

## تجربه نابرابری جنسیتی در ارتقاء و انتصابات سازمانی: خوانشی استعاری از پدیده پله برقی شیشه‌ای

اردشیر شیری\*

الهام فرجی\*\*، علی یاسینی\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی مقاله حاضر فهم فرآیند انتصاب کارکنان با رویکرد جنسیت‌گرایانه است و استعاره مفهومی اختیار شده توسط پژوهشگران برای تبیین آن، پدیده پله برقی شیشه‌ای است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت یک تحقیق کیفی مبتنی بر رویکرد تجربه زیسته است. تمامی مدیران زن سازمان آموزش و پرورش استان ایلام به عنوان جامعه هدف انتخاب و با شیوه نمونه‌گیری زنجیره‌ای ۱۶ مصاحبه تا رسیدن به مرحله اشباع داده‌ها صورت گرفت. خروجی مصاحبه در قالب ۳ مقوله اصلی، ۱۷ مقوله فرعی و ۷۸ کد مفاهیم، کدگذاری شد. نتایج نشان داد که عوامل برون سیستمی، عوامل درون سیستمی، و عوامل فردی - شخصیتی در ایجاد پدیده پله برقی شیشه‌ای تاثیر دارند. نتایج نشان داد در سازمان آموزش و پرورش جنسیت عاملی اثرگذار در انتصاب مدیران است و وجود پدیده پله برقی شیشه‌ای باعث ناکارآمدی زنان در اجرا و ایفای نقش‌های سازمانی شده و پیامدهای فردی، اجتماعی و سازمانی متعددی را به دنبال دارد.

**کلیدواژه‌ها:** تجربه زیسته، اثر پله برقی شیشه‌ای، نگرش جنسیتی، تبعیض جنسیتی، انتصابات سازمانی.

\* دکترای تخصصی، دانشیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام (نویسندهٔ مسؤل)،  
a.shiri@ilam.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد، مدیریت اجرایی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی  
farajielham@yahoo.com، ایلام،

\*\*\* دکترای تخصصی، استادیار مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، a.yasini@ilam.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۹/۲۴، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱/۲۱

## ۱. مقدمه

امروزه در اغلب جوامع، با وجود حضور روزافزون زنان در عرصه اجتماع، متأسفانه جایگاه زنان در جامعه هنوز در امتداد همان وظایفی است که جامعه مردسالار به زن تفویض کرده است (Harlow, 2004). با توجه به این‌که امروز موفقیت و پیشرفت هر جامعه در گرو استفاده از تخصص‌های موجود در آن است، اما نابرابری‌های شرایط میان زنان و مردان در همه عرصه‌های مختلف جامعه قابل رؤیت است و جهت تسهیل شرایط ورود برای حضور و بقای زنان به عنوان نیمی از جمعیت هر جامعه‌ای، تاکنون هیچگونه تدابیر علمی و برنامه‌ریزی‌های لازم و مقتضی اتخاذ نشده (Thebaud, 2010; Harvey Wingfield, 2009) و مطالعات انجام شده در کشورهای مختلف نشان داده‌اند که عدم حضور شایسته زنان در پست‌های اجرایی و رده‌های تصمیم‌گیری ارشد سازمانها یک پدیده جهانی است (Burgess & Tharenou, 2002).

علاوه بر فضای جامعه، در تقسیم نیروی انسانی سازمان‌ها، زنان به حاشیه رانده شده‌اند و اغلب اوقات پیشرفت آنان برای مدیران ارشد و سایر افراد بی‌اهمیت تلقی شده و حتی گاهی دستیابی آنان به درجه‌های بالاتر، عجیب و دور از تصور انگاشته می‌شود، زیرا تصور غالب این است که آنان باید در حاشیه باشند و هرگز نباید در رأس قرار بگیرند (بولتن و موزیو، ۲۰۰۸؛ بوس و والی، ۲۰۰۹). خوانشی که در اغلب پژوهش‌ها برای تفسیر «در حاشیه قرار دادن زنها و ایجاد موانع برای آنها در دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی» بکار گرفته شده است، استعاره سقف شیشه‌ای (Glass Ceiling) است (گیلمن، ۱۹۹۸؛ مام، ۱۹۹۹؛ هولتین، ۲۰۰۳؛ کوتر و همکاران، ۲۰۰۱؛ ویلیامز، ۲۰۱۳). پدیده سقف شیشه‌ای دلالت بر وجود مانعی غیرقابل نفوذ دارد که در بیشتر سازمان‌ها، بدون اعتبار قانونی و صرفاً بر حسب توافق‌های ضمنی و نانوشته از ارتقای زنان در سازمان، ممانعت به عمل می‌آورد (Price-Glynn & Rakovski, 2012).

شواهد و قرائن نشان می‌دهد در حال حاضر، تعداد زنانی که سقف شیشه‌ای را شکسته و به پست‌های عالی سازمان دست یافته‌اند، اکنون با چالش دیگری بعد از اینکه به پست مدیریت رسیدند، مواجه می‌شوند که در ادبیات رفتار سازمانی واژه مصطلح «پله برقی شیشه‌ای» (Glass Escalator) برای تفسیر آن بکار گرفته شده است (ضرغامی فرد و بهبودی، ۱۳۹۳). در این شرایط زنان جهت اشغال پست‌های عالی سازمان - که ماهیتاً احراز آنها نیازمند ویژگی‌های زنانه است - چنین تجربه‌ای را درک و احساس می‌کنند (مام، ۱۹۹۹؛ ویلیامز،

(۲۰۱۳). پدیده مذکور ریشه در این تصور تاریخی قالبی و کلیشه‌ای دارد که مرد بودن و قدرت رهبری با هم تداعی می‌شود. به همین دلیل، اگر مردان حتی در مشاغل مربوط به زنان نیز وارد شوند، حالت عکس اثر سقف شیشه‌ای پدید می‌آید، یعنی گرایش به این است که مردان را با یک پله برقی شیشه‌ای به بام سقف شیشه‌ای برسانند. به محض ورود آنان به این مشاغل، آنها به سرعت به سمت‌های مدیریتی و اجرایی می‌روند (فریدمن و سگال، ۲۰۱۶). پدیده نوظهور ورود مردان به مشاغل زنان، از تیررس پژوهشگران جامعه‌شناس و نیز محققان حوزه سازمان و مدیریت به دور نمانده و هر کدام به نحوی از انحاء آن را مفهوم‌پردازی کرده‌اند. در میان پژوهشگران مختلف، استعاره و تعبیری که ویلیامز (۱۹۹۲) اولین بار برای این پدیده بکار گرفته است، «اثر پله برقی شیشه‌ای» است. وی طی سالهای ۱۹۹۱ تا ۱۹۸۵ با مطالعه و بررسی تجارب شغلی و حرفه‌ای مردان و زنان در چهار حرفه‌ی پرستاری، آموزش مدارس ابتدایی، مشاغل اجتماعی، و کتابداری و اطلاع‌رسانی به این نتیجه دست یافت که تمایل برای بکارگیری مردان در مشاغل عالی بنا به دلایل مردخویی و ترجیحات مردگرایانه بیش از زنان است و برای تفسیر یافته فوق استعاره «اثر پله برقی شیشه‌ای» را بکار گرفت. از نظر وی استعاره‌ی پله برقی شیشه‌ای، یک پارادایم موثر برای درک تجارب مردانی است که کار و مشاغل زنان را انجام می‌دهند (Amudha, 2016).

در تفسیر و تبیین پدیده پله برقی شیشه‌ای، اغلب جامعه‌شناسان بر این باورند که در اکثر سازمانها، جهت انتصاب افراد در پست‌های سازمانی نگرش جنسیت‌گرایانه با رویکرد تفکیک جنسیتی (Sex Segregation) وجود دارد که این امر به تبع باعث ایجاد تجربه‌های مختلف شغلی برای مردان و زنان می‌شود (کولبرگ، ۲۰۱۳). مشاغلی که عمدتاً توسط زنان اشغال می‌شوند ماهیتاً نیاز به ویژگی‌های زنانانه (Feminine Traits) از قبیل پرورش، مراقبت و همدلی دارند. چنین رویکرد و نگرشی باعث می‌شود همواره مردان با این تصور که «آنها برای اینگونه مشاغل مناسب نیستند»، مقابله کنند (هاروی وینگفیلد، ۲۰۰۹؛ چالز و گروسکاری، ۲۰۰۵). این نگرش و مفروضه بیش از آنکه اثر معکوس بر تجارب شغلی و حرفه‌ای کارکنان مرد داشته باشد، به طور عکس باعث می‌شود که مردها بهتر و آسانتر به مشاغل و پست‌های بالاتر ورود کنند و در نتیجه، از موقعیت عالی‌تر، جایگاه بالاتر، و حقوق و تشویقی‌های بیشتر بهره‌مند شوند (دل، پریس گلیان، و راکوفسکی، ۲۰۱۶).

در قرن گذشته مشارکت زنان در بازار کار از مهمترین تغییرات اجتماعی است. با وجود این که در دهه‌های اخیر شمار زنانی که در جستجوی پست‌های مدیریتی و رده‌های بالای

سازمانی بوده‌اند افزایش یافته، ولی هنوز هم نسبت حضور زنان شاغل در رده‌های بالای سازمانی در اقلیت بوده (نجاتی آجی‌بیشه و جمالی، ۱۳۸۶) و با تمام حرفه‌ای عمل کردن و شایستگی زنان شاغل، آنها هنوز به سطوح بالای قدرت در سازمان‌ها دست نیافته‌اند و مردان علیرغم نداشتن ویژگی‌های مربوط به مشاغل زنانه، و تنها بر اساس نگرش‌های جنسیتی و ترجیحات مدیران ارشد سازمان و در برخی مواقع در اثر پدیده من‌سانی جنسیتی مدیران، به انتصاب مراتب عالی گمارده می‌شوند (Christie, 2001; Gibelman, 1998; Davidson & Burke, 2000; Coulshed & Mullander, 2001; Davey, 2002; Abrahamsen, 2004; Bradley, 2005; Hafford-Letchfield, 2011).

آنچه مشهود است، تبعیض نمودی آشکار از بی‌عدالتی است و اثرات تخریبی بسیاری بر روحیه کاری کارکنان اعم از اداری و آموزشی دارد. در سازمان پر از تبعیض، اثری از جو فرهنگی مطلوب، روحیه کاری بالا و مناسبات صحیح بین کارکنان دیده نمی‌شود. بدین ترتیب اگر به زنان که نیمی از اعضای جامعه را تشکیل می‌دهند، فرصت اظهار توانمندی‌ها و مشارکت مؤثر اعطا نگردد، آنها درک درستی از قابلیت‌ها و توانایی‌های خود پیدا نخواهند کرد (نجاتی آجی‌بیشه و جمالی، ۱۳۸۶: ۳-۲).

با توجه به اهمیت بحث عدالت و آثار مخرب تبعیض در سازمان و با در نظر گرفتن خلأ موجود در مطالعات مربوط به پدیده پله برقی شیشه‌ای در سازمان‌های ایرانی، با توجه به اینکه آموزش و پرورش رسالت خطیری در امر تربیت و پرورش نسل بشر دارد و از آنجاییکه معلمی از دیر باز حرفه‌ای زنانه محسوب می‌شده است لزوم بررسی میزان توجه و تاکید سازمان آموزش و پرورش به امر انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی ارشد و کلیدی سازمان به دور از تعصب و نگاه جنسیتی حائز اهمیت است. در این راستا پژوهش حاضر به تشریح و تأیید و بررسی عوامل مختلف پدیده پله برقی شیشه‌ای در جامعه ایرانی در نظام آموزش و پرورش می‌پردازد تا با شناسایی عوامل موجد این پدیده، بستری برای انتصاب شایسته به دور از تعصبات جنسیتی فراهم شود.

