

## **Designing the Women's Job Progress Model With Approach Of Career Path (Case Study: The National Organization Of Educational Testing)**

**Neda Hashemian<sup>\*</sup>, Mohammad Reza Daraei<sup>\*\*</sup>**

**Ali Reza Mooghali<sup>\*\*\*</sup>, Majid Zamaheni<sup>\*\*\*\*</sup>**

### **Abstract**

The current research was performed with the purpose of designing a women's job progress model with approach of career path in National Organization of Educational Testing (NOET). The mixed method (quality and quantity) was used as the research method. Statistical population and sample included 30 authority members of NOET. The research data were collected through questionnaire in two stages according to the nature of Delphi method. The Kendal, Bartlett and Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) tests were used to receive the contingency coefficient and feasibility of using the exploratory factor analysis. Only 52 out of total 89 obtained factors remained after the decisions of authorities, the mentioned tests and rotational matrix. Using the scree plot and exploratory factor analysis, the indicators were divided into 5 dimensions and called under title of organization, entity, policy and law, family and local culture using the decision of Focus Group, leading the design of women job progress model with career path approach in National Organization of

---

\* Ph.D Student, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran,  
nedmahi225@yahoo.com

\*\* Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran  
(Corresponding Author), m.daraei12@gmail.com

\*\*\* Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran,  
mooghali@yahoo.com

\*\*\*\* Associate Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran,  
zamaheni@yahoo.com

Date received: 29/10/2020, Date of acceptance: 17/02/2021

Copyright © 2010, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Educational Testing. Finally, some practical recommendations were presented for operating the obtained model.

**Keywords:** Job Progress, Career Path, Women, National Organization of Educational Testing.



## طراحی مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی (مورد مطالعه: سازمان سنجش آموزش کشور)

ندا هاشمیان\*، محمدرضا دارائی\*\*

علیرضا موغلی\*\*\*، مجید ضمناهی\*\*\*\*

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف کلی طراحی مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی در سازمان سنجش آموزش کشور انجام شد. بهره‌گیری از روش آمیخته (کیفی و کمی) به عنوان روش تحقیق استفاده شد. جامعه و نمونه آماری را اعضای صاحب نظر سازمان سنجش آموزش کشور به تعداد ۳۰ نفر تشکیل دادند. گردآوری داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه و در دو مرحله با توجه به ماهیت روش دلفی انجام گرفت. از آزمون‌های کندهال، بارتلت و کایزر مایر الکلین (KMO) (Kaiser-Meyer-Olkin) برای بدست آوردن ضریب توافق و امکان سنجی استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردید. از میان تعداد ۸۹ عامل بدست آمده، بعد از اعمال نظر خبرگان و آزمون‌های فوق و ماتریس چرخشی تنها ۵۲ عامل باقی ماند. با استفاده از نمودار سنگریزه و تحلیل عاملی اکتشافی نشانگرها در ۵ بعد تقسیم شده و با استفاده از نظر گروه کانونی (Focus Group) تحت عنوان سازمان، فرد، سیاست و قانون، خانواده و فرهنگ بومی کشور نام‌گذاری شدند و موجب طراحی مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی در سازمان سنجش آموزش کشور گردید. در پایان پیشنهادهای کاربردی در راستای عملیاتی نمودن مدل بدست آمده ارائه شد.

**کلیدواژه‌ها:** پیشرفت شغلی، کارراهه شغلی، زنان، سازمان سنجش آموزش کشور

\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، nedmahi225@yahoo.com

\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، m.daraei12@gmail.com

\*\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، mooghali@yahoo.com

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، zamaheni@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۸، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۹

## ۱. مقدمه

از مهم‌ترین عوامل تاثیر گذار بر رشد اقتصادی هر کشور منابع انسانی آن می‌باشد. بنابراین اولین چیزی که اهمیت می‌یابد استفاده از تمامی ظرفیت‌های نیروی انسانی موجود اعم از زن و مرد است. جامعه‌ای موفق‌تر است که بدون توجه به جنسیت، از پتانسیل بالقوه هر دو استفاده نماید. چرا که این دو جنس در عین وابستگی به یکدیگر هر کدام می‌توانند عملکردی خاص را در جهت توسعه کشور ایفا کنند. بر همین اساس توجه به استفاده از توانمندی‌های زنان به عنوان تشکیل دهندگان نیمی از جمعیت هر کشور، در اولویت برنامه‌ها بایستی واقع شود. در واقع شرط تحقق توسعه پایدار حضور و مشارکت واقعی و فعال آنان در فرآیند توسعه است (نصیری و همکاران، ۲۰۱۶) که در کشورهای در حال توسعه اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

نگاهی به جوامع در حال توسعه نشان می‌دهد که زنان به دلایل مختلف در بخش‌های غیر رسمی فعالند و یا با همسر خود کار می‌کنند و از نظر مقام شغلی عموماً در رده‌های پایین‌تری قرار دارند. این مورد موجب می‌گردد که زنان در سمت‌های بالا حضور کمتری داشته‌هر چند دارای تحصیلات عالی نیز باشند. یکی از مهمترین دلایل این امر، نابرابری جنسی است که بر ارتقاء شغلی آنان بسیار تاثیر گذار است. این نابرابری‌ها ریشه در بسیاری موارد همچون فرهنگ اقتدارگرا و مردسالار، باورهای سنتی و کلیشه‌های جنسیتی، تربیت و اجتماعی شدن دختران، تضعیف اعتماد به نفس آنان، تعمیق حس حقارت و خودکم‌بینی، کمبود آگاهی زنان به ابعاد مختلف حقوقی خود، عدم مشارکت در شکل‌ها، کمی تنوع فرصت‌های شغلی و شرایط بد و دشوار حرفه‌ای و مرزبندی‌های جنسیتی است که انتظاراتی همچون پررنگ شدن نقش مادرانه در زندگی خانوادگی نسبت به کار را ایجاد و تقویت می‌کند. علی‌رغم موارد فوق، ویژگی‌های فردی زنانه مثل شکیبایی، وقت‌شناسی، نفوذ کلام، اعتقاد به کار گروهی، توانایی سازماندهی و دیگر موارد همچنان در خصوص این قشر از جامعه قابل توجه بوده ولیکن با توجه به شرایط مذکور بلااستفاده مانده که بایستی با رفع موانع و استفاده از این ویژگی‌های کلیدی در استفاده از این پتانسیل در جهت توسعه جوامع از هر نظر استفاده نمود.

در سال‌های اخیر توجه بیشتری به مشارکت زنان در کشور شده است به طوری که تعداد آنان در سطوح مدیریتی نسبت به قبل افزایش نشان می‌دهد. هرچند که در مشاغل سطح بالای مدیریتی، روند افزایش زنان شاغل بسیار کند و آهسته بوده و کشور ما از

آن دسته کشورهای است که زنان هنوز با موقعیتی که توانایی رسیدن به آن را در خود می‌بینند فاصله‌های زیاد دارند. در حقیقت امروزه زنان به پیشرفت‌های شایان توجهی در مدیریت دست‌یافته‌اند که سال‌ها در اختیار مردان بود (شلیف‌رست و موگ (Schlepphorst & Moog، 2014). ولیکن خلاء ارتقاء شغلی زنان برابر با توانمندی و پتانسیل آنان هنوز در جوامع حس می‌شود که نیاز به فکر اساسی دارد.

## ۲. بیان مسئله پژوهش

هر فرد در جامعه دارای آرمان رشد فردی و حرفه‌ای برای خود می‌باشد. رشد حرفه‌ای برای هر کارمند تجربه‌ای است غنی که منجر به پیمودن نردبان سلسله‌مراتب سازمانی می‌گردد. در واقع ارتقای شغلی فرآیند پیشرفت، بهبود و گسترش دانش، مهارت‌ها و توانایی است (عباسی و فانی، ۱۳۸۴). اساساً کارکنان خودشکوفایی بیشتری از شغل انتظار دارند و در پی فرصت‌هایی برای رشد شغلی خود هستند. پیشرفت شغلی، افراد را در دستیابی به اهداف ارزشمند یاری می‌کند. بر این اساس سازمان‌ها نقش مهمی در ارتقای شغلی کارکنان ایفا می‌کنند. برای هر فردی که در سازمان یا نهادی کار می‌کند پیشرفت شغلی بالقوه امری مطلوب است. باین حال پس از کسب سابقه و مهارت‌های مرتبط با یک حرفه، فرد شاغل پیشرفت شغلی را حق خود می‌داند و اگر چنین امری صورت نگیرد یا روندی کند داشته باشد احتمالاً به نارضایتی وی و کاهش بازده کاری می‌انجامد که زنان نیز از این امر مستثنی نیستند (عباسی و فانی، ۱۳۸۴).

نگاهی به میزان پیشرفت زنان در مشاغل مدیریتی در سالهای اخیر در بازار کار نشان می‌دهد که تناسبی با تعداد حضور آنان نداشته و این بدین معناست که از آنها به طور مساوی برای اداره جامعه استفاده نمی‌گردد (عبداللهی، ۱۳۹۵). به عبارتی، علی‌رغم اینکه زنان نیمی از جمعیت را تشکیل می‌دهند نقش آنها همواره در توسعه جوامع نادیده گرفته شده (نیری، ۱۳۹۴) و به حاشیه رانده می‌شوند و پیشرفت آنان برای سایر افراد بی‌اهمیت تلقی می‌گردد. 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. (آلستون (Alston)، ۲۰۱۴).

مروری بر تحقیقات انجام شده در این زمینه نیز نشان می‌دهد که زنان تنها در یک مرحله به آخر مانده رسیدن به موقعیت برتر نیست که با مانع روبرو می‌شوند بلکه عموماً در تمامی

این مسیر با مشکل مواجه هستند. (اگلی و کارلی (Eagly & Carli)، ۲۰۰۷). در این زمینه مشکلات بسیاری وجود دارد که مانع از پیشرفت شغلی آنان می‌گردد. بنابراین لازم است جهت استفاده از نقش پر ارزش آنها در اداره هر چه بهتر جامعه به ویژه جوامع در حال توسعه، این مشکلات را حل کرد تا از استعدادهای نهفته بهره برداری لازم نمود (عبداللهی، ۱۳۹۵).

یکی از موارد تاثیر گذار در این راه فرهنگ مردسالاری در جامعه است که متأسفانه موجب رواج باورها، ارزش‌های سنتی و کلیشه‌های جنسیتی می‌گردد و از بدو تولد دختران، آنها را با این فرهنگ روبرو می‌کند به طوری که موجبات کاهش اعتماد به نفس و حس خود کم بینی در آنان می‌گردد. این نبود آگاهی و فرهنگ غلط اثرات سوء بر پیشرفت جامعه می‌گذارد که تا پایان همراه آنان خواهد بود (سیدان و خلیفه لو، ۱۳۸۷). همچنین با وجود این که از لحاظ حقوقی، تفاوتی بین زن و مرد وجود ندارد ولی زنان در دریافت سهم خود از حقوق و مزایا و همچنین تسهیلات برابر شغلی مشکلات عدیده‌ای دارند (نیری، ۱۳۹۴).

از طرفی در سه دهه اخیر، شمار زنانی که در جستجوی پست‌های مدیریتی و رده‌های بالای سازمانی بودند در حال افزایش است و زنان در جستجوی دستیابی به مشاغل حرفه‌ای‌تر هستند. ولیکن هرچند در برخی از کشورهای پیشرفته شمار زنان شاغل در پست‌های بالای سازمانی دو برابر شده است، اما هنوز هم نسبت حضور زنان در رده‌های بالای سازمانی در اقلیت قرار دارد. در جامعه ایران نیز، پدیده مشارکت زنان در عین حال که یک فرصت برای زنان محسوب می‌شود، با چالش‌های فراوان در درون و بیرون سازمان مواجه است. لذا با توجه به موارد فوق الذکر، هدف این تحقیق پرداختن به مقوله پیشرفت شغلی زنان انتخاب شده و برای رسیدن به این منظور، سازمان سنجش آموزش کشور به عنوان مطالعه موردی انتخاب گردیده است چرا که محقق معتقد است این سازمان علاوه بر رویارویی با تعداد کم مدیران زن، با مساله کاهش انگیزه و تلاش زنان کارمند برای پیشرفت شغلی نیز روبرو است. بنابراین می‌توان به این جمع‌بندی رسید که سازمان سنجش آموزش کشور نیز به عنوان قسمت کوچکی از سازمان‌های کشور ما باید به دنبال یک سری برنامه جهت پیشرفت شغلی زنان شاغل باشد. از طرفی هرچند شغل و حرفه به‌ظاهر، به بعد اقتصادی و معیشتی انسان‌ها مربوط می‌شود، ولی با بعد فردی، خانوادگی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آنان نیز ارتباط تنگاتنگ دارد (رحمانی و آدم پیرا، ۱۳۹۲). بنابراین لازم است به تمامی موارد مذکور در یک مطالعه منسجم پرداخته شده تا مساله حل گردد.

