که دربارهٔ زنان جامعه وجود دارد و این کلیشه‌های جنسیتی به گونه‌ای ناخودآگاه در جامعه و سازمان‌ها عمل می‌کنند و مانع پیش رفت زنان در عرصه‌های گوناگون می‌شوند (Martell et al., 1998: 13). برن نیز رواج انواع تبعیض‌های شغلی را، که رفته‌رفته به مانعی واقعی اما نامرئی برای پیش رفت زنان به مواضع بالاتر قدرت و مقام منتهی می‌شود، سقف شیشه‌ای نامیده است (Burn, 2005: 359).

بر اساس گزارش دفتر سازمان بین‌المللی کار، این اصطلاح برای این معضل زنان توصیف مناسبی است و با وجود پیش‌رفت‌های اخیر هنوز سقف شیشه‌ای شکسته نشده است. در این گزارش اعلام شده که هنوز بیش‌تر مدیران زن برای رسیدن به سطوح بالا در سازمان‌ها و مؤسسات، اعم از بخش‌های عمومی و خصوصی، با موانعی روبه‌رویند (ILO Report, 2015).

دربارهٔ موضوع مدیریت زنان، تئوری‌های گوناگونی ارائه شده است که در میان نظریه‌های موجود، دو تئوری نئوکلاسیک و سقف شیشه‌ای در توجیه این پدیده در بانک‌های دولتی کشور موفق‌تر از سایر تئوری‌ها عمل می‌کنند. تئوری نئوکلاسیک برای تشریح تفاوت‌های جنسیتی و این‌که چرا درآمد حاصل از کار زنان کم‌تر از مردان است به متغیرهایی نظیر مسئولیت‌های خانوادگی، ازدواج، بارداری، نیروی جسمی، آموزش عمومی، آموزش فنی، ساعات کار، غیبت از کار و جابه‌جایی در کار تأکید می‌کند. این تئوری هم‌چنین به نقش طبیعی پرورش کودکان به دست زنان پرداخته و مشارکت زنان را به منزلهٔ نیروی کار متناوب بیان می‌کند (قاسمی اصفهانی، ۱۳۸۰: ۱۴۳).

تئوری سقف شیشه‌ای نیز سه عامل فرهنگ مدیریت مردانه، ادامه دادن به تبعیض‌های گذشته، و فقدان شناخت واقعی زنان را، که موجب حضور ضعیف آنان در سطوح مختلف تصمیم‌گیری و مانعی در برابر پیش‌رفت حرفه‌ای زنان است، سقف شیشه‌ای نامیده است و آن‌ها را مانعی نامرئی و عمیق می‌داند. این نظریه خاطر نشان می‌کند از آن‌جا که شرایط کار حول علایق مردان در مقام کارمندان و کارفرمایان تشکیل می‌شود، اغلب از نقش‌ها، رفتارها، و دیدگاه‌های زنان حمایت نمی‌کنند (Cooper, 2001: 98). سقف شیشه‌ای نگرش‌ها و تعصب‌هایی منفی است که مانع از آن می‌شود که زنان در سلسله‌مراتب سازمانی از سطحی خاص پیش بروند (خوشنویس، ۱۳۸۱: ۳۵؛ عبداللهی، ۱۳۸۲: ۸۴). تئوری فوق با تأکید بر دو دسته موانع نگرشی و سازمانی، که شامل نگرش‌های نادرست جامعه، سازمان و کارفرمایان دربارهٔ زنان است، موانع دولتی مانند قوانین استخدامی، فرهنگ سازمانی

۶ موانع ارتقای زنان شاغل در بانک‌های دولتی کشور به سطوح عالی ...

مردسالار، کلیشه‌ها و تعصبات آگاهانه و ناآگاهانه جامعه، تعهدات خانوادگی، فقدان تجربه کاری، تحصیلات، شیوه‌های جامعه‌پذیری زنان و ... را از عمده چالش‌های بر سر راه پیشرفت شغلی زنان می‌داند (قرچه‌پور، ۱۳۸۲: ۱۲۳).

برای سقف شیشه‌ای در سازمان‌ها معمولاً سه سطح «کارآموزی»، «قبل از مدیریت عالی»، و «آلیس در سرزمین عجایب» را در نظر می‌گیرند که مشکلات زنان در سطح کارآموزی را آزار جنسی، در سطح بعدی استراتژی‌های کارمندیابی درباره شغل‌های میانی سازمان و نهایتاً در سطح آخر، تعداد اندک زنان در سطوح عالی سازمان‌ها مطرح می‌کنند. به این معنی که زنانی که به این سطح می‌رسند قوانین، روابط و معیارهای ارزیابی برای آن‌ها به نسبت هم‌تایان مردشان متفاوت است؛ به گونه‌ای که اگر زنی در مقام ارشد شکست بخورد، نباید هیچ زنی در مقام مشابه قرار گیرد (عبداللهی، ۱۳۸۲: ۶۷).