در خصوص اهمیت مطالعه حاضر می‌توان اذعان داشت که با در نظر گرفتن همه مطالعات انجام گرفته در حوزه پله برقی شیشه‌ای مشخص می‌شود که اغلب مطالعات این حوزه بیشتر درباره تشریح خود پدیده و تأیید آن در سازمان‌های مختلف بصورت اسنادی و تجربی انجام گرفته است، و تا به حال ابعاد قضیه به خوبی روشن نشده است و علل و پیامدهای آن هم نامشخص است. با در نظر گرفتن اینکه در ایران به دلیل نو و جدید بودن

موضوع پله برقی شیشه‌ای تا به حال مطالعه‌ای در مورد آن انجام نگرفته و انگیزه مضاعف برای بررسی ابعاد و جوانب پدیده مورد نظر را ایجاد می‌کند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش از پژوهش، تعاریف و مفهوم پله برقی شیشه‌ای و نیز مطالعات انجام گرفته در زمینه پله برقی شیشه‌ای بررسی و تحلیل می‌شود.

مفهوم اولیه پله برقی شیشه‌ای توسط کریستیان ویلیامز (۱۹۹۲) جهت تبیین مزایای پنهان اشغال پست‌های زنانه برای مردان به کار گرفته شد. وی اذعان می‌دارد که پدیده پله برقی شیشه‌ای نه تنها در سطوح عالی سازمان، بلکه در سطوح میانی و پایین سازمان نیز احساس می‌شود (Cognard-Black, 2012).

زنان و مردان درون سازمان اگرچه ممکن است کارهای مشابهی را انجام ندهند. اما زمانی که در مشاغل یکسان قرار می‌گیرند، مردان سریع‌تر از زنان جایگاه سازمانی تصاحب کرده و مزایای بیشتری نسبت به زنان دریافت می‌کنند (پریس گلیان، و راکوفسکی ۲۰۱۲). این امر به معنای واقعی، به حاشیه راندن زنان، سوء استفاده از زنان و تضعیف مشاغل مربوط به زنان را بازنمایی می‌کند چنین پدیده‌ای به صورت عینی و عملیاتی ابتدا در سازمان‌های آمریکا (بولتن و موزیو، ۲۰۰۸) و سپس در سازمان‌های انگلستان (مور، ۲۰۰۹) احساس و شناسایی شد.

پله برقی شیشه‌ای در برگیرنده تمام حاشیه‌های انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل و ناامن است. این پدیده بیان می‌کند، احتمال اینکه انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی با شکست مواجه شود بیش از مردان است و اگر بخواهیم ارتباطی بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان مدیریت آن را بر عهده دارند، به طور عمده، در بحران قرار دارند (اسماعیل پور و تفقیدی، ۱۳۹۶؛ ضرغامی فرد و بهبودی، ۱۳۹۳). جاکوبز (Jacobs, 1989) بیان داشته است که مردان در مشاغل زنانه همان مشکلاتی را دارند که زنان در مشاغل مردانه با آنها مواجه هستند با این حال مام (۱۹۹۹) اذعان داشته است مردانی که در مشاغل زنانه مشغولند از مزایا و اثرات پله برقی شیشه‌ای بهره‌مند هستند. نتایج بدست آمده از تحقیق وی تأثیر تبعیض جنسیتی در میان زنان و مردان برای ترفیع به پست‌های مدیریتی را ثابت کرد. طبق نظر مام (۱۹۹۹) کار در شغلی که اساساً زنانه است احتمال ترفیع را برای مردان بیشتر می‌کند.

با توجه به مطالعات فوق می‌توان اذعان داشت که شیوع و رواج پدیده پله برقی شیشه‌ای در سازمانها دارای پیامدهای مثبتی برای مردان از قبیل؛ ایجاد نردبانی برای ارتقاء مردان و شکل‌گیری حمایت گسترده از مردان در سازمان (ویلیامز، ۲۰۱۳)؛ ارتقاء جایگاه و موقعیت شغلی مردان (ویلیامز، ۱۹۹۲)؛ ایجاد مسیری برای نظارت مردان بر زنان همکار (Simpson, 2004)؛ افزایش حقوق و کسب مشاغل دل‌چسب برای مردان (مام، ۱۹۹۹)؛ افزایش حمایت مردان از سوی مدیران عالی سازمان (تیلور، ۲۰۱۰) است.

علاوه بر موارد فوق، مجموعه‌ای از استراتژی‌های موجود در پدیده پله برقی شیشه‌ای منجر به شکل‌گیری مزیت‌های پنهان برای مردان می‌شود. استراتژی‌های مربوط به جنسیت مرد، برای مردان باعث می‌شود که آنها به عنوان رهبران، نسبت به زنان طبیعی‌تر مورد توجه قرار گیرند؛ نادر بودن مردان در حوزه‌های خاص، موجب می‌شود که آنها بیش از پیش مورد توجه مدیران عالی قرار بگیرند و این امر ممکن است منجر به رفتار ترجیحی مدیران عالی در انتخاب مردان برای انتصاب پست‌های سازمانی و بروز هنجارهای سستی جنسیتی شود (Mc Callister, 2017). از سوی دیگر مجموعه‌ای از تفکرات کلیشه‌ای در مورد زنان وجود دارد که زنان بیشتر مسئولیت‌پذیر هستند و ممکن است به عنوان افرادی تهاجمی و تحریک‌پذیر در محل کار دیده شوند، تصمیم‌گیری زنان اغلب اوقات عاطفی است تا منطقی و کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند؛ زنان به دلیل تعهدات فرزندپروری و خانوادگی ممکن است در سازمان نسبت به مردان کمتر مورد توجه واقع شوند (وینگفیلد، ۲۰۰۹).

پدیده پله برقی شیشه‌ای علاوه بر مزایای پنهان برای مردان، دارای معایب و جنبه‌های منفی نیز می‌باشد. در تایید جنبه‌های منفی پله برقی شیشه‌ای، یک کار کیفی که ویلیامز (۱۹۹۲) با چندین پرستار مرد به شیوه مصاحبه و تجربه زیسته انجام داد این نتیجه را بازگو کرد که یک پرستار مرد که قصد رفتن به مدرسه جهت تدریس به کودکان و پرستاری از آنها را داشت، از ادامه کار متوقف شده و مشغول به پرستاری از افراد بزرگسال شد چرا که ماهیت کار پرستاری عمدتاً زنانه بوده و مردان دوست ندارند که چنین مشاغلی را انجام بدهند و زمانی که وارد اینگونه مشاغل می‌شوند تنها از بخش‌هایی که ویژگی مردان در آن کاربرد دارد، استفاده می‌کنند. این تجربه در خصوص سایر افرادی که مصاحبه شده بودند به طور مشابهی نمایان شد. نتایج پژوهش ویلیامز (۱۹۹۲) نشان داد که برای مردان مهم نیست که در چه حرفه‌ای وارد شوند، مردان از رفتن به جنبه‌های زنانه بیشتر از حرفه خودشان رضایت داشتند و هنگام ورود به این مشاغل به سمت طرف‌های مردانه‌تر آن تمایل داشتند.

تجربه نابرابری جنسیتی در ارتقاء و انتصابات سازمانی: خوانشی استعاری... ۷

بطور کلی، ویلیامز به این نتیجه رسید که هم مردان و هم زنان که وارد مشاغل می‌شوند که طبق عرف، مرتبط با جنسیت آنها نیست و در اغلب موارد زنان با تبعیض روبرو می‌شوند (Ryan & Haslam, 2007).

بین سال‌های ۱۹۸۵-۱۹۹۱، ویلیامز با ۱۰۰ نفر کارمند زن و مرد از چهار حرفه مختلف (دستیار پزشک، معلم ابتدایی، کتابدار، مددکار اجتماعی) که معمولاً حضور زنان در آنها زیاد است مصاحبه کرد و به این نتیجه رسید که سازمان‌ها برای بهبود اخلاقیات در محل کار و روابط با مشتریان، مردان را در مشاغل زنانه ترفیع داده اند برخی از مردان وجود پله برقی شیشه‌ای را تشخیص داده و برخی قبول داشتند که تمایل دارند در مشاغل زنانه فعالیت کنند چون زیربنایی برای پستهای مدیریتی است (فریدمن و سگال، ۲۰۱۶).

پژوهش‌های متعددی جوانب مختلف پدیده اثر پله برقی شیشه‌ای در سازمان را مورد مطالعه قرار داده‌اند مطالعات گذشته تاکنون مدلی در خصوص تبیین این پدیده معرفی نکرده‌اند هر چند در مورد درب‌های شیشه‌ای (موانع بیرونی بازار کار برای زنان) و صخره شیشه‌ای (موانع درونی سازمان برای زنان) مطالعاتی با هدف ارائه مدل انجام شده‌اند. همچنین پژوهشی هم به شیوه پدیدارشناسی در مورد پله برقی شیشه‌ای، انجام نشده است. در جدول ۱ به طور خلاصه پژوهش‌های مربوط به پله برقی شیشه‌ای گزارش شده‌اند.

#### جدول ۱. مطالعات انجام شده در زمینه پله برقی شیشه‌ای

پژوهشگر	نتیجه مطالعه
آمودا و همکاران (۲۰۱۶)	آنها در پژوهشی با عنوان «پله برقی شیشه‌ای و شیشه‌ای: سرانجام تقسیم جنسیتی در سازمانها» دریافتند که زنان در شرکت‌ها به علت فرهنگ‌های نادرست شرکت‌های موجود از کار خارج می‌شوند و چشم اندازه‌های مناسب برای یافتن شغل‌های موفق سازمانی را از دست می‌دهند. در نهایت، آنها تصمیم می‌گیرند که سازمان را فراموش کنند. بنابراین مانع عمده‌ای که برای توسعه حرفه‌ای زنان وجود دارد همان فرهنگ موجود محل کار و ظرفیت‌سازی آنهاست.
دل، پریس گلپان، و راکوفسکی (۲۰۱۶)	آنها در پژوهشی با عنوان «آیا "پله برقی شیشه" ارزش کار مشاغل مشمول مالیات را جبران می‌کند؟» دریافتند که مردان در مشاغلی که بیشترین مراقبت مستقیم را ارائه می‌دهند، پس از کنترل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، درآمد کمتری نسبت به مردان در شغل‌های دیگر تجربه کردند. با این حال، مردان در مشاغل بهداشت حرفه‌ای همانند سایر افراد مشاغل خود درآمد قابل ملاحظه‌ای را پایین نمی‌آوردند، این امر نشان می‌دهد که چنین مشاغلی ممکن است بخشی از پله برقی شیشه برای مردان در بخش مراقبت‌های بهداشتی باشد.
ویلیامز (۲۰۱۳)	پژوهشی در مورد نابرابری جنسیتی در عصر نئولیبرال: واکاوی مفهوم پله برقی شیشه‌ای در شرکت نفت و گاز انجام داد و به این نتیجه رسید که پدیده پله برقی شیشه‌ای مفهوم جدیدی است که برای درک بهتر نابرابری‌های جنسیتی در سازمانها و شرکت‌ها شکل گرفته است. از نظر وی وجود چنین پدیده‌ای موجب ایجاد نردبانی برای ارتقاء مردان و شکل‌گیری حمایت گسترده از مردان در