پژوهش حاضر با شناسایی و اولویت‌بندی راههای پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی در سازمان سنجش آموزش کشور به‌عنوان یکی از سازمان‌های دولتی، می‌تواند مدیران و تصمیم‌گیرندگان را از راه‌های پیشرفت شغلی زنان آگاه و با ارائه راهکارهای کاربردی آن‌ها را یاری می‌کند تا ازین پس شاهد حضور فعال و مثمرتر بیش از پیش زنان در پست‌های مدیریتی و کلیدی سازمان‌ها باشیم.

### ۳. سوالات پژوهش

پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به سوالات زیر است:

ابعاد و نشانگرهای مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی در سازمان سنجش آموزش کشور کدامند؟  
مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی در سازمان سنجش آموزش کشور بر مبنای ابعاد و نشانگرهای شناسایی شده چه ویژگی‌هایی دارد؟

### ۴. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

بررسی آمار و ارقام موجود در خصوص حضور زنان در فعالیت‌های اجتماعی نشان می‌دهد با وجود اینکه نیمی از کل جمعیت جهان را زنان تشکیل می‌دهند و دوسوم ساعات کار انجام‌شده به وسیله زنان انجام می‌گیرد (البرت و همکاران، ۲۰۱۶) تنها یک دهم درآمد جهان و فقط یک صدم مالکیت اموال و دارایی‌های جهان به آنان اختصاص یافته است. لذا می‌توان استدلال نمود که وجود نابرابری برای زنان در تمامی جوامع کم و بیش وجود دارد که در برخی از سازمان‌های جهانی در چند سال اخیر به این مسئله بیش‌تر توجه شده و در برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان اقتصادی و اجتماعی سازمان‌های گوناگون جهانی قرار گرفته است. (الماسی و همکاران، ۲۰۱۵) تأمین نشدن شرایط و یا فرصت‌های مناسب برای ارتقای زنان مستعد به مشاغل مدیریتی، موجب استفاده نکردن از حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعدادهای در دسترس می‌شود. از سوی دیگر نیز زنان قابلیت‌هایی ویژه دارند و از مهارت‌های نرم در مدیریت منابع انسانی برخوردارند. مهارت‌هایی که در شرایط امروز بیش از گذشته موردنیاز سازمان‌هاست. (ورث، ۲۰۱۴)

آمار بیانگر عدم استفاده از نیروی عظیم زنان در عرصه‌های مدیریتی دارد و کشور ما در مقایسه با بسیاری از کشورهای جهان از این نظر در وضع نامساعدی قرار دارد. در کل، تعداد مدیران زن در جامعه ما بسیار اندک بوده و مشارکت زنان در سطوح مدیریتی حالتی غیرعادی دارد. بر اساس گزارش توسعه انسانی برنامه توسعه سازمان ملل تنها ۱۳ درصد پست‌های مدیریتی در ایران اختصاص به زنان دارد. حال آنکه این رقم در مورد کشورهای توسعه‌یافته‌ای نظیر استرالیا، کانادا و سوئد به ترتیب ۳۵، ۳۴ و ۳۱ درصد است. (برنامه توسعه ملل متحد، ۲۰۱۴).

بر اساس اطلاعات جمعیت‌شناختی، هر چه میزان باروری افزایش یابد، اشتغال و ارتقای شغلی زنان کاهش می‌یابد. بر پایه‌ی پژوهش‌ها، تنها ۲۳٫۸ درصد از زنان دارای سه فرزند یا بیش‌تر به فعالیت شغلی می‌پردازند. از نظر مرکز آمار ایران ۵۷٫۷ درصد زنان دارای یک یا دو فرزند شاغل‌اند و وضعیت تأهل نیز در این امر بی‌تأثیر نیست و زنان مجرد، نسبت به زنان همسردار، از آزادی عمل بیش‌تری برای اشتغال و فعالیت‌های اقتصادی اجتماعی برخوردارند (مرکز آمار ایران ۱۳۷۵).

## ۱.۴ رویکردهای موجود در مورد نقش زنان در توسعه و مدیریت

### ۱.۱.۴ رویکرد مذهبی (توسعه انسانی)

براساس این رویکرد، زنان حتی اگر در نظام تولید صنعتی شرکت نداشته باشند باز هم در روند توسعه نقش اساسی ایجاد می‌کنند. به عبارتی زنان با تربیت نیروی کار و فراهم کردن محیط آرام در منزل شرایط مناسب کاری را برای مردان فراهم می‌کنند. در این دیدگاه زنان تشویق می‌شوند که به انجام وظایف مادری و همسری خود مشغول باشند و درحقیقت بر حفظ نقش سنتی آنان متمرکز است (شاطری، ۱۳۸۸).

### ۲.۱.۴ رویکرد فمینیستی

فمینیست با اندیشه دفاع از حقوق زنان به وجود آمده است و حضور آنان را به عنوان یک موجود مستقل در فعالیت‌های اجتماعی یک حق میدانند. در این رویکرد با عقاید سنتی شدیداً مخالفت شده است. ولیکن از این جهت که شرایط جامعه سنتی را نمی‌شود یک شبه تغییر داد. فراهم سازی موقعیت‌های حضور اجتماعی آنان و همچنین آمادگی و تمایل خود زنان برای حضور در جامعه را الزامی می‌داند (زنجانی فر، ۱۳۷۰).



#### ۳.۱.۴ رویکرد عدالت جنسیتی

بر اساس این رویکرد، زنان به اندازه مردان توانایی دارند و استفاده نکردن از آن موجب به وجود آمدن ناهنجاری در جامعه می شود. اساس این رویکرد توازن است و ساختاری ضد تبعیض و نابرابری را داراست. لذا به دنبال دادن فرصت های مساوی به زنان همانند مردان است. در واقع عدل و انصاف نیست که زنان در فرآیند های سیاست گذاری، تصمیم سازی و تصمیم گیری ها شرکت نکنند و بایستی با تکیه بر مهارت های ذهنی و علمی خود از این حق به طور عادلانه برخوردار شوند (زنجانی فر، ۱۳۷۰).

#### ۴.۱.۴ نظریه منطقه حائل

بر اساس این نظریه، همانطور که وجود تحرک زیاد پیرامون مرز میان کارگران یدی و غیریدی می تواند مانع تحرک گسترده شود، اجماع زنان در کارهای ساده، منطقه حائلی می شود که جلوی تحرک اجتماعی آنان را می گیرد و درون هر طبقه زنان سطوح پایین تر را اشغال می کنند و نقش حائل در برابر تنزل مردان را بازی می کنند (فاطمی صدر، ۱۳۸۰).

#### ۵.۱.۴ نظریه تحرک وارونه (موازنه منفی)

این نظریه ادعان می دارد که با توجه به تخصصی شدن کارها و ورود تکنولوژی های پیشرفته، مسیر تحرک اجتماعی را تحصیلات مشخص می کند و ارتقاء شغلی درون نسلی چندان اهمیت ندارد. به عبارتی امروزه زنان با کسب صلاحیت های تحصیلی می توانند در بازار کار جابه جایی داشته باشند و تحرک نسلی را که به طور سنتی موجب جایگزینی پسران به جای پدران در مشاغل مدیریتی می شد از اعتبار ساقط نمایند.

#### ۶.۱.۴ نظریه سقف شیشه ای

سقف شیشه ای اصطلاحی است که در دهه ۱۹۷۰ در آمریکا برای توصیف موانع تصنعی و نامرئی ناشی از تعصبات و تبعیض های سازمانی و نگرشی ابداع شد. موانعی که در عمل زنان و اقلیت های نژادی را از رسیدن به مناصب و موقعیت های عالی شغلی باز می دارد. برن سقف شیشه ای را رواج انواع تبعیض های شغلی که به تدریج به یک مانع واقعی، اما نامرئی برای پیشرفت زنان به مواضع بالای قدرت و مقام منتهی می شود، تعریف می کند. (برن، ۲۰۰۵). مطالعات انجام شده نشان می دهد سقف شیشه ای مانع بزرگی بر سر راه زنان برای بالا رفتن از نردبان ترقی به سوی پست های مدیریتی است. در واقع سقف شیشه ای،

نگرش‌ها و تعصبات منفی است که مانع می‌شود که زنان و گروه‌های اقلیت از یک سطح خاص در سلسله مراتب سازمانی بالاتر بروند (آدینگر، ۱۳۸۴).

#### ۷.۱.۴ نظریه انسداد اجتماعی

بر اساس این نظریه عقیده بر این است که مردان با بهره‌گیری از انسداد اجتماعی، راه زنان را به سوی مشاغل بالای سلسله مراتب سازمانی سد می‌کنند و طبقات ممتاز شغلی را در دست خود نگه می‌دارند (فاطمی صدر، ۱۳۸۰).

#### ۸.۱.۴ نظریه جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی

بر اساس این نظریه به زن تنها به عنوان موجودی که تنها وظایف خاص مادری دارد نگاه می‌شود (فاطمی صدر، ۱۳۸۰).

#### ۹.۱.۴ نظریه جنسیتی فمینیستی

فرض اصلی نظریه‌های جنسیتی این است که زنان تابع مردان هستند و کار خانگی به ویژه مراقبت از فرزندان بر عهده زن‌ها می‌باشد. مردها در مدیریت کیفیت دارند و زنان فقط به دلیل اینکه یک زن هستند از کیفیت مدیریتی برخوردار نمی‌باشند. لذا از زنان به عنوان مدیرانی جنسیتی توصیف می‌گردد (فاطمی صدر، ۱۳۸۰).

#### ۱۰.۱.۴ نگرش‌های دیگر در باب حضور زنان در عرصه مدیریت

**نگرش اول:** این نگرش دیدی شخص‌گرایانه دارد. بر اساس آن، عواملی که درون جنس مونث وجود دارد را مهمترین عامل در جلوگیری از پیشرفت شغلی آنها بر می‌شمرد. به عبارتی زنان مشخصه‌ها و ویژگی‌های رفتاری خاصی دارند که همان موجب عدم ارتقاء آنان می‌گردد. به عنوان مثال زنان در ارتباطات همانند مردان نیستند و ضعیف عمل می‌کنند.

**نگرش دوم:** مربوط به فرایند اجتماعی شدن زنان است که از بدو تولد آنها را به سوی کارهای مدیریتی سوق نمی‌دهد و همین موجب بوجود آمدن و تقویت قالب‌های ذهنی همچون عدم مناسب بودن زنان برای مشاغل مدیریتی می‌گردد. از دیگر عوامل می‌توان به تاثیر کار زنان بر زندگی خانوادگی، تضاد در نقش، فقدان مدل‌های نقش در بین زنان و ناامیدی از سوی مشاوران خود نام برد. نابرابری‌ها و تبعیض‌هایی که سازمان‌ها در ارائه پاداش و فرصت‌های شغلی ایجاد می‌کنند نیز از عوامل مهم دیگری است که زنان را از

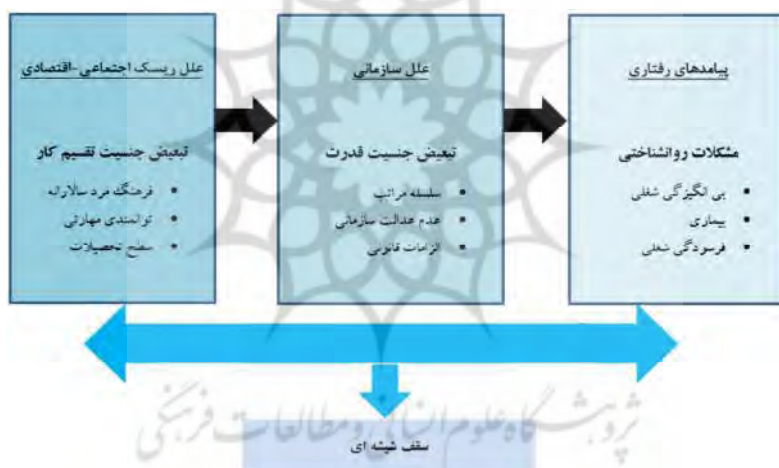
طراحی مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی ... (ندا هاشمیان و دیگران) ۳۰۱

پیشرفت باز می دارد. این تبعیض می تواند در ساختارها، خط مشی ها و شبکه های غیررسمی و مهمتر از همه فرهنگ سازمانی نمود پیدا کند و در همین راستا فرهنگ مردسالاری بدان دامن می زند. علاوه بر موارد مذکور، فقدان فرصت برای کسب تجربه های لازم در محیط کار بخاطر عدم وجود مشاور و حامی برای زنان یک مانع بزرگ بر سر راه زنان در این مسیر می باشد (روشن فر، ۱۳۸۲).