بدین ترتیب، مانع بودن متغیرهایی نظیر مسئولیت‌های خانوادگی، ویژگی‌های جسمی و روانی، آموزش‌های عمومی و فنی و فرصت‌های آموزشی، هم‌چنین تمایل زنان به ارتقا، به تئوری نئوکلاسیک توجه می‌شود و موانع دیگری مانند کلیشه‌های جنسیتی، فرهنگ حاکم بر سازمان و حتی فرصت‌های آموزشی و مسئولیت‌های خانوادگی زنان در حکم موانع نگرشی و سازمانی از منظر تئوری سقف شیشه‌ای بررسی می‌شود.

۳. اهداف پژوهش

۱.۳ هدف اصلی پژوهش
شناخت تفاوت میان نظرهای زنان و مردان شاغل در بانک‌های دولتی کشور درباره موانع ارتقای زنان به سطوح عالی مدیریت.

۲.۳ اهداف فرعی پژوهش

۱. شناخت تفاوت میان نظرهای زنان و مردان از نظر میزان تأثیر مسئولیت‌های خانوادگی زنان در ارتقای آن‌ها به سطوح عالی مدیریت؛
۲. شناخت تفاوت میان نظرهای زنان و مردان از نظر میزان تأثیر کلیشه‌های جنسیتی جامعه در ارتقای زنان به سطوح عالی مدیریت؛

۳. شناخت تفاوت میان نظرهای زنان و مردان از نظر میزان تأثیر کمبود فرصت‌های آموزشی زنان در ارتقای آن‌ها به سطوح عالی مدیریت؛
۴. شناخت تفاوت میان نظرهای زنان و مردان از نظر میزان تأثیر بی‌تمایلی زنان به ارتقا در ارتقای آنان به سطوح عالی مدیریت؛
۵. شناخت تفاوت میان نظرهای زنان و مردان از نظر میزان تأثیر ویژگی‌های جسمی و روانی زنان در ارتقای آن‌ها به سطوح عالی مدیریت؛
۶. شناخت تفاوت میان نظرهای زنان و مردان از نظر میزان تأثیر فرهنگ سازمانی حاکم در ارتقای زنان به سطوح عالی مدیریت.

۴. روش پژوهش

این پژوهش مطالعه‌ای توصیفی است و با توجه به این‌که برای بررسی نگرش‌ها از روش پیمایش استفاده می‌شود، روش تحقیق در این پژوهش پیمایش است. جمعیت آماری تحقیق شامل همه کارکنان شاغل در ادارات مرکزی بانک‌های دولتی کشور است که دست کم پنج سال سابقه خدمت داشته‌اند و تحصیلاتشان نیز کارشناسی و بالاتر است. تعداد این افراد در زمان انجام تحقیق، سال ۱۳۹۱، ۱۳۸۵۴ نفر بوده و انتخابشان به دلیل آشنایی بیش‌تر با فرهنگ و قوانین حاکم بر سازمان و هم‌چنین داشتن شرایط نسبی احراز مناصب مدیریتی است.

روش نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای بود و با استفاده از فرمول مناسب، تعیین حجم نمونه با سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد ۴۰۰ نفر به منزله نمونه تحقیق در نظر گرفته شد. ابزار استفاده‌شده در پژوهش پرسش‌نامه محقق‌ساخته است. این پرسش‌نامه در دو بخش تدوین شده است؛ بخش اول حاوی پرسش‌های تخصصی (۳۱ پرسش) درباره فرضیه‌های تحقیق است که برخی از پرسش‌های پرسش‌نامه در جدول ۱ آمده است و بخش دوم شامل داده‌های جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، میزان تحصیلات، وضعیت تأهل و درآمد ماهیانه) بود. به منظور ارزیابی روایی محتوا، پرسش‌نامه با توضیحاتی درباره مدل تحقیق در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات لازم، روایی محتوا از طریق پیش‌آزمون و اعمال تغییرات لازم انجام شد. در نهایت نیز نتایج پیش‌آزمون و یافته‌های نهایی تحقیق با هم مقایسه شد که در کل نتیجه‌ای مطلوب و مقبول به دست آمد. پایایی ابزار تحقیق نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (معادل ۰/۸۵) محاسبه شد.