سازمان‌ها می‌شود.	
در پژوهش خود به بررسی ارتباط نژاد، قومیت و جنسیت پرداخت و به این نتیجه رسید که در محیط کاری غیر سنتی مردان سفیدپوست به ناظران زن و اقلیت‌ها گزارش می‌دهند، سقف شیشه‌ای برای زنان وجود داشت در حالیکه مردان سوار پله برقی شیشه‌ای می‌شدند.	اسمیت (۲۰۱۲)
در تحقیق خود که در میان پرستاران انجام دادند وجود نابرابری جنسیتی را مورد تایید قرار دادند.	پریس گلین و راکوفسکی (۲۰۱۲)
نتایج آنها نشان دادند که کار کردن در مشاغل زنانه برخلاف مشاغل مردانه فقط بطور منفی بر دستمزد زنان تاثیر دارد.	بوش و هولست (۲۰۱۱)
هارلی نظریه پله برقی شیشه‌ای را در بافت کتابخانه و حرفه مدیریت اطلاعات در نیوزیلند بررسی نمود. او با گروه کوچکی از مردان در نقش‌های مدیریتی و اجرایی مصاحبه‌ای انجام داد. نتایج نشان دادند که هر چند این شرکت‌کنندگان موفقیتشان در حرفه خود را مرتبط با جنسیت‌شان نمی‌دانستند اما شواهد و تجربیات آنها را می‌توان به پله برقی شیشه‌ای نسبت داد.	هارلی (۲۰۱۱)
وقتی که شرکت دارای عملکرد ضعیفی است، افراد ممکن است آن را به عملکرد ضعیف زنان نسبت دهند، پس کلیشه «مدیر مساوی با مرد و بحران مساوی با زن» قابل طرح است و دال بر پله برقی شیشه‌ای در شرکت‌ها می‌باشد.	رایان و همکاران (۲۰۱۱)
داشتن ویژگی‌های کلیشه‌ای مردانه از جمله مناسب‌ترین ویژگی‌های رهبر در سازمان موفق است، در حالی که ویژگی‌های کلیشه‌ای زنانه مناسب‌ترین ویژگی در زمان بحران بوده است.	بروک مولر و برانسونکومب (۲۰۱۰)
مردان خارج از گروه‌های کاری زنانه و درون گروه‌های مردانه توسط ناظرین و همکارانشان به چالش کشیده می‌شوند.	کمس، مک دونالد، تریمبل (۲۰۱۰)
با افزایش درصد زنان در محل کار، مردان آن محیط سطح بالاتری از حمایت را دریافت می‌کنند. همچنین زنان در حرفه‌هایی که تعداد زنان در آنها بیشتر است دستمزد و جایگاه پایین‌تری را تجربه می‌کنند	تیلور (۲۰۱۰)
زنان به موقعیت رهبری در شرکت‌هایی که در وضعیت مالی مخاطره‌آمیز هستند، منصوب شده‌اند.	آدامز، گوپتا، و لید (۲۰۰۹)
در پژوهشی با عنوان بررسی تجارب مردان مشغول به کار زنان در سازمان نشان دادند که جنسیت و نژاد عوامل موثری هستند که به مردان جهت ورود به فعالیت‌های زنانه کمک می‌کنند. وی دریافت که تحرک شغلی برای همه مردان از طریق پله برقی شیشه‌ای به صورت یکسان نیست.	وینگفیلد (۲۰۰۹)
با اجرای ۹ مطالعه تجربی به این نتیجه رسیدند سهامداران، شرکت‌هایی را که هیئت مدیره آنها زن است، جدی نمی‌گیرند و در مقابل، به شرکت‌های که هیئت مدیره آنها مرد هستند، بیش از حد ارزش می‌دهند. این موضوع ممکن است به این دلیل باشد که سهامداران احساس می‌کنند زنان نسبت به مردان کمتر کارا عمل می‌کنند، انتصاب زنان در هیئت مدیره علامتی است که نشان می‌دهد شرکت در بحران است. به طور کلی آنها نشان دادند وقتی عملکرد سازمانی رو به کاهش است، احتمال انتصاب داوطلب زن بیشتر از زمانی است که آن در وضعیت بهبود است. این همان پله برقی شیشه‌ای است.	هسلم و رایان (۲۰۰۸)
این مطالعه در حوزه کار پرونده‌های حقوقی انجام گرفته و نشان می‌دهد، ترجیحی قوی برای انتصاب و کلاسی زن برای مدیریت پرونده‌های با ریسک بالا وجود دارد.	اشبای و همکاران (۲۰۰۷)
با کتابداران زن ایالت متحده مصاحبه‌ای انجام داد و گزارشات متعددی مبنی بر طرفداری از مردان دریافت کرد.	رامسی (۲۰۰۶)
یافته‌های آنها نشان داد که مردانی که سوار پله برقی شیشه‌ای می‌شوند و به اوج پیشرفت در حرفه زنانه می‌رسند با مردانیکه تازه وارد این حرفه شده‌اند روابط مریبگویی برقرار می‌کنند و به آنها کمک می‌کنند تا پله‌های ترقی را راحت تر طی کنند. این امر بر دائمی بودن چرخه پله برقی شیشه‌ای دلالت دارد.	السر و پیلاو (۲۰۰۶)



ویلسون کواکز و همکاران (۲۰۰۶)	آنها مطالعه‌ای در حوزه فناوری اطلاعات انگلیس انجام دادند و بر وجود مشکلات و پله برقی شیشه‌ای برای زنان مدیر اشاره نموده و اذعان داشتند که یک بازنگری اساسی در خط مشی گذاری نیاز است. آنها در ۱۰۰ شرکت برتر بریتانیا نشان دادند به احتمال بیشتری زنان نسبت به مردان در موقعیت‌هایی که قبلاً عملکرد ضعیفی داشتند، جایگزین شوند.
هولتین (۲۰۰۳)	تحقیق وی که در بازار کار سودان انجام شده بود نشان داد که تفاوت جنسیتی بین مردان و زنان در نقشهای نظارتی معنادار است، بخصوص در مورد مشاغلی که تعداد زنان در آنها بیشتر است. یافته‌های وی نشان داد که تنها نوع تبعیض منفی که مردان در حرفه‌های زنانه با آنها مواجه هستند از محیط خارجی و تحت عناوین کلیشه‌ها و تعصبات است.
جاج (۲۰۰۳)	شرکت‌های انگلیسی که در هیئت مدیره خود عضو زن داشتند، در مقایسه با شرکت‌هایی که همه اعضای هیئت مدیره آنها مرد هستند، عملکرد ضعیف‌تری نشان دادند.
کیمل (۲۰۰۴)	به این نتیجه رسید که مردان در مشاغل زنانه نه تنها با سقف شیشه‌ای روبرو نمی‌شوند بلکه تجربه تبعیض مثبت را خواهند داشت و بسیار سریع‌تر از زنان همکار خود از پله‌های ترقی بالا می‌روند.
کولارمر و بیبر (۲۰۰۱)	در تحقیقشان در یافت کتابخانه ثابت کردند که مردان بیشتر از زنان همکارشان در دهه ۱۹۹۰ درآمد داشتند و از نقششان هم رضایت داشتند.
گولدینگ و جونز (۱۹۹۹)	آنها دریافتند که اگر مردان بدون داشتن همان سطح از جاه‌طلبی همکار زن وارد حرفه کتابداری و مدیریت اطلاعات شوند در آنصورت می‌توان گفت که آنها بعد از شروع شغلشان سوار پله برقی شیشه‌ای شده که این امر با افزایش حس مسئولیت و تلاش برای رسیدن به یک شغل قابل احترام همراه است.
هیلدررند (۱۹۹۷)	تحقیق او در محیط کتابخانه نشان داد که اختلاف معناداری در پرداخت بین کارکنان کتابخانه زن و مرد وجود دارد و این امر برای شغلی که تقریباً ۸۰ درصد زنان در آن اشتغال دارند شگفت‌انگیز است.
دولان (۱۹۹۷)	در انتخابات مجلس در ایالات متحده، نامزدهای زن به مراتب، رأی کمتری نسبت به هم‌تایان مرد خود داشتند. دلیل آن ضعف و ناتوانی آنها نبود، بلکه این واقعیت را نشان می‌داد که زنان به طور قابل توجهی، با چالش بیشتری مواجه‌اند.
شین (۱۹۷۵)	مردان نسبت به زنان بیشتر ویژگی‌هایی را دارند که باعث موفقیت در مدیریت می‌شود، «مدیر مساوی مرد»

بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که در داخل ایران تاکنون پژوهشی با عنوان پله برقی شیشه‌ای انجام نشده است. در خارج از ایران هم پژوهش‌هایی در خصوص ادراک کارکنان از پدیده پله برقی شیشه‌ای انجام شده و برخی مشاغل نیز با هم مقایسه شده‌اند و در نهایت معایب و محاسن این پدیده در سازمانها مورد مذاقه قرار گرفته است. بنابراین پژوهش حاضر بعنوان اولین قدم در جهت بررسی وضعیت پله برقی شیشه‌ای در ایران محسوب می‌شود و بررسی وضعیت این پدیده در آموزش و پرورش که مرکز تربیت نسل‌های آتی است و توجه به برگزینی افراد شایسته و لایق به دور از هرگونه تبعیض و تعصبی را می‌طلبد می‌پردازد، در نوع خود بدیع و تازه است.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از جهت شیوه گردآوری داده‌ها کیفی با مصاحبه عمیق و به شیوه بررسی تجارب افراد است. بررسی تجارب افراد از یک پدیده مشترک، به دنبال این امر است که چگونه افراد این معانی را برای پدیده‌های مختلف ایجاد می‌نمایند. نکته کلیدی در این نوع روش تحقیق درگیری فرد در ایجاد معنا برای پدیده‌های اطراف خود است زیرا فرد از نظر این روش جهان را با و از طریق دیگران تجربه می‌کند (ادیب و مردان اربط، ۱۳۹۳).

هدف از این پژوهش، فهم تجربه زیسته کارکنان در خصوص پدیده نابرابری جنسیتی در ارتقاء و انتصابات سازمانی است و استعاره مفهومی‌ای که برای آن انتخاب شده است، اثر پله برقی شیشه‌ای است. از مصاحبه شونده‌گان درخواست می‌شد که تجارب و یا مشاهدات خود را در این باب مطرح نمایند. اغلب سؤالات شاخص و کلی مطرح می‌شد تا مصاحبه‌شونده‌گان توضیحات جزئی‌تری را بیان نمایند. با توجه به ماهیت پژوهش حاضر؛ پنج پرسش از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد: در مورد پدیده مورد نظر چه تجربه‌ای دارید؟ چه زمینه یا وضعیتی به نوعی بر تجربه شما از پدیده مورد نظر تأثیرگذار است؟ جوهره و ماهیت پدیده مورد نظر چیست؟ چه احساسی راجع به آن پدیده دارید؟ تفکر شما در ارتباط با آن چیست؟

مصاحبه‌ها در بازه زمانی بین ۲۵ تا ۴۵ دقیقه به صورت متغیر انجام شد. بعد از پایان هر مصاحبه از مصاحبه‌شونده‌گان درخواست می‌شد پیشنهادهای خود را برای بهتر صورت دادن پژوهش و همچنین معرفی افرادی که می‌توانستند محقق را در انجام بهتر این امر یاری کنند ارائه دهند. فرایند انجام مصاحبه‌ها تا جایی ادامه داشت که یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها تقریباً تکراری شد و اشباع نظری با ۱۶ مصاحبه عمیق که افراد آن به شیوه نمونه‌گیری نظری انتخاب شده بودند، حاصل شد.