## ۲.۴ مدل های پیشرفت شغلی زنان

### ۱.۲.۴ مدل محتوایی موانع ارتقا شغلی زنان

مدل محتوایی موانع ارتقای شغلی زنان به وسیله تومانی و همکاران (۲۰۱۴) بر اساس یک پژوهش کیفی به شکل زیر ارائه شد (تومانی و همکاران، ۲۰۱۴):



شکل ۱. مدل محتوایی موانع ارتقا شغلی زنان  
(منبع: تومانی و همکاران، ۲۰۱۴)

بر اساس این مدل که از راه روش کیفی تحلیل محتوا از راه مصاحبه با ۲۴ متخصص روانکاو صنعتی و منابع انسانی صورت پذیرفت، علل ایجاد موانع ارتقا شغلی زنان به دو عامل اصلی علل احتمالی اجتماعی اقتصادی و علل سازمانی دسته بندی شد و مشخص شد تبعیض جنسیتی تقسیم کار در کشور تانزانیا به دلیل وجود فرهنگ مردسالارانه، توانمندی های مهارتی و سطح تحصیلات می باشد. براساس داده های بررسی شده کشور تانزانیا

مشخص شد، تعداد زنان تحصیل کرده به دلیل عدم اشتغال برابر کمتر از مردان است و زنان براساس فرهنگ غالب این کشور بیش تر در شغل های سطح پایین یا موقتی و یا خانه داری مشغول هستند. از سوی دیگر، علل سازمانی بررسی شده ناشی از تبعیض قدرت در ارتقای شغلی زنان می باشد که مهم ترین عوامل شناسایی شده، وجود سلسله مراتب و روابط عمودی، عدم وجود عدالت سازمانی و الزامات قانونی این کشور در استخدام ها می باشد. پیامد وجود این تبعیض ها، ایجاد مشکلات روان شناختی برای زنان است که بی انگیزگی، بیماری های روحی و جسمی و فرسودگی شغلی، سرآمد آن ها می باشند. در این پژوهش از کارشناسان مرد در کنار زنان به عنوان آگاهان موضوع استفاده شد و پیشنهاد دادند، لایه های فرهنگی و اجتماعی سازمان ها و دولت به دلیل ایجاد مشکلات فراوان برای زنان می بایست مورد بازنگری جدی قرار گیرد.

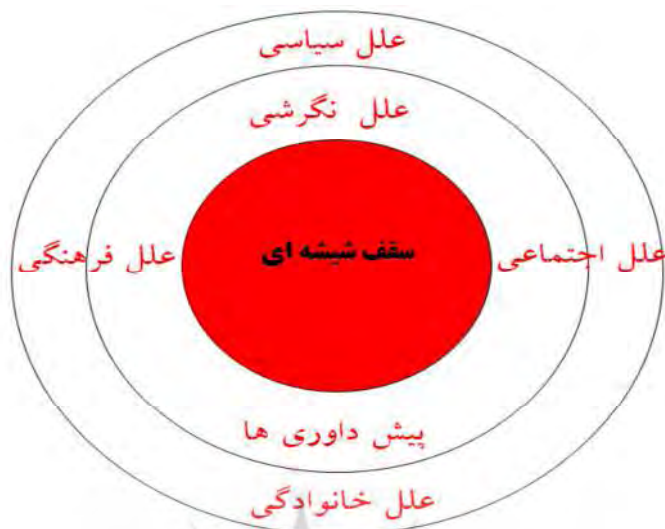
#### ۲.۲.۴ مدل علل ایجاد مانع برای پیشرفت شغلی زنان

علل و دلایلی متفاوت درباره ایجاد مانع برای پیشرفت شغلی زنان در طی پژوهش های انجام گرفته در این زمینه شناسایی شده است که می تواند در جدول زیر برخی از این دلایل را مشاهده کنیم:

دیدگاه های متفاوت درباره علل ایجاد مانع برای پیشرفت شغلی زنان

محققان	علل نادیده گرفتن جایگاه زنان
Kottis (1993); Frank (2001); Winn (2004)	علل نگرشی و پیش داوری به عملکردهای شغلی زنان
O'Sullivan et al (1999); Cooper & Jackson (2001); Cortis and Cassar (2005).	تفکرات قالبی جنسیتی و داشتن دیدگاه های مردسالارانه به دلیل علل اجتماعی و فرهنگی
Burke (2002); Cooper (2001)	علل تربیت و رشد خانوادگی
Cooper (2001); Maume (2004); Smith (2012)	علل سیاسی و علل اجتماعی
Zhang and Luo (2009); ish et al (2004); Abu Elanain (2010)	علل اجتماعی و فرهنگی و رویکردهای غالب جامعه

از این نتایج می توان این گونه برداشت کرد که پژوهش ها در مورد موانع پیشرفت شغلی زنان در درون سازمان ها شامل علل سیاسی، علل اجتماعی، علل فرهنگی، علل نگرشی و علل خانوادگی می باشد که شکل زیر گویایی این علل می باشد:



شکل ۲. مدل علل ایجاد مانع برای پیشرفت شغلی زنان  
(منبع: کلی و همکاران، ۲۰۱۵)

### ۳.۴ کار راهه شغلی

واژه کار راهه شغلی برای اولین بار توسط شاین طرح شد. این واژه برای شخص در سازمان عبارت از خودپنداره فرد است که شخص به‌رغم رویارویی با انتخاب‌های سخت منصرف نخواهد شد و از سه مقوله عمده شامل استعدادها و توانایی‌های ادراک خود، ارزش‌های اساسی و مهم و احساس تکامل یافته نسبت به انگیزه‌ها و نیازهایی مربوط به کار راهه شغلی تشکیل می‌گردد (امیرتاش و همکاران، ۱۳۹۰). دو مورد اول ریشه در تجربه واقعی زمینه کاری دارد، درحالی‌که مورد سوم از واکنش فرد به هنجارها و ارزش‌های گوناگون در مواجهه با موقعیت‌های شغلی و اجتماعی منتج می‌شود.

شاین (۱۹۹۰) کار راهه‌ها را جزئی از خودپنداره فرد می‌داند. شاین ادعا کرد انتخاب‌های شغلی آینده افراد تحت تأثیر تکامل و تثبیت کار راهه‌های آن‌ها قرار می‌گیرد (دانزیگر و همکاران، ۲۰۰۸).

به عقیده شاین، زمانی که افراد میان لنگرهای کار راهه‌ها و شغل خود تجانس یابند، تمایل بیشتر برای کسب نتایج شغلی مثبت مانند کارآیی، رضایت و پایداری دارند. به‌رحال چون افراد همیشه در شغلی که متناسب با کار راهه‌های خود باشد نیستند، نوسانات زیادی در نتایج

شغلی کل اتفاق می‌افتد. در کل افراد همساز با کار راهه اغلب نتایج شغلی بالاتر، به دست خواهند آورد (دانیگر و همکاران، ۲۰۰۸). اگر سازمان بتواند دو یا سه ترجیح شغلی شاین را در فرد برآورده سازد، احتمال ماندگاری فرد در سازمان بالاتر خواهد بود (دسنزو و همکاران، ۲۰۱۰).

### ۱.۳.۴ الگوهای جهت‌گیری کار راهه

مسیر پیشرفت شغلی و کار راهه شغلی، یک ترتیب مسیر زندگی کاری مطابق با نگرش‌ها و انگیزه‌های کارکنان است که آن‌ها در نقش‌های کاری خود ایفا می‌کنند و موجب پیشرفت فرد در طی سنوات خدمت می‌شوند (شاه بندرزاده و حاجی حسینی، ۱۳۹۰).

پژوهش‌های اولیه ادگار شاین در دهه ۱۹۷۰ نشان داد که خودپنداره تکامل‌یافته افراد در پنج مقوله استقلال و خودمختاری، امنیت و ثبات، شایستگی فنی و وظیفه‌ای، شایستگی اداری و مدیریتی، خلاقیت و کارآفرینی منعکس می‌شود. به دنبال مطالعات وسیع در دهه ۱۹۸۰ سه مقوله دیگر از لنگرهای شغلی از سوی شاین با عنوان‌های خدمت و از خودگذشتگی، چالش محض و سبک زندگی ارائه شد (امیرتاش و همکاران، ۱۳۹۰).

فلدمن و بولینو (۱۹۹۶) با حصول اطمینان از دارا بودن یکی از کار راهه‌های شغلی توسط هر فرد، هشت کار راهه شغلی‌شان را به سه گروه مجزا تقسیم کردند. کار راهه شغلی بر مبنای نیاز، کار راهه شغلی بر مبنای ارزش و کار راهه شغلی بر مبنای استعداد که شامل شایستگی فنی-کارکردی، صلاحیت مدیریتی و خلاقیت نوآوری است.

باروخ (۲۰۰۴) نیز مسیر ترقی را به پنج نوع مشابه تقسیم‌بندی می‌کند. نوع اول بر توسعه شایستگی و صلاحیت‌ها متمرکز است. نوع دوم بر پیشرفت افقی به جای عمودی و نوع سوم بر ترقی از طریق امنیت حاصل از افزایش استخدام و نوع چهارم، باهدف استقلال و کارآفرینی و درنهایت هدف کیفیت زندگی و توازن زندگی کاری است. (باروخ، ۲۰۰۴ به نقل از شاه بندرزاده و حسینی، ۱۳۹۰)

با بررسی الگوهای کار راهه شغلی، چنین به نظر می‌رسد اساس و مبنای بسط تمامی الگوها، نمونه شاین است. به عقیده فلدمن و بولینو (۱۹۹۶) مطالعه شاین چهار نکته برجسته درباره ساخت هویت‌های شغلی ثابت طرح می‌کند:

۱. تمایز بین تشکیل هویت شغلی ثابت با انتخاب اولیه شغل را مطرح نمود
۲. تنوع در کار راهه شغلی درون شغل را نشان داد

طراحی مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی ... (ندا هاشمیان و دیگران) ۳۰۵

۳. نشان داد تفاوت در توالی کار راهه شغلی میان گروهی از کارمندان در همان شغل به اندازه تفاوت در توالی کار راهه شغلی افراد در مشاغل متفاوت می‌تواند مهم باشد

۴. درباره کار راهه شغلی اشاره می‌کند که این مجموعه علایق، توانایی‌ها و ارزش‌ها، انتخاب‌های شغلی افراد را در یک مسیر قابل پیش‌بینی تثبیت می‌کند (دانزیگر و همکاران، ۲۰۰۸).

#### ۲.۳.۴ چارچوب مفهومی نمونه شاین

شاین پس از مطالعه‌ی طولی بر کار راهه شغلی گروهی از مدیران و دانشجویان بنیاد فناوری ماساچوست و ایجاد مفهوم کار راهه شغلی آن را به هشت بعد تقسیم کرده است:

##### ۱. شایستگی فنی / کارکردی

افراد در این کار راهه شغلی بر چگونگی فنی کار متمرکز بوده و به زمینه مدیریتی تمایلی ندارند. این دسته از افراد به خاطر محتوی کار برانگیخته می‌شوند و میل دارند در مشاغل فنی و تخصصی کار کنند. هر چه شغل چالشی‌تر باشد این دسته از افراد بهتر عمل می‌کنند و اگر چنین نباشد علاقه خود را به کارشان از دست می‌دهند (فردریک و همکاران، ۲۰۱۳).

##### ۲. شایستگی مدیریتی

دسته دیگر از افراد را شامل می‌شود که از طریق فرصت برای تحلیل و حل مسائل مفهومی پیچیده تحت شرایط نامعین و اطلاعات ناقص برانگیخته می‌شود و به موقعیت‌ها و مشاغل مدیریتی در سازمان‌های بزرگ تمایل دارند. (شاین، ۲۰۰۶) این افراد علاقمند به سرپرستی، رهبری و مدیریت می‌باشند. با مسائل به صورت تحلیلی برخورد کرده و برای استفاده از توانایی‌های شخصی خود به دنبال فرصت مناسب می‌گردند. (شاین، ۱۹۹۶)

##### ۳. امنیت و ثبات

این کار راهه شغلی هم شامل امنیت جغرافیایی و هم امنیت شغلی و سازمانی است. برای این افراد، ثبات کاری عاملی کلیدی در تصمیم‌گیری و پیشرفت شغلی است. (شاین، ۱۹۹۶) فرد در این حالت از طریق مشاغلی که امنیت شغلی ایجاد می‌کنند برانگیخته می‌شوند. (شاین، ۲۰۰۶) به عبارتی برای این افراد، یک حرفه ثابت و مطمئن در محیطی آشنا خیلی

مهم‌تر است تا اینکه حرفه‌ای را انتخاب کنند که به معنای ورود بی‌ثباتی یا ناامنی به زندگی‌شان است. لذا آن‌ها عموماً به دنبال شغل‌های دولتی می‌باشند که به صورت مادام‌العمر باشد. (کیانی راد، ۱۳۸۷)

#### ۴. خلاقیت کارآفرینی

در این کار راهه شغلی فرد به وسیله نیاز برای ساخت یا ایجاد طرح‌هایی که متعلق به خود اوست برانگیخته می‌شود (شاین، ۲۰۰۶). افراد دارای این کار راهه شغلی، ممکن است به ایجاد شغل یا گسترش یک فرآورده احساس نیاز کنند. این افراد زمانی برانگیخته می‌شوند که به میل خود چیزی را پدید آورند (شاین، ۲۰۰۶). راه اندازی و مدیریت پروژه‌ها و کسب‌وکارها، ارائه مشاوره مدیریت و سایر مخاطرات کارآفرینانه تمایل عمده این افراد را شامل می‌شود (شاه بندرزاده و حاجی حسینی، ۱۳۹۰).