جدول ۱. خرده‌مقیاس‌ها و نمونه‌پرسش‌ها

خرده‌مقیاس	نمونه پرسش‌ها
مسئولیت خانوادگی زنان	مسئولیت زنان در خانه، آن‌ها را از لحاظ ساعات کاری در سازمان محدود کرده است. زنان به دلیل تعدد نقش‌هایشان در خانه و محل کار نظمشان را از دست می‌دهند.
کلیشه‌های جنسیتی	مردان به دلیل مسئولیت تأمین معاش خانواده از نظر جامعه استحقاق بیشتری برای احراز پست‌های مدیریتی دارند. به باور جامعه زنان برای انجام امور خانه و مردان برای امور خارج از خانه مناسب‌ترند.
کمبود فرصت‌های آموزشی زنان	زنان شاغل به نسبت مردان امکان کم‌تری برای ادامه تحصیل دارند. سازمان در امر آموزش و افزایش مهارت‌های مردان بیش‌تر از زنان سرمایه‌گذاری می‌کند.
تمایل نداشتن زنان به ارتقا	زنان مشاغل را ترجیح می‌دهند که جابه‌جایی (مأموریت، انتقال و ...) در آن کم باشد. زنان کم‌تر از مردان در تصدی مشاغل مدیریتی پیش‌قدم می‌شوند.
ویژگی‌های جسمی و روانی زنان	زنان در برخورد با مسائل بیش‌تر عاطفی و احساسی عمل می‌کنند. سرعت انتقال و هوش مردان برای انجام امور مالی و مدیریت بانکی بیش‌تر از زنان است.
فرهنگ سازمانی حاکم	سیاست‌های غیرمکتوب و غیرمدون سازمان مانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی است. در شرایط مساوی از نظر تحصیلات و تجربه، انتصاب مردان به نسبت زنان در امور مدیریتی در اولویت است.

در این تحقیق به منظور آزمون فرضیه‌ها از روش‌های موجود در آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. نخست داده‌هایی که از پرسش‌نامه جمع‌آوری شده بود در جدول آماری خلاصه شد و سپس برخی از شاخص‌ها، مانند درصد، فراوانی، و شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی محاسبه شد. هم‌چنین آزمون فرضیه‌های تحقیق با دو آزمون آماری t مستقل و تحلیل واریانس یک‌طرفه با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد.

۵. توصیف آماری

جدول ۲ توصیف آماری نمونه تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۲. اطلاعات توصیفی نمونه به تفکیک جنسیت، تأهل، تحصیلات، و سابقه خدمت

متغیر	شاخص	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۲۰۰	۵۰/۰
	مرد	۲۰۰	۵۰/۰
تأهل	مجرد	۷۵	۱۸/۸
	متأهل	۳۲۴	۸۱/۰
تحصیلات	دیپلم	۲۰۵	۵۱/۳
	فوق دیپلم	۲۱	۵/۲
	کارشناسی	۱۵۱	۳۷/۸
	کارشناسی ارشد	۲۱	۵/۲
سابقه خدمت	دکتری	۲	۰/۵
	۵-۱۰ سال	۱۶۱	۴۰/۳
	۱۰-۱۵ سال	۹۰	۲۲/۵
	۱۵-۲۰ سال و بیش تر	۸۴	۲۱/۰
		۶۱	۱۵/۲

۶. یافته‌های پژوهش

در این قسمت به ارائه مهم‌ترین یافته‌های پژوهش می‌پردازیم.

جدول ۳. میانگین ارزیابی پاسخ‌گویان درباره میزان مانع بودن متغیرها در تصدی پست‌های سازمانی از طریق زنان به تفکیک جنسیت

متغیرها	جنسیت	میانگین	تعداد	انحراف استاندارد
مسئولیت‌های خانوادگی	زن	۱۹/۸۲۹۱	۱۹۹	۳/۵۷۳۳۲
	مرد	۲۱/۲۰۳۰	۱۹۷	۳/۶۴۳۴۷
کلیشه‌های جنسیتی جامعه	زن	۱۷/۹۰۹۱	۱۹۸	۲/۷۷۶۲۳
	مرد	۱۶/۳۸۱۴	۱۹۴	۳/۰۳۳۳۰
فرصت‌های آموزشی	زن	۱۵/۰۲۰۲	۱۹۸	۳/۲۲۸۹۳
	مرد	۱۲/۹۸۹۸	۱۹۶	۳/۲۴۵۴۹
تمایل نداشتن زنان به ارتقا	زن	۱۶/۴۶۷۳	۱۹۹	۳/۵۲۴۴۷
	مرد	۱۹/۲۰۱۰	۱۹۹	۲/۷۵۶۰۴
ویژگی‌های جسمی و روانی زنان	زن	۱۱/۳۸۵۰	۲۰۰	۳/۴۶۵۰۸
	مرد	۱۶/۴۹۲۴	۱۹۷	۳/۷۰۴۱۳
فرهنگ سازمانی حاکم	زن	۲۱/۳۸۵۸	۱۹۷	۲/۱۴۸۴۲
	مرد	۱۶/۲۹۱۷	۱۹۲	۲/۶۰۴۵۳

۱۰ موانع ارتقای زنان شاغل در بانک‌های دولتی کشور به سطوح عالی ...