تمام مصاحبه‌ها توسط یک محقق ثابت انجام شد تا از تأثیر نحوه مصاحبه در ارائه اطلاعات توسط مصاحبه‌شونده کاسته شود. داده‌های این مطالعه کیفی به روش اسمیت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بدین صورت که پس از گردآوری داده‌ها، هر مصاحبه توسط دو محقق به صورت مجزا و چندین بار مرور می‌شد تا متن کامل مصاحبه‌ها عیناً نوشته شود. پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها بر روی کاغذ، کلیه مصاحبه‌ها به صورت خط به خط کدگذاری و کدهای اساسی شناسایی شد. پس از کدگذاری، درون مایه‌هایی که مشخص‌کننده هر یک

از بخش‌های متن بود، تعیین و یک برجسب یا عنوان به آن تعلق گرفت. در مرحله بعد، عناوین مشترک در یک خوشه اصلی دسته‌بندی شد تا به تجزیه و تحلیل داده‌ها و به تم‌های استخراج شده، سازمان داده شد. در مرحله بعد، یک جدول خلاصه‌سازی از تم‌های سازماندهی شده تهیه شد. بعد از اتمام مصاحبه‌ها، جهت حصول اطمینان از روایی پژوهش‌های ترکیبی و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، سه نفر از مصاحبه‌شوندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی نمودند که نظرات و پیشنهادهای آن‌ها در مرحله کدگذاری اعمال شد. به‌طور همزمان از مشارکت‌کنندگان نیز در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام شده از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در این روش از دو تن از اساتید مسلط به کدگذاری درخواست شد تا چند نمونه از مصاحبه‌ها را به‌صورت تصادفی انتخاب و به‌طور مستقل کدگذاری کنند. در این پژوهش از ضریب کاپای کوهن که منعکس‌کننده‌ی توافق بین دو کدگذار است استفاده شد و مقدار آن برابر با ۰/۸ بدست آمد. هر چه ضریب بدست آمده به یک نزدیک‌تر باشد توافق بیشتر خواهد بود و ضریب بدست آمده نشان‌دهنده توافق زیاد بین دو کدگذار بود.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست این پژوهش داده‌های کیفی از مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان به‌دست آمد. متن‌ها بازخوانی شدند و کدهای مرتبط با سوالات استخراج شده و کد اولیه مربوط به آن بدست آمد. نمونه‌هایی از مصاحبه‌های انجام شده در زیر آورده شده است. مصاحبه ۱: مدیر که پس از ۱۵ سال سابقه معلمی و اداری در آموزش و پرورش برای نخستین بار به عنوان مدیر منصوب شده بود تجربه خود در مورد پدیده پله برقی شیشه‌ای را چنین توصیف می‌کند:

آنچه مشهود است تقبل و انجام پست‌های اجرایی تعداد ساعات اداری بیشتری نسبت به تدریس در مدارس را می‌طلبد. این عامل باعث می‌شود که اکثر خانم‌ها به تدریس در مدارس تمایل بیشتری نشان دهند. چرا که اغلب معلمان زن بر این باورند که اگر وارد پست‌های اجرایی شوند، معمولاً در پست‌های حاشیه‌ای سازمان منصوب می‌شوند و این امر برای آنها چندان خوشایند نیست. از سوی دیگر این تفکر کلیشه‌ای در سازمان سرایت کرده است که «آقایان دوست ندارند از یک رییس زن حرف شنوی

داشته باشند»؛ «آقایان در محیط اداری با همکاران مرد خود راحت‌تر هستند» و مواردی از این قبیل باعث شده است که زنان کمتر به سمت ایفای پست‌های مدیریتی کشانده شوند و این امر بابتی برای مردان جهت احراز پست‌های کلیدی سازمان فراهم می‌آورد. همچنین به نظر می‌رسد مدیران عالی‌تر سازمانی بر اساس نگرش جنسیتی، قومیتی یا اقلیتی - اکثریتی انتصابات مدیران رده‌های پایین‌تر را انجام می‌دهند. در واقع می‌توان اینطور استدلال نمود که مردان بیشتر تمایل به رعایت اصل مشابهت (هم از نظر جنسیتی، هم از نظر فکری و جزئی و هم از نظر قومیتی) دارند. بر این اساس اگر چه برخی از زنان توانسته‌اند به سمت‌های مدیریتی دست یابند اما برخی از آقایان در کوتاهترین زمان ممکن و با کمترین تلاش، به بیشتر عایدی و بهترین پست سازمانی منصوب می‌شوند.

مصاحبه ۲: یک مدیر که دارای ۱۷ سال سابقه کار بود تجربه و مشاهدات عینی خود در خصوص پدیده پله برقی را اینگونه بیان می‌کند:

من به عنوان یک مدیر که قبلاً سابقه ۴ ساله مدیریت امور پرسنلی را بر عهده داشته‌ام و هم اکنون نیز در سازمان آموزش و پرورش مدیر هستم بر این باورم که خانم‌ها بیش از اندازه دقیق، حساس و ریزبین بوده و این موارد بیشتر در خصوص رعایت موازین، دستورالعمل‌ها و قوانین و مقررات سازمانی دیده می‌شود. این موارد در برخی موارد برای مدیران عالی که مرد هستند زیاد خوشایند نیست یعنی اغلب مدیران دوست ندارند که مسائل اداری خیلی با حساسیت پیش برده شوند و اگر مساله‌ای در سازمان رخ دهد تمایل ندارند که جزئیات آن بازگو شود بر همین اساس اغلب مدیران مرد، تمایل به انتصاب کارکنان مرد در پست‌های مدیریتی و اجرایی دارند. پس می‌توان ادعا نمود که نگاه جنسیتی در انتصاب مدیران سازمانی به وفور دیده می‌شود و این امر در آموزش و پرورش این استان بیش از سایر سازمانها نمود دارد. پیامد اصلی این نوع رویه، به حاشیه راندن زنان، تضعیف قدرت زنان در سازمان و کاهش نفوذ آنها در لایه‌های تصمیم‌گیری است.

مصاحبه ۳: یک مدیر که دارای ۱۳ سال سابقه کار بود و ۳ سال تجربه مدیریت در سازمان آموزش و پرورش داشت تجربه خود در خصوص پدیده پله برقی شیشه‌ای را چنین بیان نمود:

مشاغلی که خانم‌ها می‌توانند در آنها ورود کنند دارای ویژگی‌هایی کاملاً زنانه است. تفسیر مدیران مرد در خصوص زنان این چنین است که خانم‌ها در برخورد با ارباب

رجوع خیلی احساسی برخورد می‌کنند، وظیفه اصلی زنان مادر بودن آنهاست، اعتماد به نفس خانم‌ها از آقایان کمتر است، و وظیفه اصلی زنان رسیدگی به امورات منزل و همسررداری است. چنین نگرش قالبی و کلیشه‌ای تنها به ضرر خانم‌ها و به نفع آقایان تمام می‌شود چرا که زنان بیشتر در حاشیه محصور می‌شوند و هیچگاه به متن اصلی تحولات سازمانی خوانده نمی‌شوند و به تبع آنان از دستیابی به پست‌های سازمانی باز می‌مانند و مردان به راحتی می‌توانند مشاغل و پست‌های آنها را تصاحب کنند. در مدتی که به سمت مدیریت منصوب شده بودم اغلب همکاران مرد و حتی مدیران مافوق بستر سازمانی را برای حضور و مسئولیت‌پذیری خانم‌ها در اداره مناسب نمی‌دانستند چرا که بر این باور بودند که کار در پست‌های مدیریتی دارای شرایط خاص است و نیازمند پذیرفتن مسئولیت سنگین و تحمل سختی است و این امر از عهده زنان خارج است. علاوه بر موارد فوق، جو سیاسی، فرهنگی و اجتماعی حاکم بر جامعه نیز بر ارتقاء آسانسوری آقایان و بازماندن خانم‌ها از پست‌های مدیریتی تاثیر دارد. تاثیر همراه بودن با دولت در امر انتصابات، همراستا بودن انتصابات با اهداف مدیریت در سطح کلان، من‌سانی (مشابَهت) سیاسی مدیران در انتصابات، و عدم توجه به شایسته سالاری در انتصابات از جمله مواردی هستند که بر کم و کیف دستیابی زنان و مردان به پست‌های سازمانی کلیدی تاثیر می‌گذارد.

مصاحبه ۴: مدیری که دارای ۱۰ سال سابقه تدریس در دبیرستان بوده و هم اکنون مدیریت یکی از قسمتهای اداره کل آموزش و پرورش را بر عهده دارد تجربه خود در خصوص دشواری و مشاغل انتصاب یک زن در پست‌های مدیریتی را چنین تشریح می‌نماید:

حضور زنان در فعالیت‌های و نقش‌های سازمانی بسیار ضعیف و کم‌رنگ است. دلایل متعددی در کم‌رنگ بودن حضور زنان نقش دارد از جمله می‌توان به مواردی از قبیل؛ نگرش منفی نسبت به فعالیت مدیران ارشد زن در سازمانها، حاکم بودن نگاه سنتی و فرهنگ بسته در جامعه به همراه فقر فرهنگی و عقب ماندگی فکری جامعه، تصویرسازی منفی مدیران از زنان در مقابل ذهنیت‌سازی مثبت از آقایان؛ قدمت حضور آقایان در اداره نسبت به خانم‌ها، و درک کمتر از مسائل و آسیب‌های اجتماعی نسبت به حضور خانم‌ها در سازمانها اشاره نمود. علاوه بر موارد فوق جوانب سیاسی و حزب‌گرایی و هم‌رنگی کارکنان با نگرش‌های مدیران ارشد سازمانها از جمله مواردی است که بر پیشنهاد افراد برای احراز پست‌های سازمانی تاثیر می‌گذارد. در این خصوص می‌توان به مواردی مانند؛ خودنمایی آقایان در احزاب و ستادها، پیشنهادی بودن پست‌های مدیریتی، همراه بودن فرد مورد نظر با دولت و نقش آن در امر

انتصابات؛ همراستا بودن انتصابات با اهداف مدیریت در سطح کلان، مشابهت سیاسی (حزبی و جناحی) کارکنان با مدیران و نقش آن در انتصابات اشاره نمود.

پس از انجام مصاحبه و مرتب‌سازی آنها در مرحله بعد کدگذاری باز صورت گرفت که طی این فرآیند جملات کلیدی و مرتبط با پدیده مورد نظر که از خلال مصاحبه‌ها بیرون کشیده شدند، کدگذاری و کد اولیه مربوط به آن در جدول ۲ آمده است. لازم به ذکر است که برای تمامی ۱۶ مصاحبه فرآیند کدگذاری انجام شد. نمونه کدهای اولیه مصاحبه‌ها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. نمونه ای از کدهای اولیه مربوط به مصاحبه نفر اول و دوم

کدهای اولیه مصاحبه ۲	کدهای اولیه مصاحبه ۱
دقت، ظرافت، و حساسیت زنان در امور برای مدیران خوشایند نیست	تدریس برای زنان راحت‌تر از انجام پست‌های مدیریتی است.
خانم‌ها بیش از اندازه به رعایت قوانین و مقررات حساس هستند.	اکثر زنان تمایل به تدریس دارند تا پست اداری.
خانم‌ها در برخورد با ارباب رجوع خیلی احساسی برخورد می‌کنند.	زنان در سازمان، در پست‌های حاشیه‌ای منصوب می‌شوند
زنان معمولاً در پست‌های حاشیه‌ای سازمان منصوب می‌شوند.	تفکر کلیشه مردان در خصوص زنان وجود دارد
زنان در لایه‌های تصمیم‌گیری سازمانی نفوذ چندانی ندارند.	آقایان دوست ندارند از یک رییس زن حرف شنوی داشته باشند.
اعتماد به نفس خانم‌ها از آقایان کمتر است.	آقایان در محیط اداری با همکاران مرد خود راحت‌تر هستند.
ساعت کاری در اداره نسبت به مدارس خیلی بیشتر است.	مدیران بر اساس نگرش جنسیتی، قومیتی، و سیاسی انتصابات انجام می‌دهند
زنان نیاز به مرخصی‌های بیشتر و طولانی مدت دارند.	مدیران ارشد سازمان بیشتر تمایل به اصل من سانی (مشابهت از جهات مختلف) در انتصاب
خانم‌ها خودشان ترجیح می‌دهند در مدارس خدمت کنند.	افرد به یک پست سازمانی دارند
وظیفه اصلی زنان رسیدگی به امورات منزل و همسررداری است.	مردان در کمترین زمان به بهترین پست‌های سازمانی منصوب می‌شوند

در مرحله اول، مضمون‌های زیادی به‌دست آمد که با تلفیق و تقلیل آنها با استفاده از فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه کل کدهای اولیه به کدهای کمتری تقلیل یافتند به این گونه که به منظور جلوگیری از تکرار، تمام کدهای اولیه تکراری یا مشابه که از

لحاظ مفهومی بسیار به هم نزدیک بودند در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیمی را بوجود آوردند که مقولات را تشکیل دادند. نتایج حاصل از این مرحله در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. مقولات اصلی، مقولات فرعی، و کدهای مفهومی