#### ۵. استقلال و خودمختاری

افراد دارای این کار راهه شغلی، به جست‌وجوی کاری می‌پردازند که به آن‌ها اجازه دهد از محدودیت‌های سازمان آزاد شوند. در این بلوک اصولاً شخص جویای موقعیت‌های کاری است که حداکثر آزادی از قیدوبندهای سازمانی را داشته و از این طریق برانگیخته می‌شوند. (شاین، ۲۰۰۶) آن‌ها می‌خواهند مستقل باشند و نمی‌خواهند که در یک سازمان بزرگ کار کنند. خیلی از این افراد دارای کار راهه شغلی شایستگی فنی/کارکردی قوی می‌باشند اما به جای این که این کار راهه شغلی را در یک سازمان دنبال کنند، تصمیم گرفته‌اند به‌طور مثال مشاور شوند یا به‌تنهایی و یا به‌عنوان عضوی از یک سازمان نسبتاً کوچک کار کنند. (کیانی راد، ۱۳۸۷)

#### ۶. خدمت و از خودگذشتگی

در این کار راهه شغلی فرد برای خدمت و دنبال کردن آرمانی مقدس و نیز رفع نیازهای دیگران برانگیخته می‌شود. لذا کار را به خاطر هدفی بزرگ‌تر (و نه صرفاً اقتصادی) انجام می‌دهند و آرزوی آن‌ها این است که جهان را به جایی بهتر برای کار و زندگی تبدیل کنند (شاین، ۲۰۰۶). چنین افرادی تمایل به تنظیم فعالیت‌های کاری با ارزش‌های شخصی در خصوص کمک به جامعه دارند (شاه بندرزاده و حسینی، ۱۳۹۰).



## ۷. چالش‌های محض

افراد دارای این کار راهه شغلی نیاز دارند تا بر موانع حل نشدنی چیره شوند و در موقعیت‌های مشکل به موفقیت برسند. قوی‌ترین گرایش این افراد، چیرگی بر موانع، شکست دادن دیگران، حل مشکلات و مسائل، رقابت و خودآزمایی مستمر است (شاین، ۱۹۹۶).

## ۸. سبک زندگی

افراد با این جهت‌گیری، به ایجاد تعادل میان جهت‌گیری‌های شغلی و خانوادگی افرادی که گرایش غالبشان سبک زندگی فردی خویش است گرایش دارند. (شاین، ۱۹۹۶) لذا تمایل دارند که تعادلی میان شغل و زندگی‌شان وجود داشته باشد و سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که به ارزش‌های خانوادگی بها می‌دهند (دسنزو و همکاران، ۲۰۱۰).

در کل شاین اظهار می‌کند که هر فرد فقط دارای یک مسیر ترقی شغلی است، که پس از آنکه فرد معنای زندگی و تجربه کاری را درک نماید، ظاهر می‌شود. (دانیگر و همکاران، ۲۰۰۸) به نظر شاین هر شخص یک مرجع درونی شغلی تقریباً غالب دارد که تصمیمات شغلی وی را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. از طرف دیگر فلدمن و بولینو اعتقاد دارند که هر شخص می‌تواند چندین مرجع درونی شغلی داشته باشد که با یافته‌های شاین در تضاد است. به نظر فلدمن و بولینو (۱۹۹۶) ایده تک مرجعی بسیار ساده‌انگارانه بوده است. سوتاری و تاکا نیز از چند مرجعی بودن حمایت می‌کنند و تحقیقات تجربی آن‌ها نیز نشان می‌دهد که به‌ویژه مدیران بین‌المللی با توجه به چند مرجع مشاغل خود را انتخاب می‌کنند (سوتاری و تاکا، ۲۰۰۴).

## ۳.۳.۴ چهارچوب مفهومی کار راهه شغلی

مطالعات بسیاری در ارتباط با ابعاد کار راهه شغلی انواع مشاغل، صنایع، کشورها و محیط‌های کاری منتشر شده است (سوتاری و تاکا، ۲۰۰۴). مطابق با نتایج تحقیقات، لنگرهای شغلی افراد در جوامع مختلف، متفاوت است.

مطالعات نشان می‌دهند افرادی که جهت‌گیری شایستگی فنی دارند انتخاب شغل را بر مبنای محتوای فنی یا تخصصی کارها، انجام می‌دهند. آن‌ها تمایل ندارند که به یک جایگاه مدیریتی منصوب شوند، بلکه ترجیح می‌دهند به‌عنوان یک مهندس یا حسابدار باقی بمانند.

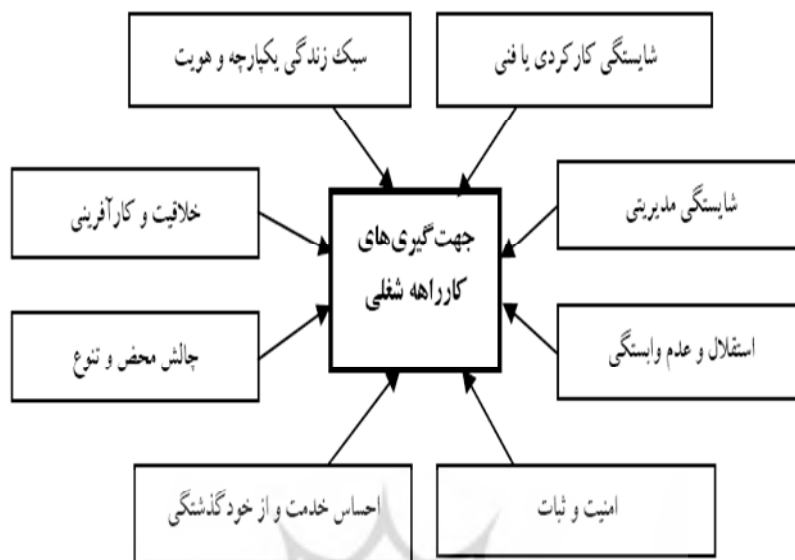
در حالی که بعضی افراد انگیزه زیادی برای مدیر شدن دارند و به خاطر سابقه خدمتشان معتقدند که مهارت‌ها و ارزش‌های لازم برای جایگاه‌های مدیریتی را دارند. هدف نهایی این افراد داشتن یک جایگاه مدیریتی دارای مسئولیت زیاد است (کیانی راد، ۱۳۸۷).

در تحقیق ایگباریا و همکاران (۱۹۹۱) مشخص شده است که برخی از افراد علاقه‌مند به ثبات خدمت و امنیت شغلی طولانی مدت می‌باشند. این افراد مایل اند هر کاری را برای حفظ امنیت شغلی، درآمد مکفی، آینده مطمئن و مستمری مناسب انجام دهند (کیانی راد، ۱۳۸۷). بعضی افراد دنبال حداقل کردن محدودیت‌های سازمانی هستند و سازمان‌های ساختاری کوچک را برای کار کردن ترجیح می‌دهند (کیانی راد، ۱۳۸۷).

به عقیده شاین (۱۹۹۶) افراد دارای جهت‌گیری خدمت و از خودگذشتگی تنها در صورتی در سازمان مورد نظر باقی می‌مانند که به آن‌ها اجازه دهد که ارزش‌های پایه‌ای خود را حفظ و در جهت آن حرکت کنند.

عریضی سامانی و همکاران (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای مشاهده کردند که در کار راه‌های میان زنان و مردان تفاوت معناداری وجود دارد و زنان در امنیت شغلی، سبک زندگی و خدمت، میانگینی بالاتر از مردان را به دست آورده‌اند.

با توجه به آنچه از مطالعات برمی‌آید می‌تواند یک الگوی اولیه جهت آزمون مطرح نمود که در شکل ۳ به آن اشاره شده است.



شکل ۳. کار راهه شغلی

## ۵. پیشینه پژوهش

طالقانی و همکاران (۱۳۸۸) تاثیر سقف شیشه ای را بر کاهش توانمندی زنان در سازمان توسعه برق ایران مطالعه کرده اند. برای اینکار از ابزار پرسشنامه و تحلیل همبستگی استفاده کرده و نتایج نشان می دهد که میان جامعه پذیری ناتوانی و خودناتوان انگاری زنان با کاهش توانمندی آنان رابطه مستقیم وجود دارد و سقف شیشه ای نیز به طور غیرمستقیم و از طریق دو عامل مذکور بر کاهش توانمندی بانوان اثر می گذارد.

یزدخواستی و همکاران (۱۳۸۸) در مطالعه خود به بررسی نگرش شاغلان سازمان های دولتی استان آذربایجان شرقی نسبت به تصدی پست های مدیریتی توسط زنان پرداخته اند. جامعه مورد مطالعه را ۴۰۸ نفر تشکیل داده است و نتایج را با استفاده از ضریب همبستگی و رگرسیون چند متغیره تحلیل نموده اند. این محقق بر اساس نظریه نئوکلاسیک به مدل ابتدایی رسید و سپس بر اساس مطالعات موجود و تلفیق با آن مدل مفهومی پژوهش خویش را برقرار کرد. نتایج نشان می دهد که به ترتیب پذیرش باورها و کلیشه های مربوط به ویژگی های جسمی و جنسیتی زنان، مسئولیت های خانوادگی و وضعیت اجتماعی حاکم بر جامعه و سازمان ها و سپس متغیرهای سطح تحصیلات، تعداد اعضاء خانواده و

سن از مهم‌ترین عواملی است که بر نگرش جامعه‌ی آماری مورد مطالعه نسبت به تصدی پست‌های مدیریتی توسط آنان تاثیر داشته است.

برجلی لو و همکاران (۱۳۹۱) اقدام به انجام پژوهشی در خصوص آرزومندی مدیریتی در زنان و چگونگی تاثیرپذیری آن از نقش‌های شغلی و خانوادگی نموده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که حس خودکارآمدی مدیریت تعارض شغلی-خانوادگی در زنان در صورت پذیرش پست مدیریتی پایین است که بر آرزومندی آنان تاثیر می‌گذارد. برای حصول این نتیجه از روش پیمایشی در میان نمونه‌ای از استادان زن ده دانشگاه برتر کشور و نرم افزار SPSS و لیزرل و معادلات ساختاری و آزمون‌های آماری استفاده نموده‌اند.

ضرغامی فرد و بهبودی (۱۳۹۳) اقدام به بررسی پدیده صخره شیشه‌ای و تجربه و چالش‌های زنان در دستیابی به پست‌های رهبری نموده‌اند. برای اینکار از ابزار مصاحبه و تئوری داده بنیاد در جمع خبرگان ادارات دولتی استان هرمزگان و روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده کرده و نتیجه گرفته‌اند که ویژگی‌های زنان در رهبری، طرفداری درون گروهی مردان، عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه‌های مردانه سازمان، فقدان شبکه‌های حمایتی برای زنان، عوامل سازمانی و فرهنگی در رسیدن به پست‌های رهبری سازمانی زنان تاثیر بسزایی دارد.

ملکی و عطایی (۱۳۹۵) به شناسایی راه‌های رفع موانع ارتقاء شغلی زنان در سازمان‌های امور مالیاتی شهرستان قزوین با جامعه آماری ۱۸۰ نفری پرداخته‌اند. برای انجام پژوهش خود از ابزار پرسشنامه و برای تحلیل از نرم افزار SPSS استفاده نموده و نشان داده‌اند که سه نوع مانع سازمانی، فردی و گروهی وجود دارد که برای رفع آنها ایجاد عدالت سازمانی، دوره‌های آموزشی برای کسب مهارت‌های مدیریتی زنان، تقویت اعتماد به نفس، تقویت ریسک‌پذیری زنان، حضور در شبکه‌های ارتباطی غیررسمی و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری پیشنهاد شده است.

روئه و کرافورد (Rowe & Crafford)، (۲۰۰۳) مطالعه‌ای در زمینه موانع توسعه شغلی برای زنان حرفه‌ای در بانک‌های سرمایه‌گذاری انجام داده‌اند. از ابزار مصاحبه نیمه ساختارمند برای ۱۲ شرکت‌کننده زن و مرد استفاده و یک مطالعه کیفی برای کشف اعتقادات و درک آنها از موانع انجام داده‌اند. تم‌های کلیدی ساختار جامعه، اطاعت زن از مرد، تفوق و سلطه مردان بر زنان، ساختارهای حمایتی و ایجاد شبکه‌های ارتباطی را به عنوان نتایج کار خود در خصوص موانع برای توسعه شغلی زنان ارائه نموده‌اند.