برای آزمون فرضیه‌های فوق، که مبین تفاوت میان نظرهای زنان و مردان از حیث میزان مانع بودن متغیرها در احراز مناصب مدیریتی زنان است، از آزمون t مستقل استفاده شده است و همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، میانگین ارزیابی دو جنس درباره متغیرهای مسئولیت خانوادگی، کلیشه‌های جنسیتی جامعه، فرصت‌های آموزشی جامعه، تمایل نداشتن زنان به ارتقا، ویژگی‌های جسمی و روانی زنان، و فرهنگ سازمانی حاکم در تصدی پست‌های سازمانی به دست زنان بیان‌گر وجود تفاوت معناداری بین زنان و مردان است.

جدول ۴: نتایج تحلیل واریانس میزان مانع بودن متغیرها در تصدی پست‌های سازمانی و جنسیت

سطح معناداری	مقدار F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مستولیت‌های خانوادگی و جنسیت	
					بین گروه‌ها	ترکیبی
.۰۰۰	۱۴/۳۵۲	۱۸۶/۸۶۸	۱۸۶/۸۶۸	۱۸۶/۸۶۸	بین گروه‌ها	ترکیبی
		۱۳/۰۲۰	۳۹۴	۵۱۳۰/۰۶۹	داخل گروه‌ها	
			۳۹۵	۵۳۱۶/۹۳۷	مجموع	
.۰۰۰	۲۷/۰۷۴	۲۲۸/۶۷۹	۱	۲۲۸/۶۷۹	بین گروه‌ها	ترکیبی
		۸/۴۴۷	۳۹۰		داخل گروه‌ها	
			۳۹۱		مجموع	
.۰۰۰	۳۸/۷۴۹	۴۰۶/۰۶۱	۱	۴۰۶/۰۶۱	بین گروه‌ها	ترکیبی
		۱۰/۴۷۹	۳۹۲		داخل گروه‌ها	
			۳۹۳		مجموع	
.۰۰۰	۷۴/۲۹۰	۷۴۳/۵۵۸	۱	۷۴۳/۵۵۸	بین گروه‌ها	ترکیبی
		۱۰/۰۰۹	۳۹۶		داخل گروه‌ها	
			۳۹۷		مجموع	
.۰۰۰	۲۰۱/۳۵۲	۲۵۸۸/۸۲۷	۱	۲۵۸۸/۸۲۷	بین گروه‌ها	ترکیبی
		۱۲/۸۵۷	۳۹۵		داخل گروه‌ها	
			۳۹۶		مجموع	
.۰۰۰	۴۴۳/۷۸۸	۲۵۲۳/۲۲۶	۱	۲۵۲۳/۲۲۶	بین گروه‌ها	ترکیبی
		۵/۶۸۶	۳۸۷		داخل گروه‌ها	
			۳۸۸		مجموع	

با توجه به جدول فوق، می‌توان بیان کرد که: مردان به مراتب بیش از زنان مسئولیت‌های خانوادگی زنان را در عدم تصدی در پست‌های سازمانی مؤثر می‌دانند و فرضیه یک در سطح معناداری $0/0001$ ($\eta=0.187$) پذیرفته می‌شود. زنان به مراتب بیش از مردان کلیشه‌های جنسیتی جامعه را در تصدی نداشتنشان در پست‌های سازمانی مؤثر می‌دانند و فرضیه دوم نیز در سطح معناداری $0/0001$ ($\eta=0.255$) پذیرفته می‌شود. درباره فرضیه سوم، زنان به مراتب بیش از مردان کم بودن فرصت‌های آموزشی خود را در تصدی نداشتن در پست‌های سازمانی مؤثر می‌دانند و این فرضیه در سطح معناداری $0/0001$ ($\eta=0.300$) پذیرفته می‌شود. نتایج جدول نشان می‌دهد که مردان به مراتب بیش از زنان تمایل نداشتن زنان به ارتقا را در تصدی نداشتن آنان در پست‌های سازمانی مؤثر می‌دانند و فرضیه فوق در سطح معناداری $0/0001$ ($\eta=0/379$) تأیید می‌شود. هم‌چنین مردان به مراتب بیش از زنان ویژگی‌های جسمی و روانی زنان را در تصدی نداشتن در پست‌های سازمانی مؤثر می‌دانند و فرضیه فوق در سطح معناداری $0/0001$ ($\eta=0.581$) پذیرفته می‌شود. در نهایت با توجه به جدول فوق بیان می‌شود که زنان به مراتب بیش از مردان فرهنگ سازمانی حاکم را در تصدی نداشتن در پست‌های سازمانی مؤثر می‌دانند و فرضیه فوق در سطح معناداری $0/0001$ ($\eta=0.731$) پذیرفته می‌شود.