مقولات اصلی	مقولات فرعی	کدهای مفهومی
عوامل پروز سیستمی	عوامل اجتماعی	نگرش منفی به فعالیت مدیران ارشد زن باور به تفکیک فضای کار
	عوامل اقتصادی	شرایط مطلوب مالی مدارس نسبت به اداره نبود مزایا در اداره
	عوامل سیاسی	تأثیر همراه بودن با دولت در امر انتصابات عدم توجه به شایسته‌سالاری در انتصابات
	فرهنگ و آموزه‌های دینی جامعه	باور به مادر بودن زن به عنوان وظیفه اصلی اش معدوریت در برقراری در ارتباط خانم‌ها و آقایان توجه به فرهنگ اسلامی مبنی بر تناسب سختی کار با جنسیت پابندی به رعایت مسائل دینی و مذهبی، و اعتقادی
	حاکمیت فرهنگ مردسالار	وجود تبعیض جنسیتی در ادارات طولانی بودن و کشیده شدن برخی جلسات محرمانه مردانه بودن قوانین
	ویژگی‌های زنان	احساس مسئولیت بیش از حد خانم‌ها عقب تر بودن زنان در مسائل سیاسی و حزبی ضعف ایجاد تعامل در میان همکاران خانم
عوامل فردی - شخصیتی	ویژگی‌های کار اداری زنان	عدم وجود انعطاف کار اداری بالا بودن فشار روانی در اداره
	باورهای قالبی و تصورات کلیشه‌ای	مسئولیت بیشتر آقایان تعصبات رایج در مورد خانم‌ها باور به بهتر بودن خانم‌ها در تدریس

عوامل درون سیستمی	عوامل ساختاری سازمان	فقدان بستر مناسب برای حضور و مسئولیت‌پذیری خانم‌ها در اداره محدودیت کار اداری برای خانم‌ها	بالا بودن ساعت کاری در اداره وجود قوانین محدود کننده برای خانم‌ها در اداره سختی، مسئولیت بالا و شرایط خاص کار در اداره
	مرد محوری	رقابت‌پذیری بیشتر آقایان خودنمایی آقایان در احزاب و ستادها	تصورسازی مثبت آقایان از خود سازگاری بیشتر آقایان با کار اداری تمایل مردان به انجام کارهای پیچیده و کسب درآمد بیشتر
	ساختار سستی مدیریت	پیشنهادی بودن پست‌های مدیریتی پیروی از شیوه انتصاب سستی	قدمت حضور آقایان در اداره مناسب نبودن فضای فیزیکی در ادارات
	حمایت شبکه‌های مردانه	انتصاب خانم‌ها در پست‌های حاشیه‌ای مرد بودن اکثر مسئولان و تأثیر آن‌ها دولت در	عدم تمایل مدیران مرد به همکاری با همکار خانم عدم فرمانبرداری مردان از رئیس خانم نفوذ و حضور بیشتر آقایان در پست‌های ستادی
	مشکلات کار با خانم‌ها	بیشتر بودن انواع مرخصی‌ها و طولانی مدت بودن آنها تداخل کاری خانم‌ها و آقایان مشکلات بیشتر خانم‌ها	محدودیت‌های ارتباطی خانم‌ها در محیط اداری در دسترس نبودن خانم‌ها خارج از ساعات اداری سختی مأموریت رفتن به مناطق دوردست

در جدول ۳ مقوله‌های به‌دست آمده در سه مقوله اصلی عوامل برون سیستمی، عوامل درون سیستمی، و عوامل فردی شخصیتی طبقه‌بندی شدند. در عوامل برون سیستمی مواردی از قبیل؛ عوامل سازمانی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، عامل فرهنگ جامعه و آموزه‌ها و ارزش‌های دینی، و عامل حاکمیت فرهنگ مردسالار در جامعه بر شکل‌گیری پدیده پله برقی شیشه‌ای در سازمانها نقش قابل ملاحظه‌ای دارند.

در مقوله اصلی عوامل درون سیستمی مواردی از جمله؛ کم‌رنگ شدن حضور زنان در قدرت و سیاست سازمانها، ساختار سستی مدیریت سازمانها، حمایت درون گروهی و شبکه‌ای مرد محور، جنسیت‌گرایی و مشکلات کار با زنان به عنوان عوامل شکل دهنده پدیده پله برقی شیشه‌ای در سازمانها قلمداد می‌شوند.

در مقوله اصلی عوامل فردی - شخصیتی عواملی مانند وجود باورهای کلیشه‌ای، ویژگی‌های خاص زنان، و ویژگی‌های مشاغل اداری زنان در ایجاد پدیده پله برقی شیشه‌ای نقش اساسی دارند.

عوامل اثرگذار بر پله برقی شیشه‌ای باعث بوجود آمدن پیامدهای منفی فردی، اجتماعی و سازمانی می‌شود که این پیامدها به نوبه خود باعث تقویت این پدیده در جامعه و سازمان



می‌شوند و به این ترتیب در حرکتی دایره‌ای پیامدها به این تبعیض جنسیتی دامن زده و پدیده پله برقی شیشه‌ای بیش از پیش تقویت می‌شود. و باعث می‌شود که زنان حتی با وجود اکثریت بودن در مشاغل زنانه به حاشیه رانده شده و از توانایی‌های آنها به عنوان نیمی از جمعیت منابع انسانی سازمان استفاده نشود. دسته‌بندی پیامدهای فردی، سازمانی، و اجتماعی پدیده پله برقی شیشه‌ای در جدول ۴ شرح داده شده است.

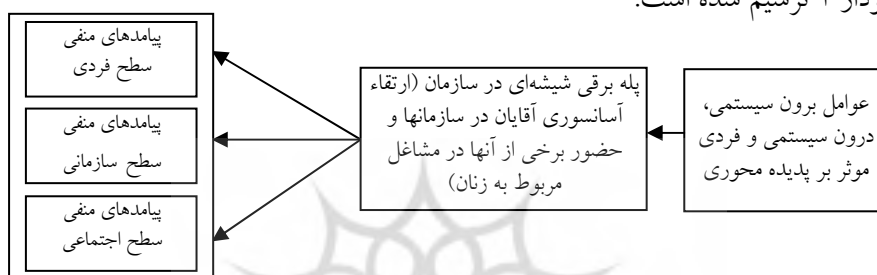
جدول ۴. مقوله‌های اصلی، فرعی، و کدهای مفهومی در خصوص پیامدهای پله برقی شیشه‌ای

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای مفهومی
تذکره	پیامد فردی	افزایش استرس و ترس از شکست در خانم‌ها بروز احساس بی‌هویتی سازمانی خانم‌ها راحت نبودن ارباب رجوع در برخورد با مسئولین زن
	پیامد اجتماعی	توجه کمتر به رفاه و مسائل عاطفی دانش‌آموزان و دبیران زن درک کمتر مسائل و آسیب‌های اجتماعی مربوط به حضور زنان
	پیامد سازمانی	ناکارآمدی سیستم تعهد کمتر به سازمان
		بی‌انگیزه شدن بانوان بروز حس سرخوردگی در زنان کاهش اعتماد به نفس خانم‌ها
		تقویت کلیشه‌های منفی جنسیتی عدم حضور مدیران زن لایق در پست‌های بالای سازمانی تداوم پله برقی شیشه‌ای
		دلسرد شدن و ترک سازمان بهره‌وری پایین پایین آمدن کیفیت آموزشی

در واقع اثر پدیده «اثر پله برقی شیشه‌ای» در سازمان‌ها دارای حرکتی دایره‌ای است که مجموعه‌ای از عوامل موجب شکل‌گیری آن، و خود پدیده محوری منجر به شکل‌گیری، دامن زدن و تقویت تبعیض جنسیتی شده که ناکارآمدی و به حاشیه راندن زنان در سازمان‌ها را بدنبال دارد. باعث می‌شود که زنان حتی با وجود اکثریت بودن در مشاغل زنانه به حاشیه رانده شده و از توانایی‌های آنها به عنوان نیمی از جمعیت منابع انسانی سازمان استفاده نشود. چنین پدیده‌ای در سازمان پیامدهای منفی در سطوح فردی، سازمانی، و اجتماعی را در پی دارد. از مهمترین پیامدهای منفی این پدیده‌ای در سازمانها می‌توان به مواردی از جمله درک کمتر مسائل و آسیب‌های اجتماعی مربوط حضور زنان در پست‌های مدیریتی، عدم حضور مدیران زن لایق در پست‌های بالای سازمانی، بروز احساس

سرخوردگی در زنان، بروز احساس بی‌هویتی سازمانی زنان، کاهش اعتماد به نفس، انگیزه و راندمان کاری زنان در سازمان و ... اشاره نمود.

باعث بوجود آمدن پیامدهای منفی فردی، اجتماعی و سازمانی می‌شود که این پیامدها به نوبه خود باعث تقویت این پدیده در جامعه و سازمان می‌شوند و به این ترتیب در حرکتی دایره‌ای پیامدها به این تبعیض جنسیتی دامن زده و پدیده پله برقی شیشه‌ای بیش از پیش تقویت می‌شود. حرکت دایره‌ای شکل‌گیری و تقویت «اثر پله برقی شیشه‌ای» در نمودار ۱ ترسیم شده است.



نمودار ۱. الگوی پسایندی و پیشایندی پله برقی شیشه‌ای

## ۵. نتیجه‌گیری

از جمله مسائلی پیش روی سازمان‌ها در انتخاب مدیران و کارکنان، برگزیدن مدیران و کارکنان شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم برای تصدی این پست بااهمیت است. تحقق اهداف توسعه اجتماعی و اقتصادی مستلزم استفاده مناسب و بهینه از منابع انسانی است که زنان نیمی از آن را تشکیل می‌دهند. با این حال زنان در محیط‌های کاری و در احراز پست‌های مدیریتی همواره پایین‌تر از مردان انگاشته شده‌اند. باورهای مربوط به نقش‌های جنسیتی، یکی از اساسی‌ترین عواملی است که مانع حضور زنان در جامعه می‌شود. بر اساس این باورها، حضور زنان در پست‌های کلیدی و مدیریتی چندان پررنگ به نظر نمی‌رسد. توجه به این موضوع بخصوص زمانی به اوج خود می‌رسد که به مشاغلی می‌پردازیم که در آنها تعداد کارکنان زن بیشتر از کارکنان مرد است. سوالی که به ذهن می‌رسد این است که آیا با وجود بیشتر بودن تعداد زنان در این مشاغل باز هم پست‌های کلیدی و مدیریتی در دست مردان است؟ در پاسخ به این سوال ویلیامز (۱۹۹۲) برای اولین بار پدیده پله برقی شیشه‌ای را مطرح کرد. بر این اساس هدف اصلی از پژوهش حاضر،

بررسی پدیده پله برقی شیشه‌ای و بررسی عوامل و پیامدهای آن با تاکید بر تبعیض جنسیتی در سازمان آموزش و پرورش بود.

به‌طور کلی یافته‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها نشان داد که پدیده پله برقی شیشه‌ای در آموزش و پرورش ایران و به‌طور خاص در اداره کل آموزش و پرورش ایلام وجود دارد. تحقیقات قبلی (کیمل، ۲۰۰۴؛ هیلدنبرند، ۱۹۹۷؛ هارلی، ۲۰۱۱؛ هولتین، ۲۰۰۳؛ اسمیت، ۲۰۱۲؛ کریستی، ۲۰۰۱؛ گیلمن، ۱۹۹۸؛ دیویدسون و بورک، ۲۰۰۰؛ کولشد و مولاندر، ۲۰۰۱؛ داوی، ۲۰۰۲؛ هارلو، ۲۰۰۲؛ آبراهامسن، ۲۰۰۴؛ برادلی، ۲۰۰۵؛ هافورد - لچفیلد، ۲۰۱۱؛ برگ و همکاران، ۲۰۰۸) به‌طور مشابه وجود این پدیده (حضور مردان در مشاغل زنانه) را به اثبات رسانده‌اند.