عزمی و همکاران (۲۰۱۱) موانع پیشرفت شغلی در خدمات دولتی فدرال کشور مالزی را مخصوصاً برای زنان مسلمان، با استفاده از روش نمونه گیری از هشت اداره دولتی بررسی نموده است. از مهمترین موانع را عوامل شخصی و خانوادگی نام برده و دیگر مورد را به دیوار شیشه ای و تبعیض ذهنی زنان شاغل برشمرده است.

مانسور (Mansor)، (۲۰۱۴) در مطالعه خود، نقش موانع درونی و بیرونی روی توسعه شغلی زنان و نقش عزت نفس را به عنوان تعدیل کننده، با انجام مطالعه کمی با ابزار پرسشنامه در میان ۲۶۳ زن کارمند در موقعیت های اجرایی بانکی مالزی انجام داده و برای آنالیز داده های بدست آمده از تحلیل استنتاجی، رگرسیون چند گانه و سلسله مراتبی استفاده کرده است. نتایج نشان داده است موانع درونی شامل مهارت و توانایی ناکافی، نوع نگرش به شغل و ارتقاء کاری، تضاد در نقش، تحریک و حمایت از جانب خانواده می باشد و از طرف دیگر موانع بیرونی شامل نگرش تبعیض جویانه و کلیشه های نقش جنسیت، رفتار متعصبانه در محل کار، انزوای اجتماعی، ایجاد ارتباط و شبکه سازی با افراد و عزت نفس می باشد.

کوکمور (Koekemoer)، (۲۰۱۴) یک مطالعه تجربی بر روی فاکتورهای تاثیر گذار بر موفقیت کارکنان مدیریتی در سازمان های کشور آفریقای جنوبی انجام داده است. این تحقیق کیفی و با رویکرد تجربی است که بر روی ۲۴ کارمند مدیریتی از دو موسسه مالی انجام شده و برای اینکار از مصاحبه شبه ساختارمند و آنالیز محتوی استفاده گردیده است. نتایج نشان می دهد که عوامل خارجی مثل شرایط اقتصادی، شرایط سیاسی و محیط کسب و کار و عوامل داخلی مثل شاخص های فردی، مهارت ها و آموزش آنها بر موفقیت کارکنان تاثیر گذار است. در پایان برای اطمینان از موفقیت شغلی، استفاده از استراتژی های سازمانی و فردی توصیه شده است.

جورگیو و اولیوس (Jáuregui & Olivos)، (۲۰۱۸) با انجام یک مطالعه کیفی در کشور پرو، کشوری که فرهنگ کسب و کار مردانه دارد و کارهای خاصی عموماً به زنان محول می گردد، اقدام به بررسی چالش های پیشرفت شغلی زنان در سازمان های این کشور نموده است. برای انجام این کار از مصاحبه عمیق با ۲۴ متخصص شامل ۱۱ زن و ۱۳ مرد نموده و پس از تحلیل اطلاعات کسب شده باین نتیجه رسیده است که مسئولیت های خانواده، تحرک پذیری، تحصیلات و آموزش، تجارب تخصصی و شبکه های غیررسمی از موانع پیشرفت زنان هستند و در پایان خاطر نشان کرده است که فرهنگ یک کشور در پیشرفت زنان نقش بسیار مهمی دارد.

هیرایاما و فرناندو (Hirayama, Fernando)، (۲۰۱۸) با انجام یک مرور سیستماتیک، دوازده مقاله را انتخاب و بر روی موانع سازمان و ایجاد تسهیلات برای پیشرفت شغلی متمرکز شده‌اند. نتایج کار این دو محقق نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و تعارض کار و خانواده از جمله موانع مهم در پیشرفت شغلی زنان می‌باشند که تسهیلات سازمانی را مثل مسیر شغلی منعطف، طرح‌های کاری، تنوع گزینه‌های پیشرفت کاری، شرایط کاری و دوستدار خانواده، ترویج مربی‌گری زنان و مدل و الگوهای نقش، حمایت حرفه‌ای و قوی، شبکه‌های اجتماعی، تغییر فرهنگ سازمانی برای رفع موانع پیش روی زنان برای پیشرفت در کار پیشنهاد می‌کنند.

## ۶. روش‌شناسی پژوهش

در طراحی اولیه مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کارراهه شغلی از روش کیفی مبتنی بر روش دلفی مشتمل بر نظر سنجی و اتفاق نظر، کسب آراء و عقاید خبرگان در سازمان سنجش آموزش کشور استفاده شد. در تحقیق کیفی از الگوی استنتاجی استفاده می‌شود که از لحاظ مفهوم بدین معنی است که جمع آوری داده‌ها بدون هیچ نظریه یا فرضیه‌ای از پیش تصور شده‌ای آغاز می‌شود (دلاور، ۱۳۸۹: ۲۲۴). در مرحله بعد با استفاده از روش کمی و تحلیل اکتشافی به دسته‌بندی عامل‌ها پرداخته شد و با نظر گروه کانونی مدل طراحی گردید.

در این پژوهش ابتدا نشانگرهای اصلی مدل از روی ادبیات موضوع شناسایی شده و سپس از طریق فن دلفی اتفاق نظر درباره آنها از طریق نظرسنجی از میان اعضای پنل حاصل گردید. اعضای پنل خبرگان عمدتاً از میان مدیران زن با تجربه انتخاب گردیدند. معیار انتخاب خبرگان تخصص، تجربه کاری مرتبط، توانایی تحلیل بالا می‌باشد. پس از اجرای روش دلفی نشانگرهای نهایی تشکیل دهنده مدل تحقیق با توجه به ویژگی‌های سازمان سنجش کشور از دید محقق تدوین شد. سپس پرسشنامه‌ای ساختاریافته از روی ادبیات موضوع تهیه و پایایی و روایی آن مورد سنجش قرار گرفت.

در روش دلفی در چندین دور (رانند) انجام می‌شود که دور اول به تولید پیشنهادات و ایده‌های جدید اختصاص دارد و از اطلاعات بدست آمده از آن، برای سازماندهی و طراحی سؤالات در دورهای بعدی استفاده می‌شود. در این روش همچنین پس از شناسایی و انتخاب اعضای پانل (مجموعه خبرگان، کارشناسان، ذینفعان یا پاسخ‌دهندگان) برای

همکاری در دلفی، تدوین پرسش نامه اولیه دلفی و تست آن در یک مطالعه آزمایشی، آزمون پرسشنامه برای انتخاب واژگان مناسب (به منظور حذف موارد نامعلوم و ابهامات)، ارسال پرسش نامه دور اول برای اعضای پانل دلفی، تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور اول، آماده کردن پرسش نامه دور دوم، ارسال پرسش نامه دور دوم برای اعضای پانل دلفی، تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور دوم، تعیین سطح توافق مورد نظر بین اعضای پانل دلفی، تکرار مراحل تدوین، تحلیل و ارسال پرسش نامه تا دستیابی به سطح توافق مورد نظر، آماده سازی گزارش توسط تیم تحلیلگر صورت می پذیرد. در فرآیند انتخاب یک نمونه، محققان کیفی می توانند از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده کنند که در آن یک شرکت‌کننده در پژوهش، ما را به شرکت‌کنندگان دیگر یا گلوله برفی هدایت می‌کند. به این ترتیب پانل مذکور در این تحقیق با مشارکت ۳۰ نفر صاحب نظر تشکیل گردید.

#### ۱.۶ ابزار تحقیق

در این پژوهش بنا به ضرورت از ۲ پرسشنامه استفاده گردید که در ذیل توضیح هر یک از آنها آمده است:

##### ۱.۱.۶ پرسش نامه دور اول دلفی

پرسشنامه اول که در دور اول دلفی در بین صاحب نظران توزیع گردید شامل ۲ بخش بود که بخش اول شامل ۸۹ نشانگر که از ادبیات موضوع تحقیق و منابع علمی مستخرج شده بوده و پاسخگو می‌توانست نظر خود را از امتیاز ۱ تا ۵ اعلام نماید. در بخش دوم هر یک از صاحب نظران می‌توانستند شاخصی را که در لیست ۸۹ گانه موجود نمی‌باشد ولی در موضوع طراحی مدل پیشرفت شغلی زنان تاثیر گذار باشند اضافه نمایند.

##### ۲.۱.۶ پرسش نامه دور دوم دلفی

پرسشنامه دور دوم که از تحلیل پرسشنامه دور اول بدست آمد، شامل ۵۹ سوال بود که از ۸۹ سوال دور اول ۳۰ سوال با توجه اخذ امتیاز پائین تر از خط برش که برای بالا بردن درصد اطمینان سوالات سختگیرانه انتخاب شده بود حذف گردیدند.

در مرحله اول دلفی از اعضای پانل دعوت به عمل آمد تا بر اساس میزان اهمیت عوامل هشتاد و نه گانه ای که از مبانی نظری استخراج گردیده بود امتیازدهی نمایند. در مرحله دوم، پرسشنامه برای اعضای پاسخ دهنده در دور اول ارسال گردید. با این تفاوت که نتایج دور اول که شامل ۵۹ عامل باقی مانده از دور اول بود در پرسشنامه آورده شد و از اعضا خواسته شد با توجه به نتایج به دست آمده از دور اول دوباره اقدام به امتیازدهی نشانگرها نموده و در صورتی که نظری متفاوت نسبت به دور قبل دارند اعمال نمایند. پس از بررسی و تحلیل داده‌ها مقدار ضریب کندال بدست آمده در مرحله دوم نسبت به مرحله اول به سمت بالا و مثبت بود که این میزان بیانگر اتفاق نظر بین صاحب نظران بوده است. در ادامه با استفاده از نمودار سنگریزه و تحلیل عاملی اکتشافی و با مشورت گروه کانونی ۵۲ نشانگر در ۵ بُعد دسته بندی گردیدند.

## ۲.۶ پایایی پرسش‌نامه

جهت سنجش پایایی متغیرها از آزمون آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. پس از توزیع پرسشنامه مرحله اول (۸۹ پرسشنامه)، نتیجه آزمون آلفای ۰/۹۶۸ برآورد شده است. تحلیل پایایی نشانگرها در مرحله اول: میزان آلفای کرونباخ مهم‌ترین معیار تصمیم‌گیری برای حفظ یا حذف نشانگرها است. بنابراین با استفاده از آن می‌توان نشانگرهای نامناسب را شناسایی و سپس با اصلاح و یا حذف آن در اصلاح مقدار پایایی سنجش دیگر نشانگرها اقدام شود. به عبارت دیگر نشانگرها داری آلفای قابل قبول حفظ و نشانگرهای دارای آلفای ضعیف حذف می‌شوند.

## ۳.۶ نتایج مرحله دوم دلفی

پس از تجزیه و تحلیل دور اول دلفی از تعداد ۸۹ نشانگر که در اختیار خبرگان قرار گرفته بود تعداد ۳۰ نشانگر که دارای امتیاز پایین بوده و یا نسبت به سایر نشانگرها دارای انحراف معیار (پراکندگی) بالایی بود حذف شد. در مجموع تعداد ۵۲ نشانگر به مرحله دوم دلفی راه یافتند و به ۳۰ نفر عضو پانل خبرگان داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.



#### ۴.۶ پایایی ابزار

معمول ترین آزمون پایایی هماهنگی منطقی درونی، ضریب آلفای کرونباخ است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۵۱). مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه تحقیق نشان می دهد که ۵۲ نشانگر مربوط به طراحی مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی از میزان پایایی بالایی (۰/۹) برخوردار بوده و به عبارتی می توان گفت سازگاری منطقی بین پاسخ های پاسخ دهندگان به همه سوال ها در این پرسشنامه وجود داشته است.

#### ۵.۶ سطح مولفه ها

نتایج تمام آماره های آزمون تی تست تک مؤلفه با سطح معنی داری ۰.۰۰۰ و مقدار آماره های آزمون بیشتر از ۱/۶۴ (عدد در جدول توزیع برای سطح اطمینان ۹۵ درصد) نشان داد که تک تک مولفه ها با سطح معنی داری قابل قبولی با میانگین جامعه اختلاف معنی داری دارند و میزان جواب های داده شده به هر مؤلفه قابل قبول می باشد.

#### ۷. یافته های پژوهش

برای دسته بندی هر مؤلفه در هر مدل در مؤلفه های مستقل از آزمون فریدمن استفاده می شود. آزمون فریدمن جهت اولویت بندی و رتبه بندی مؤلفه ها براساس بیشترین تأثیر بر مؤلفه وابسته می باشد. در واقع آزمون فریدمن تعمیمی از آزمون علامت است. این آزمون هم ارز آزمون علامت است. مقیاس در این آزمون باید حداقل رتبه ای باشد. این آزمون متناظر غیر پارامتری آزمون F است و معمولاً در مقیاس های رتبه ای به جای F به کار می رود و جانشین آن می شود (چون در F باید همگنی واریانس ها وجود داشته باشد که در مقیاس های رتبه ای کمتر رعایت می شود). همچنین آزمون فریدمن برای تجزیه واریانس دوطرفه (برای داده های غیر پارامتری) از طریق رتبه بندی به کار می رود و نیز برای مقایسه میانگین رتبه بندی گروه های مختلف. تعداد افراد در نمونه ها باید یکسان باشند که این از معایب این آزمون است.