جدول ۵. میانگین متغیرهای بررسی شده به تفکیک جنسیت

متغیر	میانگین	
	مردان	زنان
فرهنگ سازمانی حاکم	۱۶/۲۹	۲۱/۳۹
تمایل زنان به ارتقا	۱۹/۲۰	۱۶/۴۷
کلیشه‌های جنسیتی	۱۶/۳۸	۱۷/۹۱
مسئولیت‌های خانوادگی	۱۷/۶۷ (۲۱/۲۰۳۰)	۱۶/۵۲ (۱۹/۸۳)
فرصت‌های آموزشی	۱۲/۹۹	۱۵/۰۲
ویژگی‌های جسمی و روانی زنان	۱۶/۴۹	۱۱/۳۹
کل	۱۸/۸۷	۱۷/۸۳

یافته‌ها نشان می‌دهد که در مجموع از نظر کل پاسخ‌گویان به ترتیب، متغیرهای فرهنگ سازمانی حاکم، تمایل زنان به ارتقا و کلیشه‌های جنسیتی مهم‌ترین موانع ارتقای زنان شاغل به سطوح عالی مدیریت در بانک‌های دولتی معرفی شده‌اند و ویژگی‌های جسمی و روانی زنان کم‌اهمیت‌ترین مانع تلقی شده است؛ البته اهمیت متغیرهای ذکر شده، همان‌گونه که در بخش آزمون فرضیه‌ها به آن اشاره شد، با توجه به جنسیت متغیر است؛ بدین معنا که از نظر

زنان، به ترتیب متغیرهای فرهنگ سازمانی حاکم، کلیشه‌های جنسیتی و مسئولیت‌های خانوادگی مهم‌ترین موانع و ویژگی‌های جسمی و روانی زنان کم‌اهمیت‌ترین متغیر و از نظر مردان، به ترتیب متغیرهای تمایل زنان به ارتقا، مسئولیت‌های خانوادگی و ویژگی‌های جسمی و روانی زنان مهم‌ترین موانع و فرصت‌های آموزشی کم‌اهمیت‌ترین مانع مطرح بوده‌اند.

۷. نتیجه‌گیری

گرچه در کشور ما از نظر قانون اساسی هیچ‌گونه منع قانونی بر سر راه پیش‌رفت زنان وجود ندارد، اما مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که سقف شیشه‌ای بسیاری از زنان را از بالا رفتن به سوی پست‌های مدیریتی و رهبری باز می‌دارد. زنان در محیط کار با مسائلی نظیر تبعیض شغلی روبه‌رویند و پیش‌داوری‌هایی که درباره زنان و کارشان وجود دارد از نگرش‌های فرهنگی جامعه ناشی می‌شود. زنان در حرکت به سمت مشاغل مدیریتی با مشکلات بسیاری روبه‌رو می‌شوند؛ در حالی که این موانع برای مردان وجود ندارد (اسفیدانی، ۱۳۸۱: ۸۳).

علت ایجاد سقف شیشه‌ای از دو بعد متفاوت بررسی شده است: از یک طرف فرض می‌شود که زنان، خود وجود چنین مانعی را داوطلبانه می‌پذیرند و از آن استقبال می‌کنند (Oconnor, 2001: 400)؛ در این صورت مشغله زیاد خانم‌ها در منزل و مسئولیت خطیرشان در قبال فرزندان، از جمله عوامل مؤثر در تمایل نداشتن آنان به پذیرش پست‌های حساس و مهم در سازمان است. از سوی دیگر، تصور بر آن است که تمایل و توازن زنان برای پذیرش پست‌های سازمانی در حد مردان یا گاهی بهتر از آنان است، اما محیط‌های سازمانی این فرصت را از آنان سلب می‌کند. به عبارتی علت ایجاد این مانع نامرئی، بیش‌تر جنسیت و دیدگاه فرهنگی معطوف به آن است تا ناتوانی بانوان (Cooper, 2001: 143). یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که میان نظرهای زنان و مردان درباره میزان تأثیر مسئولیت‌های خانوادگی زنان در ارتقای آنان به سطوح عالی مدیریت تفاوت معناداری وجود دارد؛ به گونه‌ای که مردان به مراتب بیش‌تر از زنان مسئولیت‌های خانوادگی زنان را در تصدی نداشتن در پست‌های سازمانی مؤثر دانسته‌اند. مردان از یک سو تحت تأثیر فرهنگ جامعه، زنان را مسئول اصلی رسیدگی به امور خانه و فرزندان می‌دانند و از سوی دیگر، درگیر شدن آنان در این امور را مانع انتصابشان به پست‌های مدیریتی می‌دانند.