یافته‌ها پژوهش حاضر در چهار مقوله عوامل درون سیستمی، عوامل برون سیستمی، عوامل فردی - شخصیتی، و پیامدها قابل بحث و بررسی است. یکی از جنبه‌های مهم در بعد عوامل درون سیستمی، عامل ساختار سازمانی است که اثر پله برقی شیشه‌ای را تشدید نموده است. در این بعد مواردی از جمله فقدان بستر مناسب برای حضور و مسئولیت‌پذیری خانم‌ها در اداره، محدودیت کار اداری برای خانم‌ها، بالا بودن ساعت کاری در اداره، وجود قوانین محدود کننده برای خانم‌ها در اداره، سختی کار، مسئولیت بالا و شرایط خاص کار در اداره و ... تشدید کننده نابرابری جنسیتی در ارتقاء و انتصابات سازمانی هستند. همراستا با عوامل شناسایی شده در بعد ساختاری، پژوهش‌های قبلی (داوی، ۲۰۰۲؛ هارلو، ۲۰۰۲؛ آبراهامسن، ۲۰۰۴؛ برادلی، ۲۰۰۵؛ هافورد - لچفیلد، ۲۰۱۱؛ برگ و همکاران، ۲۰۰۸) این نتیجه را عنوان کرده‌اند که زنان علیرغم داشتن توانایی، مهارت، شایستگی و حرفه‌ای عمل کردن در پست‌های سازمانی؛ هنوز نتوانسته‌اند به سطوح بالای قدرت در سازمان‌ها دست یابند و مردان علیرغم نداشتن ویژگی‌های مربوط به مشاغل زنانه، در اغلب مشاغل سطح بالا حضور دارند. این یافته با بخشی از نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته همخوانی و همراستایی دارد.

ساختار سنتی مدیریت از دیگر عوامل درون سیستمی است که بر کم و کیف نابرابری جنسیتی تاثیر می‌گذارد. در ساختار سنتی مدیریت عواملی از قبیل قدمت حضور آقایان در اداره، پیشنهادی بودن پست‌های مدیریتی، پیروی از شیوه انتصاب سنتی، مناسب نبودن فضای فیزیکی در ادارات و .... بر نابرابری در انتصابات تاثیر می‌گذارد یافته‌های مصاحبه کیفی نشان داد که مردان تنها بر اساس نگرش‌های جنسیتی و ترجیحات مدیران ارشد

سازمان و در برخی مواقع در اثر پدیده من‌سانی جنسیتی مدیران، به انتصاب مراتب عالی گمارده می‌شوند، حتی اگرچه ممکن است شایستگی و مهارت‌های آن پست سازمانی را نداشته باشد. در این راستا هاروی وینگفیلد (۲۰۰۹)؛ چالز و گروسکاری (۲۰۰۵)؛ و کولبرگ (۲۰۱۳) به طور مشابه اذعان داشته‌اند که در اکثر سازمانها، جهت انتصاب افراد در پست‌های سازمانی نگرش جنسیت‌گرایانه با رویکرد تفکیک جنسیتی وجود دارد که این امر به تبع باعث ایجاد تجربه‌های مختلف شغلی برای مردان و زنان می‌شود. یافته‌های پژوهش رفعت جاه و قربانی طالعی (۱۳۹۰) و صداقت زادگان و خسروی (۱۳۹۰) همراستا با یافته پژوهش حاضر نشان داد که دو دسته عوامل هنجاری - ساختاری و عوامل محتوایی مانع ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی می‌شود. عوامل هنجاری یا ساختاری شامل سیاست‌های منابع انسانی، قوانین و مقررات، روشها و رویه‌ها، شرایط احراز مشاغل مدیریتی و عوامل محتوایی شامل در اقلیت بودن زنان، سبک‌ها و ترجیحات مدیریت، موانع ارتباطی، جو و فضای سازمانی می‌باشد.

حمایت شبکه‌های مردانه از جمله مقوله‌های مربوط به بعد عوامل درون سیستمی است که با مواردی از قبیل؛ انتصاب خانم‌ها در پست‌های حاشیه‌ای، مرد بودن اکثر مسئولان و تأثیر آن‌ها در دولت، عدم تمایل مدیران مرد به همکاری با همکار خانم، عدم فرمانبرداری مردان از رئیس خانم، و نفوذ و حضور بیشتر آقایان در پست‌های ستادی نابرابری‌های جنسیتی در ارتقاء و انتصابات سازمانی را تقویت می‌نماید. برخی از مصاحبه شونده‌گان بر این امر اشاره کرده‌اند که نگاه جنسیت‌گرایانه مدیران سازمان به انتصاب مردان نسبت به زنان، باعث به حاشیه رانده شدن زنان، دور شدن آنها از متن تحولات و تصمیم‌گیری‌های سازمانی و قرار گرفتن آنها در پست‌های حاشیه‌ای شده است. این یافته با نتایج پژوهش‌های بولتن و موزیو (۲۰۰۸)؛ مور (۲۰۰۹)؛ اسماعیل پور و تفقیدی (۱۳۹۶)؛ ضرغامی فرد و بهبودی (۱۳۹۳) همراستا است. از نظر آنها نگاه جنسیت‌گرایانه مدیران سازمان به انتصاب مردان نسبت به زنان به معنای واقعی، مواردی مانند به حاشیه راندن زنان، سوء استفاده از زنان و تضعیف مشاغل مربوط به زنان را بازنمایی می‌کند. همراستا با پژوهش‌های گذشته، رایان و همکاران (۲۰۱۱) به پدیده «بحران مساوی زن و بهره‌وری مساوی مرد» اشاره کرده و اذعان می‌دارند زمانی که ضعف عملکردی و بحران سازمانی ایجاد می‌شود، در نزد اغلب برنامه‌ریزان، طراحان، و سیاستگذاران سازمانی خصیصه «زنانه

مطلوبتر از مردان» به نظر می‌آید. بنابراین زنان قربانیان بحران‌های سازمانی شده و مسئولیت ناکارآمدی‌های سازمانی بر شانه زنان سایه می‌افکند.

مقوله مهم دیگری که مربوط به عوامل درون سیستمی است، مقوله مشکلات کار با خانم‌ها در سازمانهاست. در این مورد می‌توان ادعان داشت که مقوله‌هایی مانند بیشتر بودن انواع مرخصی‌ها و طولانی مدت بودن آنها، تداخل کاری خانم‌ها و آقایان، مشکلات بیشتر خانم‌ها نسبت به آقایان، محدودیت‌های ارتباطی خانم‌ها در محیط اداری، در دسترس نبودن خانم‌ها خارج از ساعات اداری، سختی مأموریت رفتن به مناطق دوردست برای خانم‌ها، همگی بر کم و کیف عدم تمایل و ورود به پست‌های مدیریتی است که به نوبه خود ظهور نابرابری جنسیتی در انتصابات سازمانی را دامن می‌زند. در این راستا نتایج پژوهش فراست (۱۳۹۳) نشان داد که ویژگی‌های خاص مربوط به زنان و شرایط حاکم بر روابط زنان در سازمانها، شرایط نابرابر در اختصاص دادن پست‌های مدیریتی به زنان را موجب شده است.

مرد محوری از جمله مقوله‌های مربوط به بعد عوامل درون سیستمی است که با شاخص‌هایی مانند تصویرسازی مثبت آقایان از خود، سازگاری بیشتر آقایان با کار اداری، تمایل مردان به انجام کارهای پیچیده و کسب درآمد بیشتر، رقابت‌پذیری بیشتر آقایان، و خودنمایی آقایان در احزاب و ستادها مفهوم سازی شده است. مرد محوری و تصویر مثبت آقایان از قدرت مردانه بودن خود در مقابل زنان از جمله کلیشه‌هایی است که نابرابری جنسیتی در انتصابات سازمانی را دامن می‌زند. در این خصوص یافته‌های پژوهش کیفی رفعت جاه و خیرخواه (۱۳۹۲) نشان داد که اغلب مدیران مرد ادعان داشته‌اند که زنان به لحاظ بارداری و شیردهی، فاقد قدرت هستند و در نتیجه لازم است که تحت سرپرستی، نظارت و حمایت مردان باشند. همچنین یافته‌های پژوهش بردبار، ندوشن و جعفری (۱۳۹۱) نشان داد که عواملی از جمله نگرانی اعضای هیأت علمی زن از برداشت همکاران مرد نسبت به حضور فعالانه آنها، وجود مردسالاری در دانشگاه، عدم اعتماد مردان هیأت علمی به اعضای هیأت علمی زن در پست‌های مدیریتی، عدم پذیرش اعضای هیأت علمی مدیر زن از سوی کارکنان مرد، و محدودیت روابط اجتماعی اعضای هیأت علمی زن با مردان از مهمترین دلایل عدم ارتقاء اعضای هیأت علمی زن به پست‌های مدیریتی هستند.

بر اساس نظریه‌های جنسیتی می‌توان ادعان داشت که کار زنها از نظر اشتغال و استقلال مالی حائز اهمیت است که همراه با کار خانه یکدیگر مرتبط و جزیی از یک سیستم اجتماعی کلی محسوب می‌شوند. اما در این رویکرد، زنان تابع مردان هستند و در چنین

نظامی تشکل‌های حرفه‌ای مردانه در محدود کردن فرصت‌های شغلی زنان که تهدیدی برای مشاغل مردان به حساب می‌آید، نقش اساسی دارند. بر این اساس زنان به مردان وابسته قلمداد شده و آنها را برای پست‌های مدیریتی ضعیف می‌دانند.

در بعد **عوامل برون سیستمی** نیز عواملی از قبیل عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگ و آموزه‌های دینی جامعه، و حاکمیت فرهنگ مردسالار نقش اساسی در نابرابری جنسیتی در انتصابات سازمانی دارند. در بعد عوامل اجتماعی به مقوله‌هایی مانند نگرش منفی به فعالیت مدیران ارشد زن، باور به تفکیک فضای کار، عدم پذیرش خانم‌ها به عنوان رئیس بخاطر عرف جامعه، و نگاه منفی جامعه و مردم به حضور خانم‌ها در سازمان‌ها می‌توان اشاره کرد که هر کدام به نوبه خود به نابرابری جنسیتی در ارتقاء و انتصابات زنان به پست‌های مدیریتی نقش دارند. امینی (۱۳۸۳) در تبیین این پدیده اذعان داشته است که علت اصلی این نابرابری بیرون از قلمرو اقتصاد قرار دارد و عواملی همچون تعصب در رسوم اجتماعی، و تفاوت در فرآیند اجتماعی شدن و دستیابی نابرابر به فرصت‌های آموزشی و شغلی را مسئول تبعیض آمیز بودن محیط‌های شغلی برای زنان می‌داند.

نتایج تحقیق نشان داد که همراستا با عوامل اجتماعی، فرهنگ و آموزه‌های دینی حاکم بر جامعه با نشانگرهایی از قبیل؛ محدودیت‌های فرهنگی حاکم بر جامعه، حاکم بودن نگاه سنتی و فرهنگ بسته در جامعه، فقر فرهنگی و عقب ماندگی فکری جامعه، محدودیت‌های ناشی از ایفای نقش خانه‌داری بانوان، باور به مادر بودن زن به عنوان وظیفه اصلی‌اش، معذوریت در برقراری در ارتباط خانم‌ها و آقایان، توجه به فرهنگ اسلامی مبنی بر تناسب سختی کار با جنسیت، و پایبندی به رعایت مسائل دینی و مذهبی، و اعتقادی موجب نابرابری جنسیتی در ارتقاء و انتصابات سازمانی شده است. در این خصوص یافته‌های پژوهش بردبار، ندوشن و جعفری (۱۳۹۱) نشان داد عوامل اجتماعی - فرهنگی (عرف و نگرش‌های رایج در جامعه) از قبیل؛ مهمترین وظیفه زنان را نگهداری و مراقبت از فرزندان و خانواده است؛ قرار دادن زنان در موقعیت کاملاً تابعی در خانواده؛ نهادینه کردن صفت‌های کلیشه‌ای جنسیتی از همان ابتدا در کودکان توسط خانواده‌ها؛ تخصصی دانستن برخی از کارها صرفاً برای مردان؛ و دادن اولویت بیشتر به مردان در جامعه مهمترین عوامل عدم دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی سطوح عالی است.