برای بررسی ادعای یکسان بودن رتبه بندی مؤلفه ها، فرض های زیر مطرح می شوند:

H0: اولویت مولفه ها یکسان است.

H1: دست کم دو اولویت متفاوتند.

جهت بررسی رابطه بالا از آزمون فریدمن استفاده گردیده است. چنانچه سطح پوشش آماره آزمون (Asym مؤلفه Sig) کمتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) باشد، فرض صفر رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه (اولویت) این چهار منظر پذیرفته نمی‌شود. جدول ۱ میانگین رتبه‌های هر نشانگر را نشان می‌دهد.

جدول ۱. میانگین نشانگرها

میانگین رتبه	نشانگرها	میانگین رتبه	نشانگرها
۲۵/۴۵	تعهد شغلی در امور محوله	۲۸/۹۸	حمایت مدیران مافوق از زنان
۲۸/۵۸	داشتن دید وسیع فرد در شغل سازمانی خود	۲۳/۹۲	پشتیبانی از جانب کارکنان
۲۵/۷۳	نوع نگرش زنان به شغل خود	۲۸/۴۸	ایجاد تسهیلات ایمن متناسب با زنان (امنیت زنان)
۲۷/۴۷	نوع نگرش زنان به ارتقای کاری	۳۱/۳۸	محیط کاری انعطاف پذیر متناسب با زنان (از لحاظ زمان)
۲۷/۳۵	نداشتن اعتقاد باطنی زنانی به پدیده سقف شیشه‌ای به عنوان مانعی نامرئی جهت جلوگیری از رسیدن زنان به سطوح عالی مدیریتی	۲۴/۱۸	بهبود شرایط کاری در زندگی شخصی (جهت مشارکت زن و مرد در دیگر فعالیت‌ها بدون آسیب به کارشان)
۲۵/۴۸	سخت کوشی زنان	۲۶/۳۳	وجود محیط خانوادگی حامی و پشتیبان برای ارتقای مهارت‌های رهبری زنان
۲۴/۶۷	فعال بودن زنان	۲۷/۵۸	تفویض اختیار به زنان در سازمانها
۳۰/۵۵	ریسک پذیری	۲۴/۴۷	تأکید بر ایجاد تنوع جنسیتی در سازمان‌ها (استخدام ترکیبی از زن و مرد)
۲۹/۴۸	استقلال فرد (عدم وابستگی به مردان)	۲۶/۶۳	قوانین ناظر بر خانواده
۱۸/۹۷	ابتکارفرد	۳۰/۰۲	تعادل سازمان و خانواده (شرایط کاری دوستدار خانواده و درک، تشویق و حمایت از جانب خانواده برای کار زنان در سازمان)
۲۳/۹۵	تمایل به تغییردر زنان	۲۶/۷۳	فرهنگ سازمانی
۲۶/۵۵	وجود انگیزه به کسب پیروزی	۲۷/۴۵	فرهنگ تساوی سازمانی
۳۲/۶۳	تجربه کاری حرفه‌ای (دانش شغلی)	۲۱/۷۵	عدالت رویه‌ای (پیروی یکسان همه از قوانین و مقررات وضع شده)
۳۰/۷۳	توانایی کار تیمی	۲۸/۲۵	عدالت سازمانی (رفتار منصفانه سازمان با کارکنان خود)
۲۲/۹۰	سبک رهبری زنان (با توجه به ویژگی‌های)	۲۶/۱۰	تشویق، ترغیب و رضایت همسر برای

طراحی مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی ... (ندا هاشمیان و دیگران) ۳۱۷

	ایجاد و فراهم سازی فرصت های توسعه شغلی		شخصیتی و عاطفی زنانه)
۲۱/۱۳	جامعه پذیری توانمندی زنان از بدو تولد	۲۵/۰۰	نفوذ شخصی (کسب سرمایه اجتماعی)
۲۵/۵۰	فراهم سازی فرصت های آموزش در جهت ارتقاء عادلانه	۲۱/۷۳	مهارت و توانایی مدیریتی
۲۶/۳۷	ارزیابی مداوم فرصت های آموزشی	۲۲/۳۷	مهارت و توانایی ارتباطی
۲۹/۸۷	مسیر توسعه حرفه ای مشخص و واضح	۲۳/۸۰	مهارت و توانایی تصمیم گیری
۲۷/۰۲	وجود سیستم کارراهه شغلی در سازمان	۳۲/۸۵	قدرت چانه زنی در دفاع از حقوق زنان
۲۵/۷۷	توسعه فرایندهای به کارگماری زنان در سازمانها	۳۵/۷۳	اولویت مسائل بانوان در امور جاری کشور
۲۷/۱۲	شایسته گزینی (بدون توجه به جنسیت)	۲۹/۲۳	تعهد اجرایی مقامات بالا در موارد مطرح شده در خصوص زنان
۱۹/۷۲	فرایند اجتماعی شدن مساوی برای زن و مرد در سازمان	۲۸/۰۳	اعتقاد به توانایی و توانمندی های زنان در پست های مهم و حساس مدیریتی
۳۳/۱۳	مدیریت وقفه های شغلی (زایمان، نگهداری از کودک و .... به عنوان بازدارنده های پیشرفت شغلی زنان)	۲۰/۸۸	مشارکت دادن زنان در مدیریت و تصمیم گیری ها
	خودتوانمند انگاری	۲۷/۰۳	
	نگرانی مربوط به سلامتی و ناتوانی از انجام امور خانه و خانواده	۲۶/۹۸	
	اعتماد به نفس زنان	۲۴/۱۸	
	عزت نفس فرد	۲۳/۹۰	

نتیجه آزمون فریدمن نیز در جدول (۲) آمده است:

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن

۳۰	حجم نمونه آماری (N)
۱۱۲/۱۵۹	آمار هکیکو (chi-square)
۵۱	درجه آزادی (df)
۰/۰۰۰	سطح پوشش آماره آزمون (Sig مؤلفه Asym)

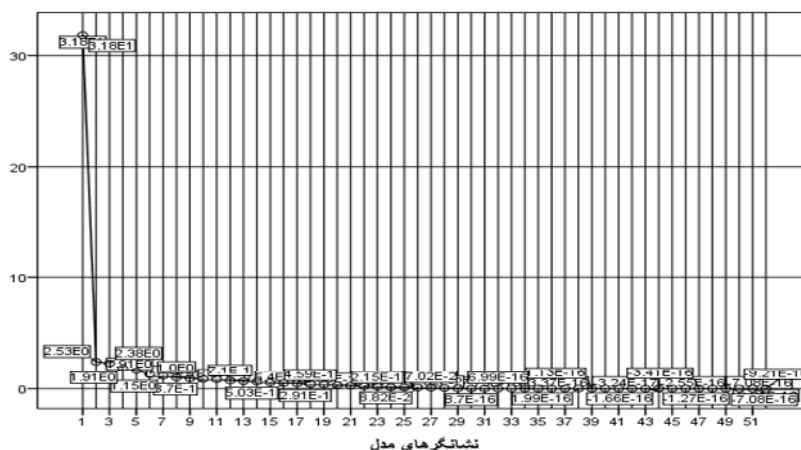
## ۸. نمودار سنگ ریزه (منحنی اسکری پلات)

این آزمون یکی از مرسوم ترین روش های گرافیکی برای انتخاب تعداد مناسب عامل ها از روی مقادیر ویژه می باشد. این آزمون نتایج را در قالب یک نمودار نشان می دهد که در آن،

عامل‌ها در محور افقی و مقادیر ویژه در محور عمودی نشان داده می‌شوند، به طوری که همراه با حرکت به سمت راست، از مقادیر ویژه نیز کاسته می‌شود. برای انتخاب تعداد عامل‌های مناسب، می‌توانیم هم از مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک و هم از نقطه‌ای استفاده کنیم که در آن خط منحنی دچار کاهش شدید می‌شود (نمودار به صورت یک خط افقی درمی‌آید) (منصور فر، ۱۳۸۵، ۳۰۲). در عمل بسیاری از محققان به ندرت تنها یک معیار را مبنای تعیین تعداد عامل‌های قابل استخراج قرار می‌دهند. در تحلیل عاملی، معیار مقدار ویژه به عنوان اولین راهنما برای تعیین عامل‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. سپس چند چرخش آزمایشی محاسبه شده و بر مبنای مقایسه آن‌ها مناسب‌ترین معیار برای تعیین عامل‌ها مشخص می‌شود. به طور کلی نتایج تحلیل عاملی زمانی مناسب خواهد بود که عامل‌های استخراج شده میزان قابل قبولی از مجموع واریانس را تبیین نمایند. هر چه میزان کل واریانس تبیین شده بیشتر باشد نتایج به دست آمده مناسب‌تر خواهد بود. برای تحقق این هدف باید تعداد کافی از عامل‌ها استخراج گردند تا واریانس کل قابل قبول به دست آید. این مقدار عمدتاً براساس مقدار ویژه که معمولاً باید بیشتر از یک باشد، مشخص می‌شود (کلانتری، ۱۳۸۲: ۳۰۸). محدودیت این روش آن است که نتایج آن مبهم بوده و تشخیص کاهش شدید در خط منحنی، امری شخصی و سلیقه‌ای است. گورسوج معتقد است که آزمون درختی زمانی بهترین کارایی را دارد که با حجم نمونه بزرگ سروکار داریم و عامل‌های کاملاً تعریف شده‌ای در داده‌ها موجود است.

## ۹. ماتریس چرخیده شده

خروجی ماتریس چرخیده شده شامل بارهای عاملی هر یک از عامل‌های باقی مانده پس از چرخش می‌باشد. هر چه مقدار قدر مطلق این ضرایب بیشتر باشد عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد. در ماتریس چرخیده شده از تعداد ۵۴ نشانگر ۵۲ نشانگر باقی مانده و تعداد ۲ نشانگر که شباهت زیادی با هم داشته یا نامفهوم بوده اند حذف شده‌اند. بنابراین ۵۲ نشانگر باقی مانده حاصل از ماتریس چرخیده شده با توجه به نمودار سنگریزه به پنج دسته تقسیم شده و با استفاده از نظر ۵ نفر از صاحب‌نظران بعنوان گروه کانونی دسته بندی‌ها بررسی و نام گذاری شدند. دسته بندی‌ها بر اساس مرور ادبیات تحقیق و تشکیل گروه کانونی متشکل خبرگان و اساتید در دانشگاه در جدول ۳ آمده است.



شکل ۴. نمودار منحنی اسکری پلات

## ۱۰. تبیین مدل مفهومی پژوهش

متغیر وابسته این تحقیق پیشرفت شغلی زنان است و ۵ عامل سازمان، فرد، سیاست و قانون، خانواده و فرهنگ بومی کشور به عنوان متغیرهای مستقل می باشند. مدل ارائه شده یک مدل محتوایی است که راهنمای ما در طراحی مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی می باشد.

در این تحقیق با کمک روش دلفی ۵۹ نشانگر استخراج و براساس تحلیل عاملی اکتشافی ۵۲ شاخص مورد تایید قرار گرفته و با استفاده از نظر تحلیل عاملی اکتشافی، گروه قانونی و خبرگی محقق در ۵ دسته شامل سازمان، فرد، سیاست و قانون، خانواده و فرهنگ بومی کشور نامگذاری شدند و نهایتاً بر اساس نتایج بدست آمده مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت (شکل ۵).

مدل حاصل مشتمل بر ۵ عامل است که تبیین هریک از آنها در ذیل آمده است.