بر اساس یافته‌ها، میان نظرهای زنان و مردان درباره میزان تأثیر کلیشه‌های جنسیتی موجود در جامعه بر ارتقای زنان به سطوح عالی مدیریت تفاوت معناداری وجود دارد؛ به

طوری که زنان به مراتب بیش از مردان کلیشه‌های جنسیتی موجود در جامعه را در تصدی نداشتنشان در پست‌های سازمانی مؤثر می‌دانند. مردان در سایه این فرهنگ مردانه پیش می‌روند و از آن‌جا که تغییر این وضعیت را تهدیدی برای موقعیت خود احساس می‌کنند، در نفی آن می‌کوشند و در ویژگی‌های فردی و شخصیتی زنان بیش‌تر به دنبال موانع ارتقا می‌گردند، اما زنان در همه دوران زندگی‌شان این بندهای نامرئی را در حکم سدی برای فعالیت‌های اجتماعی‌شان لمس کرده و آن را مانع از انتصابشان به رده‌های عالی سازمانی می‌دانند. تعابیر متفاوتی درباره ریشه‌یابی نابرابری‌های جنسیتی به دست آمده، اما چه بر اساس نظر کارکردگرایان، که منشأ تفاوت نقش‌های جنسیتی را در تفاوت‌های زیستی و روانی دو جنس می‌دانند، و چه بر مبنای نظر تضادگرایان و بیش‌تر فمینیست‌ها، در نظام مردسالار، سلطه مردانه تفاوت نقش‌های جنسیتی را ایجاد کرده و فرایندهای جامعه‌پذیری، باورها، و نگرش‌های مربوط به تفاوت نقش‌های جنسیتی را ایجاد و تثبیت می‌کنند (سراج‌زاده و جواهری، ۱۳۸۵: ۱۱). از سوی دیگر، کلیشه‌های ذهنی درباره جنس و ساختار سنتی جامعه، زنان را بیش‌تر مناسب پیرو بودن می‌داند تا مدیر بودن. این مسئله، تصورات و ادراکات مربوط به رفتار زنان را تحریف کرده و این باور را، که زنان توان رهبری ندارند، تقویت می‌کند (کار، ۱۳۸۴: ۳۸).

نتایج پژوهش بیان‌گر آن است که میان نظرهای زنان و مردان درباره میزان تأثیر کمبود فرصت‌های آموزشی زنان در ارتقای آنان به سطوح عالی مدیریت تفاوت معناداری وجود دارد؛ به گونه‌ای که زنان به مراتب بیش از مردان تأثیر فرصت‌های آموزشی و نابرابری فرصت‌ها را در تصدی نداشتن در پست‌های سازمانی بیان کرده و آن را مانع ارتقای خود دانسته‌اند. زنان فرصت‌های آموزشی در سازمان و حضور در کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت را کم‌تر از مردان می‌دانند.

یافته‌های تحقیق هم‌چنین بیان‌گر وجود تفاوت معنادار میان نظرهای زنان و مردان درباره متغیر تمایل نداشتن زنان به ارتقا، در حکم مانع ارتقای زنان به سطوح مدیریتی است؛ به طوری که مردان به مراتب بیش از زنان تمایل نداشتن فردی زنان به ارتقا را در تصدی نداشتن آنان در پست‌های سازمانی مؤثر می‌دانند. با توجه به نظرهای کارکنان درباره شاخص‌های این فرضیه، این‌گونه استنتاج می‌شود که زنان نیز همانند مردان برای تصدی مشاغل مدیریتی پیش‌قدم می‌شوند، اما به علت مشکلاتی مانند پذیرش مسئولیت‌های خانوادگی، تمایل نداشتن به ساعات کاری طولانی، انتقال، جابه‌جایی و مأموریت این امکان کم‌تر برایشان مهیا می‌شود. مردان عملاً با تأکید بیش‌تر بر این مانع، دلیل تصدی نداشتن

زنان در پست‌های عالی سازمان را در تمایل و خواست فردی خود زنان دانسته و سازمان و قوانین حاکم را کم‌تر در این امر دخیل دانسته‌اند، اما زنان تمایلشان را به پذیرش مقام‌هایی که مسئولیت سنگین دارند اعلام کرده‌اند. نتایج مطالعه بن و هم‌کاران در این زمینه نشان داد که با وجود کلیشه‌های سنتی، زنان مهم‌ترین دلیل حضور نداشتن در مشاغل مدیریتی را موانع خودخواسته ذکر کرده‌اند و عمده‌ترین مانع خودخواسته نیز مسئولیت‌های خانه و مراقبت از فرزندان ذکر شده است (Boone, 2013: 230).

دربارهٔ متغیر ویژگی‌های جسمی و روانی زنان نیز مردان به مراتب بیش‌تر از زنان این ویژگی‌ها را در تصدی نداشتن در پست‌های سازمانی مؤثر می‌دانند. وجود تفاوت‌های بیولوژیکی و روانی میان زنان و مردان محرز و انکارناپذیر است، اما فرهنگ پدرسالار زنان را حامل نیروهای احساسی و مردان را حامل نیروهای عقلی می‌داند و مدیریت را با معیارهای مردانه تعریف می‌کند؛ زنان مدیر لباس مردانه می‌پوشند و در نقشی غیر از هویت واقعی‌شان قرار می‌گیرند تا نقش مدیریت مردانه را ایفا کنند و به همین دلیل، از نظر سخت‌گیری دربارهٔ ظواهر امر، در واقع برای خود در مقابل انتقادهای مربوط به احساسی عمل کردن سپری فراهم می‌کنند (طاعتی، ۱۳۸۲: ۱۸).