**عوامل فردی - شخصیتی** در کنار سایر عوامل نیز بر کم و کیف نابرابری جنسیتی در ارتقاء سازمانی تاثیر می‌گذارد. مواردی از قبیل باورهای قالبی و تصورات کلیشه‌ای،

ویژگی‌های کار اداری زنان، و خصوصیات و ویژگی‌های منحصر بفرد زنان از جمله مقوله‌هایی هستند که نابرابری جنسیتی در سازمانها را تقویت می‌نماید. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که باورهای قالبی و تصورات کلیشه‌ای با شاخص‌هایی مانند بالا بودن بازدهی آقایان، برتری فیزیکی مردان، نان‌آور بودن مردان، مسئولیت بیشتر آقایان، باور به بهتر بودن خانم‌ها در تدریس، و ... در تقویت نابرابری جنسیتی نقش دارند. در این پژوهش، برخی افراد با توجه به تجربه خود بیان کردند که باورهای قدیمی، کلیشه‌ها و تعصبات و ته مانده‌های فکری که نگاه منفی به حضور زنان در عرصه‌های مدیریتی و نگاه منفی به زن بعنوان رییس است و باور به اینکه زن بهتر است معلم باشد تا رییس و مدیر، از عوامل تاثیرگذار بر این پدیده بودند. همراستا با یافته فوق، نتایج پژوهش بردبار، ندوشن و جعفری (۱۳۹۱) نشان داد که عواملی از قبیل؛ ایجاد توازن میان کار و وظایف خانه، عدم تمایل به پذیرش عواقب تصمیمات توسط زنان عضو هیأت علمی، عدم وجود انگیزه برای قبول مسئولیت و ارتقاء شغلی در اعضاء هیأت علمی زن، عدم تمایل به انجام کار گروهی در زنان عضو هیأت علمی، تصور ضعیف اعضاء هیأت علمی زن از تواناییهای خود، عدم وجود حس توسعه طلبی در زنان عضو هیأت علمی، پایین بودن قدرت ابتکار در زنان عضو هیأت علمی، عدم توانایی زنان مدیر عضو هیأت علمی در اداره امور در شرایط بحرانی، احساسی بودن اعضاء هیأت علمی زن در تصمیم‌گیری، و کم تجربه بودن زنان عضو هیأت علمی از جمله مقوله‌های فردی - شخصیتی هستند که نابرابری در ارتقاء به پست‌های سازمانی را در بین زنان بیشتر تقویت می‌کنند.

برخی از عوامل فردی و شخصی به حاکمیت رفتارهای احساسی زنان و ویژگی‌های منحصر به فرد آنها مرتبط است. پژوهش حاضر نشان داد که مواردی مانند عدم تمایل به درگیر شدن در مسائل پیچیده اداری، ناتوانی در ریسک‌پذیری، حاکمیت رفتارهای احساسی، اعتماد به نفس پایین خانم‌ها در تصاحب مناصب اداری، احساس مسئولیت بیش از حد خانم‌ها، عقب‌تر بودن زنان در مسائل سیاسی و حزبی، و ضعف ایجاد تعامل در میان همکاران خانم در ایجاد نابرابری جنسیتی در ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی نقش اساسی دارند. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که قدرت ریسک‌پذیری خانم‌ها پایین‌تر از آقایان است و خانم‌ها احساسی‌تر برخورد می‌کنند و از طرف دیگر، احساس مسئولیت بسیار بالای خانم‌ها در رسیدگی به امور که از نظر مصاحبه‌شوندگان این حد از دقت و وسواس برای انجام کارهای اداری نتیجه مطلوبی نخواهد داشت و باعث می‌شود همکاری

با یک خانم به نظر سخت و طاقت فرسا بیاید. از طرفی مردان، در محیط‌های کاری و اداری قدمت حضور بیشتری داشته و به تعامل با هم‌نوعان خود، خو گرفته‌اند و براحتی با همکاران مرد خود ارتباط برقرار می‌کنند و در گروه‌های دوستان از رییس مرد حرف شنوی داشته و مردان رییس، همتای مرد خود را در پستهای کلیدی منصوب می‌کنند. به این ترتیب زنان حتی در صورت شایسته بودن در پستهای حاشیه‌ای منصوب می‌شوند. همراهی و شرکت در مناسبات سیاسی و تمایل بیشتر آقایان به انجام امورات پیچیده و احساس مسئولیت آنها بعنوان نان‌آور خانه و از طرف دیگر حمایت فرهنگی جامعه و عرف جامعه بر پذیرش بیشتر مردان بعنوان رییس باعث تشدید این پدیده شده است.

بالا بودن ساعت کار در اداره باعث می‌شود تا خانم‌ها از رسیدگی به امورات دیگر منزل و مسایل مربوط به همسراری و خانه‌داری باز بمانند و خستگی ناشی از آن در زندگی خصوصیشان هویدا است. باور به اینکه زنان از قدرت جسمانی کمتری برخوردارند و از طرفی ویژگی کار در اداره با مسئولیت بالا و همچنین حضور بیشتر آقایان در اداره که موجبات محدودیتهای فرهنگی و دینی را برای خانم‌ها ایجاد می‌کند نیز از عواملی بودند که مصاحبه‌شوندگان به آنها اشاره داشتند. نیاز خانم‌ها به انواع مرخصی‌ها بخصوص مرخصی‌هایی که طولانی مدت است باعث می‌شود پست مربوطه چندین ماه خالی بماند که خود مشکل جایگزین و مشکلات بعدی را بدنبال خواهد داشت. زنان بخاطر وظایف زیادی که در منزل نیز عهده دار هستند کمتر تمایل دارند که در خارج از زمان اداری در اداره حضور داشته باشند در حالیکه ماهیت برخی پست‌ها نیاز به ماندن در اداره در زمان خارج از وقت اداری دارد و نیازمند حضور در مناطق یا ماموریت به مناطق دوردست و صعب‌العبور است که برای خانم‌ها درسرساز است و مسئولیت همراهی آقایان را می‌طلبد. برخی از مصاحبه‌شوندگان اشاره بر این امر اشاره داشتند که در برابر ساعت کاری بالا در اداره مزایای خاصی برای خانم‌ها وجود ندارد از اینرو حضور در مدارس با ساعت کاری کمتر برای خانم‌ها که مسئولیت کار در منزل را نیز بر عهده دارند بهتر است. از طرفی از آنجاییکه مسائل سیاسی و همراه بودن و انجام فعالیت‌های سیاسی در انتصابات بسیار تاثیر گذارند و از آنجایی که بانوان بخاطر مسئولیت‌های منزل و کلیشه‌های موجود کمتر در امور سیاسی شرکت می‌کنند و از آنجاییکه کمتر به بحث شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی در انتصاب مدیران توجه می‌شود زنان از جایگاه واقعی خود رانده می‌شوند.



در برخی از مصاحبه‌ها، مصاحبه شونده‌ها عنوان کرده بودند که همکاران مردی که دارای سابقه و تجارب تقریباً یکسانی با آنها هستند به واسطه نوعی ارتقاء آسانسوری به سمت‌های بالای سازمانی نائل شده و از زنان سبقت می‌گیرند. این یافته با یافته‌های هاروی وینگفیلد (۲۰۰۹)؛ چالز و گروسکاری (۲۰۰۵)؛ دل، پریس گلیان، و راکوفسکی (۲۰۱۶)؛ همخوانی دارد. آنها به طور مشابه ادعان داشته‌اند که وجود برخی مشاغل با ویژگی‌های مربوط به زنان بیش از آنکه اثر معکوس بر تجارب شغلی و حرفه‌ای کارکنان مرد داشته باشد، به طور عکس باعث می‌شود که مردها بهتر و آسانتر به مشاغل و پست‌های بالاتر ورود کنند و در نتیجه، از موقعیت عالی‌تر، جایگاه بالاتر، و حقوق و تشویقی‌های بیشتر بهره‌مند شوند. همچنین برخی مطالعات بر این امر صحنه گذاشته‌اند که شیوع و رواج پدیده پله برقی شیشه‌ای در سازمانها دارای پیامدهای مثبتی برای مردان از قبیل؛ ایجاد نردبانی برای ارتقاء مردان و شکل‌گیری حمایت گسترده از مردان در سازمان (ویلیامز، ۲۰۱۳)؛ ارتقاء جایگاه و موقعیت شغلی مردان (ویلیامز، ۱۹۹۲)؛ ایجاد مسیری برای نظارت مردان بر زنان همکار (سیمپسون، ۲۰۰۴)؛ افزایش حقوق و کسب مشاغل دلچسب برای مردان (مام، ۱۹۹۹)؛ افزایش حمایت مردان از سوی مدیران عالی سازمان (تیلور، ۲۰۱۰) است.

همچنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که در آموزش و پرورش ایران که رسالت خطیر آن تربیت علمی و اخلاقی نسل بشر است جنسیت عاملی مهم و اثرگذار بر انتصاب مدیران است و اغلب مدیران دارای رفتار ترجیحی در انتصابات کارکنان هستند. این یافته با پژوهش مک‌کالیستر (۲۰۱۷) همخوانی دارد. از نظر وی کم بودن مردان در حوزه‌های خاص، موجب می‌شود که آنها بیش از پیش مورد توجه مدیران عالی قرار بگیرند و این امر ممکن است منجر به رفتار ترجیحی مدیران عالی در انتخاب مردان برای انتصاب پست‌های سازمانی و بروز هنجارهای سستی جنسیتی شود.

تمام این عوامل دست به دست هم می‌دهند تا پدیده پله برقی شیشه‌ای بوجود آید و بدنبال آن پیامدهایی ظهور یابند. این پدیده باعث می‌شود تا زنان انگیزه، اعتماد به نفس، و نشاط خود را از دست بدهند. حس سرخوردگی و بی‌هویتی و ترس از شکست‌های احتمالی در صورت قبول مسئولیت‌های مدیریتی باعث دلسردی زنان نسبت به حضور در اداره و تعهد کمتر به سازمان و به تبع آن ترک اداره می‌شود. عدم حضور خانم‌ها در اداره آموزش و پرورش که مسئول رسیدگی به امور و مسایل عاطفی و روانشناختی نسل جدید

است مانع حضور خانم‌ها می‌شود که در رسیدگی به امور عاطفی حساس و تیزبین هستند و به این ترتیب توجه کمتری به این مسایل می‌شود.

تعدادی از مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که حضور فعال بانوان در پست‌های کلیدی و حساس حتی می‌تواند باعث بهره‌وری بالاتر و کیفیت آموزشی بهتر شود. بدیهی است تا زمانی‌که این عوامل وجود دارند کلیشه‌های منفی در جامعه از بین نمی‌روند و آسیب‌های اجتماعی ناشی از عدم به‌کارگیری بانوان در پست‌هایی که لایق آن هستند همچنان در جای خود خواهند ماند و این پدیده همچنان تقویت می‌شود. اغلب زنان به حضور در سمت‌های اداری و سازمانی تمایل نشان داده‌اند ولی مجموعه‌ای از عوامل درون سیستمی، برون سیستمی، و رفتاری - شخصی مانع حضور پررنگ زنان در پست‌های کلیدی شده و این موانع برگ برنده‌ای برای مردها در مقابل زنان فراهم می‌آورد. پس عامل مهم در حضور کم‌رنگ زنان همان تبعیض جنسیتی علیه زنان است که در نهایت به نفع مردان تمام می‌شود.

## ۶. پیشنهادها

### ۱.۶ پیشنهادهای اجرایی

با توجه به اینکه یافته‌ها نشان داد که وجود عوامل مختلف فردی، سازمانی، و اجتماعی در سازمان بر پدیده پله برقی شیشه‌ای تاثیر گذاشته و به تبع پیامدهای منفی را در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی بدنال دارد، بنابراین به مسئولان و مدیران سازمانها پیشنهاد می‌شود:

- برای از بین بردن این پیامدهای منفی باید عوامل پدیدآورنده پله برقی شیشه‌ای را در سازمان‌های خود شناسایی و در جهت رفع آن تلاش کنند.
- برطرف کردن علل فرهنگی - اجتماعی کلیش‌های منفی فراتر از سازمان بوده که حرکت و تلاش جمعی جامعه را در این زمینه می‌طلبد.
- همچنین، باید در خط‌مشی‌گذاری‌ها و اجرای آنها بازنگری شود و ضرورت پژوهش‌های دانشگاهی در این زمینه یک امر مسجل خواهد بود.

## ۲.۶ پیشنهادهای پژوهشی

با توجه به اینکه تحقیق حاضر اولین تحقیق در زمینه پله برقی شیشه‌ای در ایران می‌باشد و با توجه به وضعیت پله برقی شیشه‌ای در آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود در موارد زیر تحقیقات بیشتری انجام شود.

- پژوهش‌های آتی می‌توانند به طور عمیق‌تر، هر یک از عوامل یادشده را به عنوان عوامل موجد پله برقی شیشه‌ای بررسی نموده و در کنار آن نیز می‌توانند پیشایندها و پسایندهای پله برقی شیشه‌ای در سازمان را مورد واکاوی قرار دهند.
  - پژوهش‌های آتی می‌توانند چگونگی از بین بردن پله برقی شیشه‌ای در سازمان‌های ایرانی را، که می‌تواند در هر سازمان به طور خاص نمایان شود، بررسی کنند.
  - از آنجایی که دو مفهوم سقف و پله برقی شیشه‌ای بسیار نزدیک به هم می‌باشند توصیه می‌شود پژوهش‌های مقایسه‌ای در خصوص مفهوم سازی و استعاره‌پردازی این دو پدیده انجام شود.
  - از آنجا که پله برقی شیشه‌ای مانعی جدید بر سر راه ارتقاء زنان محسوب می‌شود پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده به ذهنیت کاوی زنان در خصوص موانع ارتقاء شغلی با توجه به مفهوم پله برقی شیشه‌ای انجام دهند.
  - به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود راهکارهای عملیاتی شکستن پله برقی شیشه‌ای جهت حضور زنان در سازمانها را انجام دهند.
- این مطالعه همانند هر پژوهشی خالی از اشکال و محدودیت نیست. یافتن مدیران زن مشکل بوده و نیز انتخاب هدفمند آنها، در نتایج تحقیق مؤثر است.

## کتابنامه

- ادیب، یوسف؛ و مردان اربط، فاطمه (۱۳۹۳). پدیدارشناسی تجربیات و ادراکات کارآفرینان از پدیده کارآفرینی: یک مطالعه کیفی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۷(۳): ۴۴۷-۴۶۵.
- اسماعیل پور، رضا؛ و تفقدی، حمیدرضا (۱۳۹۶). مطالعه کیفی موانع ارتقای شغلی و مدیریتی بانوان. فصلنامه زن در توسعه و سیاست، ۱۵(۲): ۱۸۵-۱۶۹.
- امینی، علی رضا (۱۳۸۳). رویکرد جنسیتی و عدم تعادل کلی در بازار کار، پژوهش زنان، ۴(۱): ۱۳-۲۸.

جعفری، زهرا؛ ندوشن، حسین هادی؛ بردبار، غلامرضا (۱۳۹۱). بررسی نگرش اعضای هیأت علمی زن دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد در مورد موانع ارتقاء آنان به پست‌های مدیریتی. مدیریت سلامت. ۱۵ (۴۸): ۴۶-۳۶.

راست، هادی (۱۳۹۳). بررسی موانع انتصاب زنان در پستهای سطوح میانی مدیریت آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان زن شهر خرم آباد، اولین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، انجمن علمی توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.

رفعت جاه، مریم؛ خیرخواه، فاطمه (۱۳۹۲). مسائل و چالش‌های اشتغال زنان در ایران از دیدگاه شاغلان پست‌های مدیریتی. فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی، ۱ (۲): ۱۵۷-۱۳۰.

ضرغامی فرد، مژگان، و بهبودی، محمدرضا (۱۳۹۳). پدیده صخره شیشه‌ای: بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری سازمان. مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۲ (۲): ۲۱۱-۱۹۱.

نجاتی آجی‌بیشه، مهران؛ جمالی، رضا (۱۳۸۶). شناسایی و رتبه‌بندی موانع ارتقای شغلی زنان و بررسی ارتباط آن با ابعاد عدالت سازمانی: زنان شاغل دانشگاه یزد. مجله مطالعات زنان، ۱ (۳): ۹۱-۵۶.

Abrahamsen, B. (2004). Career development and masculinities among male nurses. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 12(1), 31-39.

Adams, S. M., Gupta, A., & Leeth, J. D. (2009). Are female executives over-represented in precarious leadership positions?. *British Journal of Management*, 20(1), 1-12.

Amudha, R., Motha, L. C. S., Selvabaskar, S., Alamelu, R., & Surulivel, S. (2016). Glass Ceiling and Glass Escalator-An Ultimate Gender Divide in Urban Vicinity. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(27), 1-8.

Ashby, J. S., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2006). Legal work and the glass cliff, Evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases. *Wm. & Mary J. Women & L.*, 13, 775.

Baron, J. N., & Bielby, W. T. (1985). Organizational barriers to gender equality, Sex segregation of jobs and opportunities. *Gender and the life course*, 233-251.

Berg, E., Barry, J. & Chandler, J. P. (2008). New public management in Sweden and England, *International Journal of Sociology*, 28(3/4), 114-28.

Bolton, S., & Muzio, D. (2008). The paradoxical processes of feminization in the professions, the case of established, aspiring and semi-professions. *Work, employment and society*, 22(2), 281-299.

Bose CE and Whaley RB (2009) Sex segregation in the U.S. labour force. In, Taylor N et al. (eds) *Feminist Frontiers*. Boston, MA, McGraw Hill Higher Education, 233-42.

Bradley, G. (2005). Movers and stayers in care management in adult services. *British Journal of Social Work*, 35(4), 511-530.

Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff, When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433-451.

- Burgess, Z., & Tharenou, Ph. (2002). Women Board Directors, Characteristics of the Few, *Journal of Business Ethics*, 37 (1), 39-49
- Bush, A., & Holst, E. (2011). *Gender Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects, and Earnings in Managerial Positions, Results of a Fixed Effects Model*. Discussion Paper, University of Flensburg and IZA, No. 5448
- Charles, M., & Grusky, D. B. (2005). *Occupational ghettos: The worldwide segregation of women and men* (Vol. 71). LIT Verlag Münster.
- Christie, A. (2001). Gendered discourses of welfare, men and social work. *Men and social work, Theories and practices*, 7-34.
- Cognard-Black, A. J. (2012). Riding the Glass Escalator to the Principal's Office. *Teorija In Praksa let*, 49(6), 2012.
- Collarmer, B., & Piper, P. (2001). Male Librarians, Men in a Feminized Profession, *Journal of Academic Librarianship*, 27(5), 406-411.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Coulshed, V., Mullender, A., Jones, D. N., & Thompson, N. (2001). *Management in social work*. Buckingham, Palgrave.
- Davey, B. (2002). Management progression and ambition, women and men in social work. *Research policy and planning*, 20(2), 21-34.
- Davidson, M. J., & Burke, R. J. (Eds.). (2000). *Women in management: Current research issues* (Vol. 2). Sage.
- Dolan, K. (1997). Gender differences in support for women candidates, Is there a glass ceiling in American politics?. *Women & Politics*, 17(2), 27-41.
- Elsesser, K., & Peplau, L. (2006). The Glass Partition, Obstacles to Cross-Sex Friendships at Work, *Human Relations*, 59(8), 1077-1100.
- Frydman, J. S., & Segall, J. (2016). Investigating the glass escalator effect among registered drama therapists, A gender-based examination of professional trajectory. *Drama Therapy Review*, 2(1), 25-39.
- Gibelman, M. (1998). Women's perceptions of the glass ceiling in human service organizations and what to do about it. *Affilia*, 13(2), 147-165.
- Goulding, A., & Jones, C. (1999). Is the Female of the Species Less Ambitious Than the Male? The Career Attitudes of Students in Departments of Information and Library Studies, *Journal of Librarianship and Information Science*, 31(1), 7-19.
- Hafford-Letchfield, T. (2011). *Sexuality and women in care organizations, negotiating boundaries within a gendered cultural script*. Ashgate Press. 11-30.
- Harley, S. (2011). *The Glass Escalator- Male Career Paths in NZ Libraries, Submitted to the School of Information Management, Victoria University of Wellington in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Information Studies*.
- Harlow, E. (2002). Gender, parenting and managerial ambition in social work. *Journal of social work*, 2(1), 65-82.

- Harlow, E. (2004). Why don't women want to be social workers anymore? New managerialism, post feminism and the shortage of social workers in social services departments in England and Wales. *European Journal of Social Work*, 7(2), 167-179.
- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff, Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546.
- Hildenbrand, S. (1997). Still not Equal, Closing the Library Gender Gap. *Library Journal*, 122(4), 44-46.
- Hultin, M. (2003). Some Take the Glass Escalator, Some Hit Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation, *Work and Occupations*, 30(1), 30-61.
- Jacobs, J. A. (1989). *Revolving Doors, Sex Segregation and Women's careers*. Stanford, CA, Stanford University Press.
- Judge, E. (2003). Women on board, Help or hindrance. *The Times*, 11(21), 543-562.
- Kimmel, M. S. (2004). *The Gendered Society*. Oxford University Press, New York.
- Kmec, Julie. A.; McDonald, S.; Trimble, L.B. (2010). Making Gender Fit and Correcting Gender Misfits, Sex Segregated Employment and the non-Search Process, *Gender & Society*, 24(2), 213-236.
- Kullberg, K. (2012). From Glass Escalator to Glass Travelator, On the Proportion of Men in Managerial Positions in Social Work in Sweden. *British Journal of Social Work*, 43(8), 1492-1509.
- Maume, D. J. (1999). Occupational Segregation and the Career Mobility of White Men and Women, *Social Forces*, 77 (2), 1433-1459.
- McCallister, J. (2017). *Glass Escalator in Sociology, Definition & Effects*. *Social Psychology, Tutoring Solution*. <https://study.com/academy/lesson/glass-escalator-in-sociology-definition-effects-quiz.html>.
- Moore, S. (2009). 'No matter what I did I would still end up in the same position' age as a factor defining older women's experience of labor market participation. *Work, employment and society*, 23(4), 655-671.
- Price-Glynn, K., & Rakovski, C. (2012). Who rides the glass escalator? Gender, race and nationality in the national nursing assistant study. *Work, employment and society*, 26(5), 699-715.
- Rumsey, M. (2006). Is the Law Library a Women's World? *AALL Spectrum*, 10(4), 16-17.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff, Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female, The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of applied psychology*, 60(3), 340.

- Simpson, R. (2004). Masculinity at work, the experiences of men in female dominated occupations. *Work, employment and society*, 18(2), 349-368.
- Smith, R. A. (2012). Money, benefits, and power, A test of the glass ceiling and glass escalator hypotheses. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 149-172.
- Taylor, C. (2010). Occupational Sex Composition and the Gendered Availability of Workplace Support, *Gender & Society*, 24(2), 189-212.
- Thébaud, S. (2010). Masculinity, bargaining, and breadwinning, Understanding men's housework in the cultural context of paid work. *Gender & society*, 24(3), 330-354.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator, Hidden advantages for men in the "female" professions', *Social Problems*, 39(3), 253-57.
- Williams, C. L. (2013). The glass escalator, revisited, Gender inequality in neoliberal times, SWS feminist lecturer. *Gender & Society*, 27(5), 609-629.
- Williams, C.L. (1992). The Glass Escalator, Hidden Advantages for Men in the Female Professions, *Social Problems*, 39 (3), 253-267.
- Wilson-Kovacs, D. M., Ryan, M., & Haslam, A. (2006). The glass-cliff: women's career paths in the UK private IT sector. *Equal Opportunities International*, 25(8), 674-687.
- Wingfield, A. H. (2009). Racializing the glass escalator, Reconsidering men's experiences with women's work. *Gender & Society*, 23(1), 5-26.