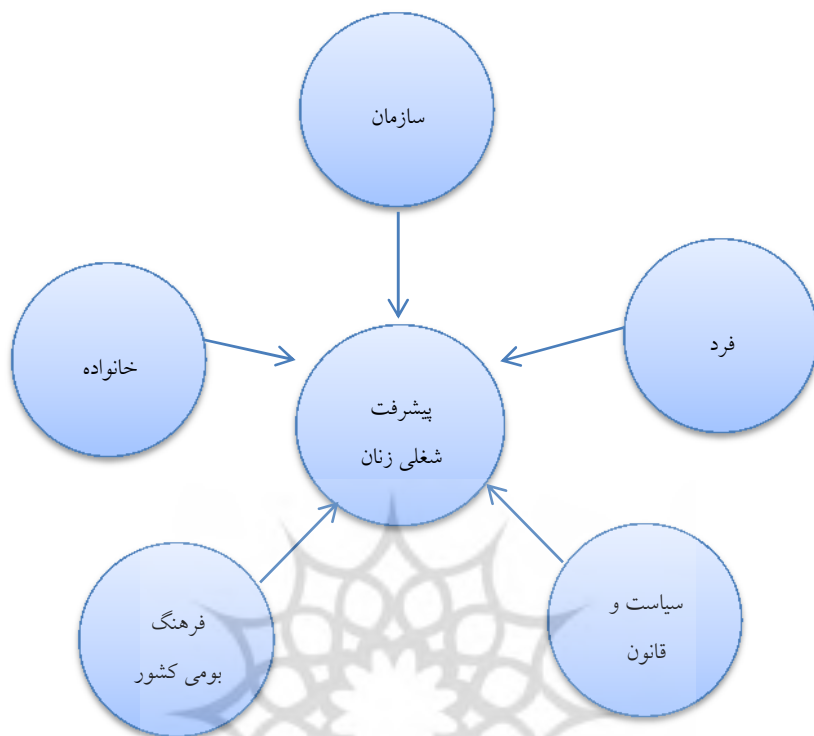
**سازمان:** زنان در سازمان ها معمولاً با محدودیت ها و موانع بیشتری مواجه هستند. تبعیض علیه زنان در حوزه های مختلفی مثل تفکیک شغلی، فاصله حقوق و مزد، خشونت های جنسی و غیره اعمال می شود. زنانی که به دنبال پست های مدیریتی هستند با موانع بزرگی از طرف سازمان روبرو هستند که موجب دلسردی آنها می شود (اسماعیل پور و تقفدی، ۱۳۹۶).

**فرد:** ذهن هر فرد ساختاری پنهان است که در طی زمان ساخته می‌شود و بر اساس آن مانعی نامرئی بر پایه نگرش‌ها و تعصبات اجتماعی شکل گرفته و زنان را از پیشرفت باز می‌دارد. این باعث می‌شود که علی‌رغم داشتن سازنده‌ترین نقش و بالاترین کارکرد تولیدی و خدماتی پیوسته در حاشیه موقعیت اجتماعی قرار داشته و تنها بهره‌آن احساس فرو دستی است که موجب کاهش موفقیت‌های فکری در بین آنها می‌گردد. این افکار به نوعی باعث رقم زدن کارخانه داری برای شاغلان زن می‌شود و در کنار موارد دیگر مسیر پیش‌روی و موفقیت آنها را با محدودیت روبرو می‌کند. (متقی و همکاران، ۱۳۸۳).

**سیاست و قانون:** اگر چه تصمیم‌گیرندگان به قابلیت‌ها و توانایی‌های زنان جامعه واقفند ولی سیاست‌ها منجر به وضع قوانینی می‌گردد که عملاً به نفع مردان و به ضرر زنان در دستیابی به موفقیت‌های شغلی می‌باشند. قوانینی نیز وجود دارند که به نفع زنان نوشته شده ولیکن تقویت نشده‌اند که از آن جمله می‌توان قانون فرصت برابر را نام برد (سلیمانپور و شیرازی، ۱۳۹۶).

**خانواده:** خانواده یکی از نهادهای اصلی پرورش اجتماعی و درونی کردن ارزش‌ها و قواعد اجتماعی در خودآگاه و ناخودآگاه فرد، به ویژه در دوره‌ی نوجوانی است. ایجاد تعادل بین نقش‌های شغلی و خانوادگی منجر به جلوگیری از تعارض خانواده و کار می‌گردد. مسئولیت‌های مربوط به نقش‌های خانوادگی مانع انجام دادن کار می‌شود و عموماً در خانواده‌ها مردان کمتر مسئول تربیت فرزندان به شمار می‌آیند. فشار روانی حاصل از ناهماهنگی میان نقش‌ها پیامدهایی مثل اضطراب، خستگی شغلی، کاهش سلامت، تضعیف کیفیت زندگی زناشویی و نارضایتی از نقش والدینی را به همراه خواهد داشت که به نوبه خود هر کدام منجر به جلوگیری از ارتقاء شغلی زنان می‌گردد (سیدان و خلیفه‌لو، ۱۳۸۷).

**فرهنگ و بافت بومی کشور:** باورهای فرهنگی و تاریخی در بیشتر مناطق جهان وجود دارد که اغلب مردان را دارای برتری ذاتی می‌داند و زنان را به عقب رانده است. اگر چه در حال حاضر پیشرفت‌های اجتماعی و فرهنگی موجب ارتقاء سطح بینش انسان‌ها شده است ولیکن هنوز ریشه دار بودن فرهنگ جوامع بر پیشرفت زنان آن جامعه تاثیرگذار است (اسماعیل پور و تفقدی، ۱۳۹۶).



شکل ۵. مدل مفهومی پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی

## ۱۱. دسته‌بندی و نام‌گذاری نشانگرها

بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، خبرگی محقق و نظر گروه کانونی متشکل از صاحب‌نظران، نشانگرها دسته‌بندی و در جدول شماره (۳) به شرح ذیل نامگذاری شدند:

جدول ۳. نشانگرهای مربوط به هر عامل

و نامگذاری عامل‌های مستخرج از تحلیل اکتشافی و کمک گروه کانونی

نشانگرها	عامل‌ها
توسعه فرآیندهای به کارگماری زنان در سازمانها، مشارکت دادن زنان در مدیریت و تصمیم‌گیری، ایجاد سیستم کار راهه شغلی، شایسته‌گزینی (بدون توجه به جنسیت)، عدالت سازمانی (رفتار منصفانه سازمان با کارکنان خود)، مشخص و واضح کردن مسیر توسعه حرفه‌ای، مدیریت وقفه‌های شغلی، فرآیند اجتماعی شدن مساوی برای زن و مرد در سازمان، تفویض اختیار در سازمانها به زنان و ارزیابی مداوم فرصت‌های آموزشی	عامل اول: سازمان

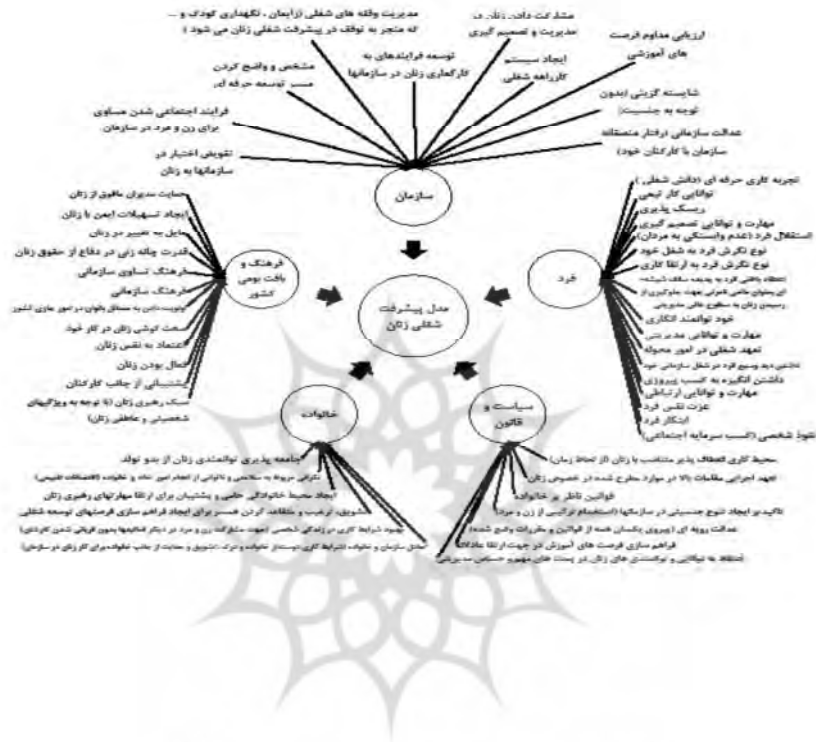
<p>تجربه کاری حرفه ای (دانش شغلی)، توانایی کار تیمی، ریسک پذیری، مهارت و توانایی تصمیم گیری، استقلال فرد (عدم وابستگی به مردان)، نوع نگرش فرد به شغل خود، نوع نگرش فرد به ارتقاء کاری، اعتقاد باطنی فرد به پدیده سقف شیشه ای به عنوان مانعی نامرئی جهت جلوگیری از رسیدن به سطوح عالی مدیریتی، خود توانمند انگاری، مهارت و توانایی مدیریتی، تعهد شغلی در امور محوله، داشتن دید وسیع فرد در شغل سازمانی خود، داشتن انگیزه به کسب پیروزی، مهارت و توانایی ارتباطی، عزت نفس فرد، ابتکار فرد و نفوذ شخصی (کسب سرمایه اجتماعی)</p>	<p>عامل دوم: فرد</p>
<p>محیط کاری انعطاف پذیر متناسب با زنان (از لحاظ زمان)، تعهد اجرایی مقامات بالا در موارد مطرح شده در خصوص زنان، قوانین ناظر بر خانواده، تأکید بر ایجاد تنوع جنسیتی در سازمانها (استخدام ترکیبی از زن و مرد)، عدالت رویه ای (پیروی یکسان همه از قوانین و مقررات وضع شده)، فراهم سازی فرصت های آموزش در جهت ارتقاء عادلانه و اعتقاد به توانایی و توانمندی های زنان در پست های مهم و حساس مدیریتی</p>	<p>عامل سوم: سیاست و قانون</p>
<p>تعادل سازمان و خانواده (شرایط کاری دوستدار خانواده و درک، تشویق و حمایت از جانب خانواده برای کار زنان در سازمان)، تشویق، ترغیب و رضایت همسر برای ایجاد فراهم سازی فرصت های توسعه شغلی، بهبود شرایط کاری در زندگی شخصی (جهت مشارکت زن و مرد در دیگر فعالیتها بدون آسیب به کارشان)، جامعه پذیری توانمندی زنان از بدو تولد و نگرانی مربوط به سلامتی و ناتوانی از انجام امور خانه و خانواده</p>	<p>عامل چهارم: خانواده</p>
<p>حمایت مدیران مافوق از زنان، ایجاد تسهیلات ایمن متناسب با زنان (امنیت زنان)، تمایل به تغییر در زنان، قدرت چانه زنی در دفاع از حقوق زنان، فرهنگ تساوی سازمانی، اولویت دادن به مسائل بانوان در امور جاری کشور، سخت کوشی زنان در کار خود، اعتماد به نفس زنان، فرهنگ سازمانی، فعال بودن زنان، پشتیبانی از جانب کارکنان، سبک رهبری زنان (با توجه به ویژگی های شخصیتی و عاطفی)</p>	<p>عامل پنجم: فرهنگ و بافت بومی کشور</p>

## ۱۲. مدل تفصیلی ارتقاء و پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی

مدل تفصیلی مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی علاوه بر ابعاد اصلی تشکیل دهنده مدل نشانگرهای نهایی موثر بر مدل را نیز نشان می دهد. (شکل ۶)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی





شکل ۶. مدل تفصیلی ارتقاء و پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی

### ۱۳. یافته‌ها

مهم‌ترین ویژگی زنان در یک قرن اخیر ایران این است که زنان در بسیاری از جنبش‌های سیاسی و اجتماعی شرکت داشته‌اند. این ویژگی، موقعیت آنان را با سده‌های پیش از آن متمایز می‌کند. از طرف دیگر چون ایران در میان کشورهای خاورمیانه پیشتاز تحول بوده، حتی بعضی از مورخان، انقلاب هندوستان و یا انقلاب اکبر روسیه را هم متأثر از تحولات ایران و انقلاب مشروطه می‌دانند، به همین دلیل می‌توان گفت، همان‌گونه که ایران در

خاورمیانه پیشگام مدرنیزاسیون و تحول‌خواهی بوده، زنان ایرانی نیز، نسبت به زنان خاورمیانه در جنبش‌های اجتماعی پیشتاز بوده‌اند (بهنام، ۱۳۸۶).

مهمترین یافته تحقیق را می‌توان مدل نهایی تحقیق (شکل ۶) دانست. این مدل مسیر مطلوب برای رسیدن به پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی در سازمان سنجش آموزش کشور را نشان می‌دهد.

## ۱۴. پیشنهادهای

در راستای مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کارراهه شغلی پیشنهاد می‌شود سازمان سنجش کشور، اقدامات توسعه‌ای، اصلاحی و بازنگری در خصوص کارراهه شغلی زنان شاغل در سازمان سنجش کشور انجام دهد. فرد، سازمان، سیاست و قانون، خانواده و فرهنگ بومی کشور مواردی است که سازمان سنجش کشور باید برای پیشرفت شغلی زنان به آن توجه نماید.

**فرد:** افراد کسانی هستند که در مقابل عوض‌های مختلف به سازمان کمک می‌کنند. افراد عاملان اجتماعی هستند که بدون آنها نه سازمان و نه اجتماع ساختاری نمی‌یابند. بنابراین افراد بعنوان منبع مهم سازمانی باید در سازمان مورد توجه جدی قرار گیرند تا سازمان بتواند به اهداف از پیش تعیین شده دست یابد.

**سیاست و قانون:** گاهی سیاست‌ها منجر به وضع قوانینی می‌گردد که عملاً به نفع مردان و به ضرر زنان در دستیابی به موفقیت‌های شغلی می‌گردد. بنابراین، با توجه به اینکه در سال‌های اخیر زنان توانایی خود در عرصه‌های مدیریتی و مشارکت در امور سیاسی به اثبات رسانده‌اند ضرورت دارد سیاست‌گذاران در هنگام وضع قوانین دقت لازم را داشته باشند تا مدیران در بکارگیری زنان در پست‌های مدیریتی به توانمندی زنان توجه نموده و نتوانند با دور زدن قانون فرصت برابر برای زنان را از بین ببرند.

**خانواده:** زمینه‌های خانوادگی که منجر به فشار روانی حاصل از ناهماهنگی میان نقش‌ها می‌گردد و پیامدهایی مثل اضطراب، خستگی شغلی، کاهش سلامت، تضعیف کیفیت زندگی زناشویی و نارضایتی از نقش والدینی را به همراه خواهد داشت به نوبه خود هرکدام منجر به جلوگیری از ارتقاء شغلی زنان می‌گردد. لذا خانواده یکی از نهادهای اصلی پرورش اجتماعی و درونی کردن ارزش‌ها و قواعد اجتماعی در خودآگاه و ناخودآگاه فرد، به ویژه در دوره‌ی نوجوانی است. بنابراین، ایجاد تعادل بین نقش‌های

شغلی و خانوادگی که منجر به جلوگیری از تعارض خانواده و کار می گردد می تواند زمینه‌های پیشرفت شغلی زنان در سازمان ها را فراهم آورد.

**فرهنگ بومی کشور:** همانطور که قبلاً بیان شد، اگر چه در حال حاضر پیشرفت های اجتماعی و فرهنگی موجب ارتقاء سطح بینش انسان ها شده است ولیکن هنوز ریشه‌دار بودن فرهنگ جوامع بر پیشرفت زنان آن جامعه تاثیرگذار است. بنابراین، سازمان سنجش آموزش کشور باید تلاش نماید تا با برجسته نمودن موفقیت ها و الگوهای رفتاری زنان موفق در سازمان بر باورهای فرهنگی غلطی که مانع پیشرفت زنان است غلبه نماید.

**سازمان:** قوانین و مقررات نوشته و نانوشته سازمانی موانع و محدودیت های بیشماری برای زنان در سازمان ها ایجاد نموده که باعث شده مدیران سازمانی هم که علاقه مند به استفاده از توانمندی زنان در سطوح عالی مدیریتی هستند در مقابل قوانین نانوشته سازمانی تسلیم شوند و همچنان زنان در سطوح پائین تر مشغول کار باشند. از این رو ضروری است مدیران سازمان سنجش آموزش کشور تلاش نمایند تا بر قوانین نانوشته غلبه نمایند و با گماردن پست های بالاتر به زنان، منسوخ بودن قانون نانوشته ناتوانی زنان را اثبات نمایند.

## کتابنامه

- اسماعیل پور، رضا و تقصدی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). مطالعه کیفی موانع ارتقاء شغلی و مدیریتی بانوان. زن در توسعه و سیاست، ۱۵(۲)، ۱۶۹-۱۸۵.
- الماسی، لیلا، لبادی، زهرا، علیپور، وحیده. (۱۳۹۴). سقف شیشه ای در جانشین پروری زنان در مناصب مدیریتی. فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۱۷- ۹۱-۳(۱).
- امیرتاش، علی محمد؛ مظفری، امیراحمد؛ مهری، کاظم و چنانی، حمید. (۱۳۹۰). مقایسه لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی بین اعضای هیئت علمی تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی ایران. فراسوی مدیریت. ۱۱۱-۳۰، (۱۷)۵.
- آدینگر، کارول. (۱۳۸۴). سقف شیشه ای. ترجمه سیما مهذب حسینیان. تهران: نشر بهنام.
- برجعی لو، شهلا؛ ناظمی، شمس الدین و مرتضوی، سعید. (۱۳۹۱). آرزومندی مدیریتی در زنان و چگونگی تاثیرپذیری آن از نقش های شغلی و خانوادگی. پژوهش نامه زنان، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۳(۲)، ۲۱-۴۶.
- بهنام، جمشید. (۱۳۸۶). ایرانیان و اندیشه تجدد. نشر و پژوهش فرزنان روز. تهران: چاپ سوم.
- دلاور، علی. (۱۳۸۹). روش شناسی کیفی، فصلنامه راهبرد. ۱۹(۵۴)، ۳۰۷-۳۲۹.
- رحمانی، علی و آدم پیرا، سعیده. (۱۳۹۲). عوامل موثر بر موفقیت شغلی زنان حسابدار در ایران. فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت. ۲(۸)، ۱۴۰-۱۲۸.

روشن فر، مرضیه. (۱۳۸۲). زن اشتغال و مالکیت. تهران: نشر برگ زیتون. چاپ اول.  
زنجانی فر، هما. (۱۳۷۰). بررسی نظریه‌های نابرابری جنسی در بازار کار. مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه مشهد.

سلیمان پورعمران محبوبه و شیرازی، زهره. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل موثر بر ارتقاء شغلی زنان در پست‌های مدیریتی سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی زن و فرهنگ. ۹(۳۳)، ۱۰۹-۱۲۵.

سیدان، فریبا و خلیفه لو، سریه عباس. (۱۳۸۷). بررسی عوامل موثر بر میزان ارتقاء شغلی زنان شاغل در اداره‌های دولتی شهرستان اسکو با تأکید بر خانواده. مطالعات زنان. ۶(۲)، ۸۹-۱۱۰.

شاطری، پرستو. (۱۳۸۸). رویکردهای موجود در مورد نقش زنان در توسعه برگرفته از سایت [www.irtt.ir](http://www.irtt.ir).

شاهبندرزاده، حمید و حاجی حسینی، عفت. (۱۳۹۰). بررسی ادراک کارکنان به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان و ارزیابی مسیر ترقی آنان توسط نمونه توسعه یافته شاین، دومین کنفرانس مدیریت اجرایی. ۱۰.

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

طالقانی، غلامرضا؛ پورعزت، علی اصغر و فرجی، بهاره. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر سقف شیشه‌ای بر کاهش توانمندی زنان در سازمان توسعه برق ایران. نشریه مدیریت دولتی. ۱(۲)، ۸۹-۱۰۲.

عباسی، طیبه و فانی، علی اصغر. (۱۳۸۴). مهارت‌های شناختی و مدیریت کار راه، بررسی رابطه بین مهارت خودآگاهی، مدیریت شناخت روابط بین فردی، شناخت محیطی و کار راهه شغلی مدیران در وزارت آموزش و پرورش.

عبداللهی، مژگان. (۱۳۹۵). سقف شیشه‌ای: مانع ارتقاء شغلی زنان. فصلنامه مطالعات مدیریت. ۳۵ و ۳۶، ۱۸۷-۱۹۷.

عریضی سامانی، حمیدرضا؛ ذاکر فرد، منیرالسادات؛ و نوری، ابوالقاسم. (۱۳۸۸). رابطه کارراهه شغلی با اقتدار شغلی و تعهد سازمانی: بررسی موردی کارکنان زن و مرد واحدهای پژوهش و توسعه شرکت های صنعتی. فصلنامه مطالعات اجتماعی-روانشناختی زنان. ۷، ۹۴-۶۹.

فاطمی صدر، فیروزه. (۱۳۸۰). موانع ارتقاء زنان در سطوح مدیریتی در سطح دانشگاه‌های تهران پایان‌نامه (کارشناسی ارشد) -دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

کلاتری، خلیل. (۱۳۸۲). پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی (با استفاده از نرم‌افزار spss)تهران: فرهنگ صبا.

کیانی راد، حمیدرضا (۱۳۸۷). کاربرد لنگرگاه‌های مسیر ترقی در شغل افراد براساس الگوی شاین، میثاق مدیران، ۳۳، ۶۱.

متقی، محمدحسین؛ موسی پور، نعمت اله و ارجمند کرمانی، شهناز. (۱۳۸۳). علل ترس از موفقیت در زنان شاغل. مطالعات زنان. ۲(۵)، ۴۰-۶۳.

طراحی مدل پیشرفت شغلی زنان با رویکرد کار راهه شغلی ... (ندا هاشمیان و دیگران) ۳۲۷

ملکی، زهره و عطایی، محمد. (۱۳۹۵). شناسایی راه های رفع موانع ارتقاء شغلی زنان در سازمان های دولتی. مجله مدیریت توسعه و تحول. ۴۵-۵۶.

منصورفر، کریم. (۱۳۸۵). روش های پیشرفته آماری همراه با نرم افزارهای آماری. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

نصیری ولیک نبی، فخرالسادات؛ اردلان، محمدرضا و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۴). بررسی تاثیر صخره شیشه ای بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی، زن در توسعه و سیاست. ۱۳(۳)، ۳۹۸-۳۷۷.

نیری، شهرزاد. (۱۳۹۴). دنیای شیشه ای زنان دانشگاهی: واقعیتی نامشهود. همایش ملی زن و مدیریت در نظام آموزش عالی. ۷(۴)، ۴۴۷-۴۵۵.

یزدخواستی، بهجت؛ میرزایی، حسینعلی و فتحی، لاله. (۱۳۸۸). مطالعه ای نگرش شاغلان سازمان های دولتی استان آذربایجان شرقی نسبت به تصدی پست های مدیریتی توسط زنان. پژوهش زنان. ۷(۲)، ۱۱۳-۱۳۰.

Albert, R., Escot, L., Fernandez-Comejo, J.A. (2011). A field experiment to study sex and age discrimination in the Madrid labour market. *Int. J. Hum. Resou. Manag.* 22(02), 351-375.

Alston, M. (2014). *Breaking Through Grass Ceiling*. Routledge.

Azmi, A. G., Syed Ismail, S. H., & Basir, S. A. (2011). Career Advancement Barriers In Malaysian Federal Public Service. *International Conference on Financial Management and Economics*, 11, 324-328.

Barunch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*, FT Prentice-Hall, Harlow.

Burn, S.M. (2005). *Women across Cultures: a Global perspective*, New York, McGraw Hill.

Danzinger, N., Rachman-Moor, D., Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*, 13(1), 7-19.

DeCenzo, D. A., S.P. Ronnins and S.L. Verhulst (2010), *Human Resource Management*, 10 Edition, John Wiley & Sons, Inc.

Eagly, A. H; Carli L L. (2007). *Women and the Labyrinth of Leadership*, MA: Harvard Business School Press.

Feldman, D.C., Bolino M.C. (1996). Career within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences, *Human Resource Management Review* 6, Pp. 89-112.

Fredrick T.L., Leong, Stanley D., Rosenberg and SinHui Chong (2013). A Psychometric Evaluation of Schein's (1985) Career Organizations Inventory, *Journal of Career Assessment*, August 2013, 1-15.

Hirayama, M., Fernando, S. (2018). Organisational barriers to and facilitators for female surgeons' career progression: a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 111(9), 324-334.

Jáuregui, K., Olivos, M. (2018). The career advancement challenge faced by female executives in peruvian organisations. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(4), 1-20.

- Kelly, M., Wilkinson, L; Pisciotto, M. & Williams, L.S. (2015). "When Working Hard Is Not Enough for Female and Racial/ Ethnic Minority Apprentices in the Highway Trades", *Sociological Forum*, Vol. 30 No. 2, pp.415-437.
- Koekemoer, E. (2014). An explorative study on factors influencing the career success of management employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(2), 1-10.
- Mansor, S. B. (2014). Advancement Among Women and the Role of Self-Esteem As a
- Rowe, T., Crafford, A. (2003). A Study Of Barriers To Career Advancement For Professional Women In Investment Banking. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), 21-27.
- Schlepphorst, Susanne and Moog, Petra (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*. No.5. p 358-371.
- Suutari, V. and Taka, M. (2004). Career Anchors of Managers with Global Careers, *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 9, Pp. 833-47.
- Schein, E.H. (2006). *Career Anchors Self-Assessment*. Copyright by John Wiley & Sons, Inc. Printed in the United States of America, 3th. Ed, 7-13.
- Schein, Edgar H. (1996). career Anchors Revisited :Implications for Career Development in the 21st Century. *Academy of Management Executive* 10(4):80-88.
- Tumaini, M., Nyamhanga & Gasto, F. (2014). Gender Context of Sexual Violence and HIV Sexual Risk Behaviors Among Married Women in Iringa Region, Tanzania, *Glob Health Action* 2014, 7: 25346 - <http://dx.doi.org/10.3402/gha.v7.25346>.
- Wellington, J. (2010). "Assessing the challenges and opportunities of women's participation in the construction sector in Shire Endasslassie town. Gender mainstreaming policy dragon in Ethiopia", *Journal of International Business Management & Research*, Vol. 1 No. 2.
- Wirth, I. (2014). *Breaking Through the Ceiling Women in Management*, Geneva. II. O, 2(13); 1-12.