از سوی دیگر، زنان به مراتب بیش از مردان فرهنگ سازمانی حاکم را در تصدی نداشتن زنان در پست‌های سازمانی مؤثر می‌دانند. ماثور هلم (۲۰۰۶) در این زمینه بیان می‌کند که سقف شیشه‌ای در حکم اسطوره واقعیت دارد و از طریق فرهنگ، سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی پرورش می‌یابد و بی‌کفایتی زنان را مطرح می‌کند (الوانی و ضرغامی فرد، ۱۳۸۰: ۹۵-۱۰۱). مطالعات اخیر دربارهٔ زنانی که سمت‌های مدیریت عالی و میانی را احراز کرده‌اند نشان داده است که به نظر زنان، تصورات قالبی در سازمان هنوز مهم‌ترین عامل بازدارنده برای ارتقای آنان به درجات بالاتر است (Berman, 2010: 423). تصورات قالبی منفی فراگیر از مدیران زن در محل کار، به رغم این واقعیت که تعداد تفاوت‌های جنسیتی مستند تجربی بسیار کم است، هنوز غالب است؛ زیرا زنان در شغل‌های معتبر با دست‌مزد بالا در اقلیت‌اند؛ در نتیجه با مشکلاتی خاص در محیط کار مواجه‌اند. زنان در سطوح بالای مدیریت نه فقط در وضعیت نامطلوب در راستای ارتقا در سازمان روبه‌رویند، بلکه به علت پذیرفته و حمایت نشدن، احتمالاً بیش‌تر از مدیران ارشد مرد احساس انزوا و تنهایی می‌کنند (C.Armas, 2001: 182).

رفع موانع و کاهش تأثیر عوامل بازدارندهٔ مشارکت زنان در سطوح مدیریتی کشور و استفاده از توانایی‌های بالقوهٔ زنان نیازمند برنامه‌ریزی همه‌جانبه و درازمدت است که از آن

جمله می‌توان به استفاده از رسانه‌های جمعی و رسانه ملی به منظور فرهنگ‌سازی مناسب در زمینه تغییر باورهای فرهنگی و کلیشه‌های جنسیتی موجود در جامعه و تحول فرهنگ سازمانی حاکم در بیش‌تر سازمان‌ها و همچنین معرفی مدیران برتر و موفق زن در سازمان‌ها و برنامه‌سازی در راستای تبیین نقش مؤثر زنان در پیش‌رفت و توسعه کشور اشاره کرد.

تصویب طرح‌ها، لوایح قانونی، کارراه‌های شغلی و بخش‌نامه‌های داخلی در سازمان‌ها در راستای استخدام برابر زنان و پرهیز از نابرابری جنسیتی در این زمینه، امکان برخورداری زنان از فرصت‌های برابر با هم‌تایان مرد خود در دستیابی به سطوح عالی مدیریت در سازمان‌ها و در نظر گرفتن اصل شایسته‌سالاری، امکان برقراری توازن بین حقوق و مسئولیت‌های چندجانبه شغلی و خانوادگی زنان، از دیگر اقدامات مؤثر در این زمینه است. همچنین شایسته است ضمن ارج نهادن به نقش دوگانه زنان در محیط کار و خانواده ترتیبی اتخاذ شود که با اصلاح قوانین شغلی، ضمن تحکیم نهاد خانواده، زنان نیز رغبت بیش‌تری برای پذیرش پست‌های مدیریتی داشته باشند و هم‌زمان با ایفای وظایف خانه‌داری خود، از انجام مسئولیت‌های سنگین شغلی باز نمانند.

دستیابی به آمار و اطلاعات کارکنان و مدیران زن و مرد در بانک‌های مد نظر، حجم بالای کار کارکنان، کمبود وقت و ریزش بالای پرسش‌نامه‌ها، هم‌چنین پراکندگی بسیار زیاد شعب در سراسر کشور و فقدان دستیابی به همه کارکنان بانک از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش به شمار می‌روند.

منابع

- احسانی، محمد (۱۳۸۷). «بررسی و رتبه‌بندی عوامل بازدارنده ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در هیئت‌های ورزشی استان خوزستان»، فصل‌نامه پژوهش در علوم ورزشی، دوره ششم، ش ۱۹.
- اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۸۱). «بررسی موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی قوه مجریه و وزارت‌خانه‌های مستقر در آن»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشگاه تهران.
- الوانی، سیدمهدی و مؤگان ضرغامی فرد (۱۳۸۰). «موفقیت زنان در کارراه مدیریتی»، فصل‌نامه مدیریت دولتی، دوره پانزدهم، ش ۳، ۴ و ۵.
- بابایی زکلیلی، محمدعلی (۱۳۸۶). «مطالعه نوع مشاغل مدیریتی و نیازهای شغلی زن در سازمان‌های دولتی»، فصل‌نامه مدیریت زنان، ش ۱۵.
- خوشنویس، هومن (۱۳۸۱). «سقف شیشه‌ای»، مجله تدبیر، ش ۱۲۲.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۲). «ارتقای مشارکت زنان به سطوح مدیریتی»، فصل‌نامه ریحانه، ش ۳.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۶). زن و توسعه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۶ موانع ارتقای زنان شاغل در بانک‌های دولتی کشور به سطوح عالی ...

- سراج‌زاده، سیدحسین و فاطمه جواهری (۱۳۸۵). «برابری‌گرایی جنسیتی در میان دانش‌جویان و متغیرهای زمینه‌ای و نگرشی مرتبط با آن»، *مجله جامعه‌شناسی ایران*، دوره هفتم، ش ۲.
- طاعتی، آرام (۱۳۸۲). *بررسی راه‌کارهای مشارکت مؤثر زنان در سطوح مدیریت در برنامه پنج‌ساله سوم کشور*، تهران: انتشارات دفتر امور زنان نهاد ریاست جمهوری.
- عبداللهی، مژگان (۱۳۸۲). «سقف شیشه‌ای مانع ارتقای شغلی زنان»، *فصل‌نامه مطالعات مدیریت*، ش ۳۵ و ۳۶.
- قاسمی اصفهانی، مرجان (۱۳۸۰). *تحلیلی بر حضور زنان در عرصه‌های مدیریت*، تهران: دفتر امور زنان نهاد ریاست جمهوری.
- قره‌چپه‌پور، منیژه (۱۳۸۲). *بررسی میزان مشارکت زنان در سطوح مدیریتی و تحلیل موانع موجود*، تهران: مرکز امور مشارکت زنان.
- کار، مهرانگیز (۱۳۸۴). *زنان در بازار کار ایران*، تهران: روشن‌گران و مطالعات زنان.
- مرکز آمار ایران (۱۳۹۲). «نتایج آمارگیری از نیروی کار سال ۹۲ و سرشماری سال ۹۰».
- نوازی، بهرام و آرام یزدی (۱۳۸۸). «چالش‌های مدیریتی زنان در ایران»، همایش بین‌المللی تحولات جدید ایران و جهان، قزوین.

- Armas, Genaro C. (2001). *Glass Ceiling Slowly Craking, about Women Still Less Paid*, New York: Penguin Books.
- Berman, B. (2010). *Barriers to up Ward Mobility in International Schools for Women Administration*, New York: Stmartin's Press.
- Boone, J., V. Tatiana, K. Nikolaeva, M. Keith., K. Kefgen and J. Houran (2013). "Rethinking a Glass Ceiling in the Hospitality Industry", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54, No. 3.
- Burn, S. M. (2005). *Women across Cultures: A Global Perspective*, United States of America: McGraw Hill.
- Cooper, J. J. (2001). "Women middle managers' perception of the glass ceiling", *Women in management review*, Vol. 16, No. 1.
- ILO Report (2012). "Breaking Through the Glass Ceiling Slowly Craking, about Women Still Less Paid", <http://www.google.com>.
- ILO Report (2015). "Women in management: Ceiling is believing", <http://www.google.com>.
- Ledwith, S and F. Colgan (1996). *Women in Organizations Challenging Gender Politics*, New York: Macmillan Business.
- Maithani, A., M. Misra, S. Potnis and S. Bhuwania (2012), "The Effect of Gender on Perception of Glass Ceiling, Mediated by SRO and Attitude toward Women as Managers", *Management and Labour Studies*, Vol. 37, No. 2.
- Martell, Richard f. and et al. (1998). "Sex Stereotyping in the executive suite: Much and about something", *Journal of social Behavior and about something*, *Journal of social Behavior and Personality*.
- Morrison, Ann, Randall white and Ellen ven Velsor (1987). "Breaking the Glass Ceiling: Can woman reach the top of Americans Corporations?", Addison-Wesley, New York.

- Oconnor, Victoria (2001). "Woman and met is senior Management a Different Needs Hypothesis", *Journal of Woman in Management Review*, Vol. 16, No. 8.
- Peters H. (2002). "Female executive & the glass ceiling", *Women in Management Review*, Vol. 17, No. 1.
- Wirth, Linda (1998). *Woman in Management: Closer to Breaking through the glass ceiling*, New York: International Labour Review.
- Writh, Linda (2004). "Breaking Through the Glass Ceiling: Woman in Management", Geneva, ILO.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی