

# Public sector working women's understanding of the organizational atmosphere in the path of employment and promotion

Mahsa Fakhim<sup>1</sup> , Reza Vaezi<sup>2</sup> , Shams Sadat Zahedi<sup>3</sup> , Vajhollah Ghorbanzadeh<sup>4</sup> 

1- Ph.D. student of Public Administration of Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

2- Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

3- Professor, Department of Management, Sirjan Branch, Islamic Azad University, Sirjan, Iran.

4- Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

## Receive:

13 September 2023

## Revise:

08 November 2023

## Accept:

14 November 2023


## Keywords:

Women's employment, organization atmosphere, employment and promotion, legal gap, empowerment, lack of protective laws,

## Abstract

The purpose of this research is to understand the women working in the public sector about the organizational climate in the path of employment and promotion. According to its purpose, the research method is applied, and in terms of implementation, it is qualitative, of thematic analysis type, and in terms of its nature, it is fundamental and descriptive. The statistical population of the research includes 14 women working in the central bank, and the sampling was done in a purposeful and snowball manner, and the interviews continued until theoretical saturation was reached. The data collection tool is a semi-structured interview. For data analysis, MAXQDA 2020 software was used for coding. The results show that 60 themes as basic themes, 15 organizing themes (unsupportive environment, positive organizational climate, bee syndrome, legal gap, empowerment, lack of protective laws, discriminatory structure of recruitment and promotion, gender bias, hierarchical relationship, etc.) work, incompatibility of job structure and family obligations, measuring productivity, job identity, individual characteristics, women's needs) and finally after comparing and analyzing the themes of the organizer, 3 main categories under the title of inclusive themes (ruling atmosphere from women's point of view, possibility Employment in the middle to upper level, women's belief about career advancement) was identified and finally, the model of public sector working women's understanding of the organizational climate in the path of employment and promotion was identified.

**Please cite this article as (APA):** Fakhim, M., Vaezi, R., Zahedi, S. S., & Ghorbanzadeh, V. (2023). Public sector working women's understanding of the organizational atmosphere in the path of employment and promotion. *Journal of value creating in Business Management*, 3(3), 312-337.

 <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.416265.1190>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.29808359.1402.3.3.1.6>

**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Mahsa Fakhim

**Email:** mahsafakhim@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction

In today's world, development is referred to as a concept that has global attention, especially in developing countries; and achieving its different dimensions is always present in planning and targeting. Achieving development is not only very important in itself, but faster achieving of it is also very important among the countries of the world as a privilege in this competitive world. In order to speed up the development process, it is necessary for societies to use their human resources efficiently. Development is a multidimensional concept that can be examined from different perspectives. Among the key factors of development, human resources are the main capital of any organization and country (Gheitasi & Azizi, 2020). Currently, the role of women is an undeniable priority for organizations and development planners (Abbas Zadeh, 2015). Today's world is rapidly moving towards the era of globalization (Arora et al, 2020). Despite all the efforts and progress to change the shape of the economy and the mentality of the society, the slow growth of women in organizations still exists due to the challenges of a completely competitive world. On one hand, the need for women's employment and the positive changes occurred over the years motivate them to keep pace with men; and on the other hand, they do not feel the necessary supportive atmosphere to believe in their abilities to face the challenges before them. (Rajabi Nezhad, 2021).

Based on this, the current research is looking for an answer to this question: What is the perception of women working in the public sector about the organizational climate in the path of employment and promotion?

### Theoretical Framework

#### Development management

Development management is a concept that refers to two subsets of development of management and management of development. The development of management takes the necessary measures in order to improve the administrative capacity for development, and management of development is said to be a set of organized efforts and targeted programs of the administrative system that are in line with the national development goals (Vaezi et al, 2021).

#### Women's participation and development

Development is a change that is consciously planned and implemented by a nation and government towards modernity. It is also possible to provide a simpler understanding of development as "the process of change in a desirable direction through planned efforts." From the above two definitions, it can be concluded that "participation" is the key to success in achieving the country's development goals. In the implementation of participatory approaches in order to achieve development goals, it is very important to attract the participation of stakeholders, and therefore awareness and reward methods may be used to encourage people to participate in the implementation of development programs (Bagheri et al, 2019). The social, political and economic participation of the people in the decisions and determining the policies of any society causes the sustainable and all-round development of that society (Moghiseh, 2020), and a development is sustainable that solves the current needs in such a way that the ability of the future generations do not compromise in meeting their needs (Amirbeyki Langroudi et al, 2020).

#### Women and management of organizations

In today's world, the quality and capability of human resources ensures the prosperity of organizations. Considering that the success of organizations depends on the use of different

expertise and considering that women have special capabilities in creating a dynamic atmosphere, healthy culture, effective communication, and creativity and innovation in the organization; therefore, it seems that creating the necessary conditions for increasing the presence of women in the management category and developing their skills is of particular importance (Ahmadi et al, 2017).

Danesh Nari (2021) in a research investigated the protection of employment laws for working women. This research, assuming that the legislator in Article 21 of the Constitution has addressed the necessity of creating special protections for women and in some cases also considered protections in the normal laws, seeks to answer the question whether the legislator, while paying attention to the rights of citizens, has considered a right in the law for working women?

Nayyeri et al, (2021) investigated the lived experience of successful employees in their career path. The results of the research determined that people who achieve career success have different lived experiences in their career path that have affected their success.

### **Research methodology**

According to its purpose, the research method is applicable; and in terms of its implementation, it is qualitative, of thematic analysis type; and in terms of its nature, it is fundamental and descriptive. The statistical population of the research includes 14 women working in the central bank, and the sampling was done in a purposeful and snowball way, and the interviews continued until theoretical saturation was reached. The data collection tool is a semi-structured interview.

### **Research findings**

For data analysis, MAXQDA 2020 software was used for coding. The results show that 60 themes as basic themes, 15 organizing themes (unsupportive environment, positive organizational climate, bee syndrome, legal gap, empowerment, lack of protective laws, discriminatory structure of recruitment and promotion, gender bias, hierarchical relationship, overtime work, incompatibility of job structure and family obligations, measuring productivity, job identity, individual characteristics, women's needs), and finally after comparing and analyzing the themes of the organizer, 3 main categories under the title of inclusive themes (ruling atmosphere from women's point of view, Employment possibility in the middle to upper level, women's belief about job advancement) was identified, and finally, the model of public sector working women's understanding of the organizational climate in the path of employment and promotion was identified.

### **Conclusion**

The current research has been conducted with the aim of understanding the organizational atmosphere of women working in the public sector in the path of employment and promotion. Also, the results of this research corresponds with the results of Danesh Nari (2021), Nayyeri et al, (2021), Rahimian et al, (2020), Ezami (2020), Maynen (2021), Kaftandzieva & Nakov (2021), Casad et al, (2021) Nocco & Larson (2021), Calinaud et al, (2021), Molaei et al, (2020). Molaei et al, (2020) in a research, while investigating the issue of women's non-promotion, through a systematic review, meta-analyzed the research conducted on the topic of identifying obstacles to the promotion of women to management levels in Iran's government organizations. The findings stated that in the 80s, most of the researches considered the individual-family obstacles as the most important obstacles for the promotion of women to management levels. But in the following years, in addition to changing priorities, a new obstacle was also added to the promotion obstacles. As a result of the findings, the barriers to

the promotion of women are categorized and prioritized into four general categories: social-cultural barriers (gender stereotypes and the dominance of patriarchal culture), political barriers (absence of women in power circles, absence of women in political parties and groups, women's inability to lobby). Organizational barriers (the organization's lack of trust in women, management as a man's prerogative, women's lack of presence in informal communication networks), and finally personal-family barriers (women's lack of self-confidence, women's lack of motivation to progress, and women's double responsibility in the family).

According to the results of the research, the following suggestions are presented:

The studied working women dislike injustice, discrimination and job problems, so that it is even possible that these cases will motivate and force them to leave their jobs, resign or change their workplace. As a result, it is recommended that organizations put meritocracy in the center of their cultural programs to effectively use women's capacities in business. The most important problems of women - from their own point of view - have been declared to be the traditional attitude of senior managers, lack of fair distribution of benefits, and unequal conditions for job promotion by other employees. If organizations want to use women's talents in jobs, they should consider eliminating or reducing these problems. In other words, organizations should fight with these attitudes through cultural programs, and while promoting meritocracy by publishing the achievements of working women, change the way of thinking of senior managers and other workers. Working women have declared prejudice and traditional attitudes and the lack of equal conditions as obstacles to their promotion. Therefore, the organizations that want to benefit from this abundant force should put the adjustment of these attitudes in the cultural and educational agenda. A specific suggestion in this field is to compile core values and establish values such as equality and eliminating discrimination. In addition, it is suggested to revise the systems and structures in order to eliminate the discrimination caused by gender.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## درک زنان شاغل بخش دولتی از جو سازمانی در مسیر اشتغال و ارتقاء

مهسا فخیم<sup>۱</sup>، رضا واعظی<sup>۲</sup>، شمس السادات زاهدی<sup>۳</sup>، وجه الله قربانی زاده<sup>۴</sup>

۱- دانشجو دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳- استاد، گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران.

۴- دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش درک زنان شاغل بخش دولتی از جو سازمانی در مسیر اشتغال و ارتقاء می باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع تحلیل مضمون و از نظر ماهیت، بنیادی و توصیفی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۴ نفر از زنان شاغل در بانک مرکزی می باشد و نمونه گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شد و مصاحبه ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه داشت. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می باشد. برای تحلیل داده ها از نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ برای کدگذاری ها استفاده گردید. نتایج نشان می دهد که ۶۰ مضمون به عنوان مضمون پایه، ۱۵ مضمون سازمان دهنده (محیط غیر حمایتی، جو سازمانی مثبت، نشانگان زنبور عسل، شکاف حقوقی، توانمندسازی، نقص قوانین حمایتی، ساختار تبعیض آمیز استخدام و ارتقاء، تعصب جنسیتی، رابطه مداری، اضافه کاری، ناسازگاری ساختار شغلی و تعهدات خانوادگی، سنجش بهره وری، هویت شغلی، ویژگی های فردی، نیازمندی های زنان) و در نهایت پس از مقایسه و تحلیل مضامین سازمان دهنده، ۳ طبقه اصلی تحت عنوان مضامین فراگیر (جو حاکم از دید زنان، امکان اشتغال در رده میانی به بالا، باور زنان درباره پیشرفت شغل) شناسایی شد و در آخر مدل درک زنان شاغل بخش دولتی از جو سازمانی در مسیر اشتغال و ارتقاء مشخص شد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۸/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۳

### کلید واژه ها:

اشتغال زنان  
جو سازمان  
اشتغال و ارتقاء  
شکاف حقوقی  
توانمندسازی  
نقص قوانین حمایتی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): فخیم، مهسا، واعظی، رضا، زاهدی، شمس السادات، قربانی زاده، وجه الله. (۱۴۰۲). درک زنان شاغل بخش دولتی از جو سازمانی در مسیر اشتغال و ارتقاء. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۳(۳)، ۳۱۲-۳۲۷.

doi <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.416265.1190>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.29808359.1402.3.3.1.6>

Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: mahsafakhim@yahoo.com

نویسنده مسئول: مهسا فخیم

## مقدمه

در دنیای امروز از توسعه به عنوان مفهومی یاد می‌شود که توجه جهانی در مورد آن وجود دارد، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، دستیابی به ابعاد متفاوت آن همواره در برنامه ریزی‌ها و هدف گذاری‌ها وجود دارد. دستیابی به توسعه نه تنها به خودی خود اهمیت فراوانی دارد بلکه سریعتر رسیدن به آن نیز در میان کشورهای جهان به عنوان امتیازی در این دنیای رقابتی اهمیت فراوانی دارد. برای سرعت بخشیدن به فرآیند توسعه، لازم است تا جوامع از نیروی انسانی خود به نحو احسن استفاده کنند. توسعه مفهومی چند بعدی است که از منظرهای مختلف قابل بررسی است. از جمله عوامل کلیدی توسعه، منابع نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین سرمایه‌ی هر سازمان و کشوری است (Gheitasi & Azizi, 2020). مدیریت دولتی قدمتی به اندازه تمدن بشری دارد و مدیریت توسعه شاخه‌ای از مدیریت دولتی به حساب می‌آید. تفاوت آنها اینجاست که مدیریت دولتی دارای ساختاری متمرکز و بالا و رو به پایین است و بوروکراسی و قوانین انعطاف ناپذیر در آن جریان دارد و فعالیتی است که ادامه دار می‌باشد. اما مدیریت توسعه به گونه‌ای انعطاف پذیر تا پایین‌ترین نقاط سکونتی گسترش یافته و حرکتی پویا دارد و فعالیتی است که با دستیابی به اهداف پایان یافته و برنامه جدیدی در دستور کار قرار می‌گیرد. مدیریت دولتی درگیر حل مسأله است اما مدیریت توسعه بر یافتن مسأله تمرکز دارد و آنچه در این بین اهمیت دارد مسأله‌ی مشارکت است که در مدیریت دولتی ضروری نیست اما در اجرای مدیریت توسعه ضرورت دارد (Vaezi et al, 2021). در حال حاضر، نقش زنان برای سازمان‌ها و برنامه ریزان امور توسعه اولویتی انکارناپذیر به شمار می‌رود (Abbas Zadeh, 2015). رشد آگاهی‌های سیاسی- اجتماعی زنان، افزایش چشمگیر باسوادی و سطح تحصیلات و نیز توانمندی آنان ضرورت بهره‌گیری از توانایی‌های زنان را بیشتر می‌کند. در سال ۱۳۵۵ نرخ باسوادی زنان تنها ۳۶ درصد بود که در سال ۱۳۷۵ این نسبت به ۷۴ درصد و در سال ۱۳۹۰ به ۸۱ درصد رسیده است. مشارکت زنان در زمینه اشتغال همواره با چالش‌هایی همراه بوده است اما امروزه زنان با چالش‌های جدید و پیچیده‌ای مانند چالش‌های ناشی از تحولات فناوری و علمی که سناریوی کار دنیا را تغییر می‌دهند نیز روبرو هستند که می‌تواند عمیقاً بر آنها تأثیر بگذارد (Cadena, 2020). دنیای امروز به سرعت به سمت عصر جهانی شدن پیش می‌رود (Arora et al, 2020). با وجود همه تلاش‌ها و پیشرفت‌ها برای تغییر شکل اقتصاد و ذهنیت جامعه، کندی رشد زنان در سازمانها به دلیل چالش‌های دنیای کاملاً رقابتی همچنان وجود دارد. از یک سو نیاز به اشتغال زنان و تغییرات مثبت پیش آمده در طول سالها به آنها انگیزه می‌دهد تا همگام با مردان قدم بردارند و از سوی دیگر، فضای حمایتی لازم برای باور توانایی‌های خود در مقابله با چالش‌های پیش رویشان را احساس نمی‌کنند. طبق گزارش مجمع جهانی اقتصاد، ایران در شاخص شکاف جنسیتی جهانی در سال ۲۰۲۱ رتبه ۱۵۰ ام را در میان ۱۵۶ کشور به خود اختصاص داده و جایگاه آن در مقایسه با رتبه سال ۲۰۲۰ (در میان ۱۵۳ کشور) به میزان ۲ پله تضعیف شده است در میان ۱۹ کشور منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا، ایران در جایگاه ۱۶ ام بوده که نسبت به سال ۲۰۲۰ بدون تغییر باقی مانده است (Rajabi Nezhad, 2021). آنچه گلوگاه اصلی شکاف جنسیتی در ایران به شمار می‌رود و در مقایسه با متوسط جهان، ضعیف‌ترین عملکرد را داشته، مؤلفه نرخ مشارکت نیروی کار است. به عبارتی، نرخ پایین مشارکت اقتصادی زنان در مقایسه با مردان از جمله مهم‌ترین موضوعاتی به شمار می‌رود که منجر به شکاف جنسیتی در ایران شده است (Karimi Dastanai, 2019). به غیر از پایین بودن نرخ مشارکت اقتصادی زنان، آمارهای تابستان سال ۱۴۰۰ نشان می‌دهد از مجموع حدود ۳۱ میلیون نفر جمعیت زن

بالای ۱۵ سال در ایران، تنها حدود ۴ میلیون نفر فعال (شاغل یا در جستجوی شغل) هستند و مابقی حدود ۲۷ میلیون نفر به دلایل متعددی از نظر اقتصادی غیرفعال هستند (Bureau of Labor Population and Census, 2021). در راستای کمک به پررنگ شدن نقش زنان در جامعه، سیاستگذاران و برنامه ریزان گام‌هایی برداشته‌اند اما آنطور که شایسته است به لزوم توجه به نگاه خود زنان به شرایط محل کار و آگاهی، ادراک و تجربه آنها از محل کار و چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی مسیر شغلی‌شان پرداخته نشده است. در واقع علی‌رغم همه پیشرفت‌های صورت گرفته در این خصوص، آنچه کمتر بدان پرداخته شده و غایب است، نظر خود زنان درباره موضوعات مرتبط با اشتغال آنها است، در حالیکه پرداختن به این موضوع می‌تواند بسیار راهگشا باشد جوانب جدیدی را در حل مسائل زنان شاغل در سازمان‌های دولتی مطرح سازد که به طور قطع برای مدیران دولتی، سیاست‌گذاران و برنامه ریزان مفید خواهد بود از درک زنان درباره محل کاریشان مطلع شوند تا معنای خواسته‌های شغلی و حمایت محل کار از نگاه آنها را متوجه شده و با توجه به آن نسبت به حل مسائل این گروه و برنامه ریزی برای آنها اقدام مؤثر نمایند. این پژوهش قصد دارد به تجربه زنان شاغل در محیط‌های کاری سازمان‌های دولتی بپردازد و با کمک خود زنانی که در این فضاها حضور دارند و از نزدیک درگیر موضوعات مربوط به حوزه کاری خود هستند، فهم عمیقی از آنچه در سازمان‌ها و محل کار برای زنان شاغل اتفاق می‌افتد به دست آورد. بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: درک زنان شاغل بخش دولتی از جو سازمانی در مسیر اشتغال و ارتقاء چگونه می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### مدیریت توسعه

یکی از عوامل کلیدی برای موجودیت هر جامعه‌ای، مشارکت افراد در برنامه‌های توسعه است. تجارب حاصل از برنامه‌ریزی‌های توسعه نشان می‌دهد که عدم مشارکت افراد در این فرآیندها منجر به بروز زیان‌های وافر می‌شود که این امر اهمیت توجه به مشارکت اعضا جامعه را نشان می‌دهد چرا که این مشارکت آنها است که هویت زندگی گروهی را تداوم بخشیده و حرکت و پویایی ایجاد می‌کند (Moghiseh, 2020). مدیریت توسعه مفهومی است که به دو زیر مجموعه توسعه اداره و اداره توسعه اشاره دارد. توسعه اداره به انجام اقدامات لازم به منظور ارتقاء ظرفیت اداری برای توسعه پرداخته و اداره توسعه به مجموعه تلاش‌های سازمان یافته و برنامه‌های هدفمند نظام اداری گفته می‌شود که در راستای اهداف توسعه ملی قرار دارند (Vaezi et al, 2021). همچنین ریگر اعتقاد دارد که مدیریت توسعه به ابزارهای اداری برای رسیدن به اهداف توسعه اشاره دارد و مدیریت توسعه به فرآیندهای هدایت سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی متری اشاره دارد که توسط قدرت رسمی حاکمیت و یا طرق دیگر اعمال می‌شود (Vaezi et al, 2021). در راستای مفهوم مدیریت دولتی تطبیقی و مدیریت توسعه مدل‌ها و نظریه‌های متفاوتی ارائه شده است. به عنوان مثال ماکس وبر مدل ایده آل بوروکراسی را به عنوان کارآمدترین و منطقی‌ترین حالت اداره ارائه کرد و فرد ریگر نیز مدل منشوری-سالار را با تأکید بر رویکردی بوم‌شناسانه به منظور شناسایی کارکردهای مدیریت دولتی توسط ساختارها مطرح نمود. گرچه مدل‌های ارائه شده همگی به نوبه خود تأثیر شگرفی داشتند اما هنوز نمی‌توان برای مفهوم توسعه یک بهترین مدل را متصور شد.

## مشارکت زنان و توسعه

توسعه، تغییری است که به طور آگاهانه توسط یک ملت و دولت به سمت مدرنیته برنامه ریزی و اجرا می‌شود. همچنین می‌توان درک ساده‌تری از توسعه به عنوان "فرایند تغییر در جهتی مطلوب از طریق تلاش‌های برنامه ریزی شده" ارائه کرد. از دو تعریف فوق می‌توان نتیجه گرفت که «مشارکت» کلیدواژه موفقیت در دستیابی به اهداف توسعه کشور است. در اجرای رویکردهای مشارکتی در جهت تحقق اهداف توسعه‌ای، جلب مشارکت ذینفعان اهمیت بالایی دارد و لذا می‌توان از شیوه‌های آگاهی بخشی و پاداش به منظور مشارکت افراد در راستای اجرای برنامه‌های توسعه استفاده کرد (Bagheri et al, 2019). مشارکت اجتماعی، سیاسی و اقتصادی مردم در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین خط‌مشی‌های هر جامعه‌ای، توسعه پایدار و همه‌جانبه آن جامعه را موجب می‌شود (Moghiseh, 2020) و توسعه‌ای پایدار است که نیازهای فعلی را طوری برطرف کند که توانایی نسل‌های آتی را در برآورده ساختن نیازهایشان به خطر نیندازد (Amirbeyki Langroudi et al, 2020).

از طرفی انسان اساسی‌ترین رکن توسعه و مهمترین هدف آن است. هم‌چنین مهم‌ترین عامل رسیدن به توسعه نیز انسان است، یعنی انسان هم‌هدف و هم‌وسیله توسعه است. به علاوه، برای رسیدن به توسعه پایدار نیز نیاز به مشارکت همه‌جانبه جامعه، توانمندسازی، خودسازماندهی و ویژگی‌های زمینه‌ای وجود دارد (Barrios et al, 2020). به همین دلیل و با در نظر گرفتن هدف هر جامعه که حداکثر کردن رفاه اجتماعی است و نظر به اینکه این مهم همواره از دغدغه‌های مسئولان و برنامه‌ریزان جوامع بوده است، بدون شک مشارکت زنان به عنوان نیمی از جمعیت تأثیر مهمی در توسعه پایدار دارند و در این راستا توجه به مسائل زنان به عنوان یکی از ملزومات رسیدن به توسعه پایدار و بهبود رفاه دارای اهمیت فراوان است (Ezami, 2020). توسعه، انسان توسعه یافته می‌خواهد. توجه به مشارکت اقتصادی زنان در پیشرفت و توسعه در تلاش‌های سازمان ملل و سایر سازمان‌های توسعه‌ای بین‌المللی نیز دیده می‌شود.

مشارکت زنان در عرصه‌های اقتصادی یکی از شاخص‌های افزایش رفاه کشور است که منجر به بهبود اقتصادی جوامع می‌شود. پتانسیل توسعه یافتگی زنان، جایگاهی مشابه مردان دارد و از آنجا که زنان یکی از عوامل توسعه هستند، نقش آنها در توسعه اقتصادی بسیار مورد نیاز است (Tjilen et al, 2018). نقش و کار زنان ممکن است در پیشرفت به سمت اهداف توسعه پایدار دست کم گرفته شده باشد و مشارکت رهبران زن می‌تواند امکان تفسیری گسترده از توسعه پایدار را فراهم کند. بنابراین، ارتقای رهبری زنان برای به حداکثر رساندن اهداف توسعه پایدار دولت و رفاه زنان مهم است (Barrios et al, 2020).

## زنان و مدیریت سازمانها

در دنیای امروز، کیفیت و قابلیت نیروهای انسانی شکوفایی هرچه بیشتر سازمانها را تضمین می‌کند. نظر به این که موفقیت سازمانها در گرو استفاده از تخصص‌های مختلف می‌باشد و با توجه به اینکه زنان قابلیت‌های ویژه‌ای در ایجاد جو پویا، فرهنگ سالم، ارتباطات اثربخش و خلاقیت و نوآوری در سازمان دارند؛ لذا به نظر می‌رسد که ایجاد شرایط لازم برای افزایش حضور زنان در رده مدیریتی و توسعه مهارت‌های آنان دارای اهمیت ویژه‌ای باشد (Ahmadi et al, 2017). نظریه دیگرگزینی بیان می‌کند که زنان به دلیل داشتن ویژگی‌های اخلاقی متفاوت، منافع دیگران را بیشتر از خودشان در اولویت قرار می‌دهند. باور عموم این است که هر انسانی منافع خود را بر منافع دیگران ترجیح می‌داند، اما بعضی از



متفکران معتقدند که انسان می‌تواند در عین خواستن منافع خود، دیگرگزين هم باشد، یعنی رفتار نوع دوستانه‌ای در فرد وجود داشته باشد که به سود دیگران باشد. مشارکت زنان در بازار کار، پدیده اجتماعی اقتصادی جدیدی است که جهان اخیراً شاهد آن است. قدرت بخشیدن به زنان و برداشتن موانع موجود در راه ارتقاء آنان، وضعیت‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی آنها را در جامعه بهبود بخشیده و این موضوع زمینه ساز رشد و توسعه پایدار جامعه خواهد شد (Abdi et al, 2019). داشتن رهبران زن در موقعیت‌های استراتژیک نه تنها در توسعه سیاست‌های سازمانی دوستدار زنان بلکه در ارائه الگوهای نقش زن نیز کمک می‌کند (Calinaud et al, 2021)

با این وجود، غیر قابل انکار است که زنان در جامعه با چالش‌ها و موانع زیادی روبرو هستند (Unanam, 2020). در سال‌های اخیر مشارکت زنان به عنوان نیروی کار افزایش یافته و حضور آنان در بازار کار و سطوح شغلی پایین سازمان قابل توجه است اما نسبت حضور آنها در پست‌های تصمیم‌گیرنده و ارشد سازمان مناسب نیست. در واقع آنها در ساختار سلسله مراتب سازمان تا نقطه‌ای خاص ارتقا می‌یابند و سپس به دلایل نامشخصی تقریباً در آنجا توقف پیدا می‌کنند (Molaei et al, 2020). در همین راستا، بر مبنای گزارش جهانی شکاف جنسیتی (Global Gender Gap Index, 2021) کشور ایران از کل ۱۵۶ کشور مورد بررسی در جهان و با کسب شاخص شکاف جنسیتی ۵۸۲ / ۰، رتبه ۱۵۰ را به دست آورده و نسبت به سال ۲۰۲۰ دو رتبه ضعیف‌تر شده است. در میان مؤلفه‌های شاخص شکاف جنسیتی در سال ۲۰۲۱، ایران به غیر از دو مؤلفه «دستیابی به امکانات آموزشی» و «بهداشت و بقا» امتیازی پایین‌تر از میانگین جهانی به دست آورده که مهم‌ترین آن کسب رتبه ۱۵۲ ام ایران در مؤلفه نرخ مشارکت نیروی کار است (Rajabinejad, 2021). همچنین بر اساس آمار منتشره سال ۱۳۹۸ معاونت ریاست جمهوری در امور زنان، در ایران در پست‌های مدیریتی، زنان هنوز سهم کمی دارند و طبق گزارش مدیرکل امور بین الملل معاونت امور زنان ریاست جمهوری (۱۳۹۸)، در حال حاضر میزان مشارکت رسمی زنان ایرانی در بازار کار ۹ / ۱۷ درصد است. آمار منتشر شده از تعداد مدیران در ۱۲ وزارتخانه در سال ۱۳۹۸ مبین این واقعیت هست که نه تنها حضور زنان کم‌رنگ‌تر می‌باشد بلکه در بعضی از وزارتخانه‌ها روند نزولی و در کل حرکت لاکچستی دارد. بررسی‌های انجام شده نشانگر این است که در سال ۱۳۹۸ از بین ۲۷۱۲ پست مدیریتی (معاون وزیر، مشاور وزیر، مدیرکل و معاون مدیرکل) در این ۱۲ وزارتخانه، سهم زنان ۱۷۱ پست هست، یعنی ۳ / ۶ درصد از کل و سهم مردان ۷ / ۹۳ درصد از کل. در حالی که میانگین جهانی ۳۴ درصد است (Rezapour et al, 2020).

### تجربه و ادراک از محل کار

تجربه زیسته به معنی درک و فهم مستقیم و بدون واسطه از تجربیات در زندگی عادی و روزمره ما است که بی نیاز از تفکر عادی و مفهوم سازی به دست می‌آید. به عبارتی، تجربه زیسته همان شرح پدیدارشناسانه‌ای است که توسط نزدیکی به پدیده‌های عینی و درونی و به جهت درک ساختار تجربه زندگی فرد انجام می‌شود (Ashuri, 2017). به گفته (Robbins & Judge, 2009)، افراد به منظور درک محیط اطراف خود، فرآیندی را طی می‌کنند که توسط آن برداشت‌های حسی خود را سازمان دهی و تفسیر کنند که این فرآیند همان ادراک نام دارد. از نظر او عملکرد کارکنان، تلاش، وفاداری و چگونگی تصمیم‌گیری آنها در سازمان از ادراک آنها تأثیر می‌گیرد (Robbins & Judge, 2009).

مورگان در کتاب "مزایای تجربه کارکنان" مشارکت و تجربه کارمندان را کاملاً از هم متفاوت می‌بیند. از نظر او تجربه کارمند بر فرهنگ، فناری و محیط تمرکز دارد و در بلند مدت منجر به درگیر کردن کارمندان در سازمان می‌شود. در واقع تجربه و مشارکت کارمندان، هر دو کنار هم نشان دهنده وضعیت کارکنان در سازمان هستند. زمانیکه کارمندان از سازمان تجربه مثبت و مطلوبی داشته باشند و کاملاً در سازمان درگیر شده و مشارکت کنند، نسبت به اعمال خود حساس هستند. اما وقتی تجربه کارمندان از سازمان منفی باشد و از نظر مشارکت و درگیری در سازمان در سطح پایینی باشند، نوعی بی تفاوتی در اعمال آنها ظاهر می‌شود (Gheydar, 2019).

همچنین باید اشاره کرد که، تجارب محل کار زنان نیز از نظر کیفی با مردان متفاوت است. وضعیت هویت اقلیت ممکن است برجستگی هویت را افزایش دهد، که به نوبه خود می‌تواند عواقبی را برای نتایج رفاهی مانند رضایت شغلی، تعادل کار و زندگی و پاداش عملکرد به همراه داشته باشد (Opara et al, 2020). مسئولیت رفتار زنان و مردان بر دوش نتیجه تجربه محل کار است. فارغ از رفتارهای زنان و مردان، فرهنگ‌های سازمانی و اجتماعی نیز تأثیر مهمی بر تجارب متفاوت آنها از محل کار دارند. بعلاوه، جنسیت نهادی نیز این فرهنگ‌های کاری را تعدیل می‌کند. برای اطمینان از تجربه مثبت در محل کار، رهبران ضروری است که برای تغییر مثبت نهادی و فرهنگی تلاش کنند. یک راه حل، آموزش زنان و مردان از طریق مربیگری و الگوسازی برای دوری از کلیشه‌های منفی است (Saxena et al, 2009).

### ارتقا شغلی

ارتقاء به معنی خواست و علاقه مندی کارمند جهت پیشرفت به سطوح بالاتر مدیریتی عملیاتی سازمانی از لحاظ مسئولیت، وجه اجتماعی، مقام و مهارت، پرداخت ... می‌باشد و یا ساعات کاری بهتر و شرایط کاری مناسب تر است و متکی بر سوابق خدمت، لیاقت، کاردانی، موقعیت در انجام کار است (Davodi, 2011). ارتقاء جایگزین شدن فرد در شغلی با مسئولیت و اختیار بالاتر و اهمیت بیشتر است. ارتقاء شغلی به پلکان پیشرفت و ترقی در مدارج و پست‌های شغلی و سازمانی اطلاق می‌گردد. اگرچه روند ارتقا پیچیده است و در سازمان‌های مختلف و بین مسیرهای مختلف شغلی متفاوت است، اما تأکید بر بهره‌وری علمی، شناخت و رهبری در تمام معیارها دیده می‌شود، ولی با این وجود ارتقاء و پیشرفت شغلی ممکن است توسط تعصبات ناخودآگاه تضعیف شود و نامزدها به خصوص زنان را متضرر کند، زیرا در تحقیقات به عمل آمده هنوز شاهد شکاف جنسیتی در این خصوص هستیم (Nocco & Larson, 2021). آموزش و توسعه برای ارتقاء تاب آوری و خودکارآمدی، معرفی طرح‌های راهنمایی مؤثر و ایجاد یک فرهنگ شفاف برابر با جنسیت یا خنثی از جنسیت، برای پیشرفت شغلی زنان بسیار مهم است. اقدامات مدیریت منابع انسانی فعال که موانع جنسیتی را در نقش‌های عملیاتی برطرف می‌کند، به همان اندازه مهم است. چنین اقداماتی کمک می‌کند تا زنان کارمندی را که یک استعداد قابل توجه در جامعه تشکیل می‌دهند، جذب و حفظ کنند. ابتکاراتی مانند انعطاف‌پذیری شبکه‌های کار، راهنمایی و پشتیبانی، آموزش آگاهی جنسیتی، شیوه‌های شفاف استخدام و ارتقاء و ترویج فرهنگ بیجنسیتی جنسیتی، عوامل سازمانی برای پیشرفت شغلی زنان است (Calinaud et al, 2021).

مشارکت زنان در سازمانها مهم است. تأثیر تنوع جنسیتی بر عملکرد نوآوری اثبات شده است. شرکت‌هایی که از نظر جنسیتی متنوع هستند و از استعدادهای زنان به طور مؤثر استفاده می‌کنند، ۴۵٪ بیشتر احتمال دارد سهم بازار بهبود یافته را گزارش دهند. ارتقا نقش زنان در بازار کار و همچنین رفع موانع برای داشتن حقوق شغلی برابر بدون در نظر گرفتن

جنسیت از ضروریات است (Yalina, 2020). توانمند سازی و ظرفیت سازی راهی برای دستیابی به اطلاعات عملی و یادگیری برای بهبود معیشت زنان در اختیار زنان قرار می‌دهد. تنها در صورتی می‌توان به کشوری پیشرفته تبدیل شد که زنان در حد توانایی خود نقش آفرینی کنند و با افزایش توانایی خود در تصمیم گیری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه‌ها شرکت کنند (Shetty & Hans, 2019). حضور زنان در پست‌های مدیریتی می‌تواند عملکرد سازمان‌های کشور را بهبود بخشد، زیرا که توانمندی‌های مدیریتی در بین زنان و مردان توزیع شده است و در صورتیکه شرایط مناسب برای حضور زنان مستعد در مشاغل مدیریتی فراهم نشود، حدود نیمی از پتانسیل‌ها و استعدادها موجود در کشور بلااستفاده می‌مانند (Ezami, 2020).

### پیشینه پژوهش

(Danesh Nari, 2021) در پژوهشی به بررسی حمایت قوانین استخدامی از زنان شاغل پرداخت. این پژوهش با فرض این که قانون گذار در اصل ۲۱ قانون اساسی به لزوم ایجاد حمایت‌های ویژه برای زنان پرداخته و در قوانین عادی نیز در برخی موارد حمایت‌هایی را نیز در نظر گرفته، به دنبال پاسخ این سؤال است که آیا قانون گذار با توجه به حقوق شهروندی، حقی را در قانون برای زنان شاغل در نظر گرفته است؟

(Nayyeri et al, 2021) در پژوهشی به بررسی تجربه زیسته شاغلان موفق از مسیر شغلی پرداختند. نتایج پژوهش مشخص کرد که افرادی به موفقیت شغلی دست می‌یابند، تجربیات زیسته متفاوتی در مسیر شغلی خود دارند که موفقیت آنها را تحت تأثیر قرار داده است.

(Maynen, 2021) در یک مطالعه کیفی به بررسی جو بخش‌های کاری اعضای زن هیئت علمی دانشکده مهندسی و فرآیند تصدی و ارتقاء پرداخت. یافته‌ها نشان داد که زنان گاهی با محیط‌های بیگانه، منزوی و خصمانه روبرو هستند. این یافته‌ها در فرایندهای کاری مانند همکاری، شبکه سازی و راهنمایی که زنان هیات علمی با سوگیری صریح و ضمنی مواجه بودند مشهود بود.

(Kaftandzieva & Nakov, 2021) به شناسایی موانعی که مانع پیشرفت زنان در سلسله مراتب مدیریت در بخش مالی (اعم از بانکی و بیمه) در جمهوری مقدونیه شمالی می‌شود پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که تفاوت معنیداری بین موانع (عوامل فردی، سازمانی و فرهنگی) وجود دارد که مانع از آن می‌شود که کارکنان به دلیل جنسیت به موقعیتهای بالایی در سازمان دست یابند.

(Casad et al, 2021) با بیان اینکه امروزه علاقه زیادی به حضور زنان در رشته‌های علوم، فناوری، مهندسی و ریاضیات وجود داشته، اما پیشرفت در جهت برابری جنسیتی در این زمینه‌ها کند پیش می‌رود، به دنبال توضیحی برای این عدم پیشرفت در برابری جنسیتی، کلیشه‌های منفی و فراگیر جنسیتی است که تبعیض در استخدام را موجب شده و فرصتهای پیشرفت شغلی زنان را کاهش می‌دهد. در نتایج این پژوهش سه عامل زیر که به احتمال زیاد در نابرابری جنسیتی و خروج زنان از رشته‌های دانشگاهی یاد شده نقش دارند، شرح داده شد: ۱- نمایندگی عددی و کلیشه‌ها ۲- عدم وجود شبکه‌های اجتماعی حمایتی ۳- جو سرد دانشگاهی.

(Nocco & Larson, 2021) در پژوهشی به بررسی تعداد نسبتاً محدود زنان در مناصب عالی رهبری دانشگاههای پزشکی پرداخته و این عدم تعادل را ناشی از نابرابری‌های سیستم ارتقاء بیان کردند و نشان دادند که اگرچه روند ارتقا

پیچیده است و در سازمانهای مختلف و بین مسیرهای مختلف شغلی متفاوت است، اما تأکید بر بهره وری علمی، شناخت و رهبری در تمام معیارها دیده می شود، ولی با این وجود ارتقاء و پیشرفت شغلی ممکن است توسط تعصبات ناخودآگاه تضعیف شود و نامزدها به خصوص زنان را متضرر کند، زیرا نتایج هنوز بیانگر شکاف جنسیتی در این خصوص است. (Calinaud et al, 2021) پژوهشی با هدف درک عوامل مؤثر بر دسترسی زنان به موقعیت های عالی در صنعت مهندسی انگلستان انجام دادند. یافته ها نشان می دهد که علیرغم بهبود فرصت های شغلی برای زنان در سازمان های مهندسی، هنوز راه زیادی در جهت سیاست ها و شیوه های اشتغالزایی وجود دارد که می تواند پیشرفت شغلی زنان را که شامل شیوه های دوستدار خانواده، اقدامات پیشگیرانه و شفاف برابری جنسیتی؛ شبکه ها و مربیان حمایتگر و برنامه توسعه فردی می شود، در پیش گیرد.

(Molaei et al, 2020) در پژوهشی ضمن بررسی موضوع عدم ارتقاء زنان، توسط مرور سیستماتیک، پژوهش های صورت گرفته با موضوع شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمانهای دولتی ایران را فراتحلیل کردند. یافته ها بیان کردند که در دهه ۸۰ بیشتر پژوهشها موانع فردی-خانوادگی را مهمترین مانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت می دانستند، اما در سالهای بعدی علاوه بر تغییر اولویت بندی، یک مانع جدید نیز به موانع ارتقاء اضافه شد. در نتیجه یافته ها موانع ارتقاء زنان را در چهار دسته کلی موانع فرهنگی - اجتماعی (کلیشه های جنسیتی و حاکمیت فرهنگ مردسالاری) موانع سیاسی (عدم حضور زنان در حلقه های قدرت، عدم حضور زنان در احزاب و گروه های سیاسی، ناتوانی زنان در لابیگری) موانع سازمانی (عدم اعتماد سازمان به زنان، تلقی مدیریت به عنوان حق و کار مردانه، عدم حضور زنان در شبکه های ارتباطی غیر رسمی) و در نهایت موانع فردی - خانوادگی (عدم خودباوری زنان، نداشتن انگیزه پیشرفت در زنان و مسئولیت مضاعف زنان در خانواده) دسته بندی و اولویت بندی می کنند.

(Rahimian et al, 2020) به طراحی و تدوین الگوی راهبردی پیشرفت شغلی زنان در سازمانهای دولتی با تأکید بر سبک زندگی اسلامی ایرانی پرداختند. نتایج نشان داد که میان آمادگی زنان برای ارتقا به مدیریت ارشد، حمایت قانون، حمایت سازمان، سبک زندگی اسلامی ایرانی و پیشرفت شغلی زنان در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود دارد. به علاوه میان زمینه های فرهنگی اجتماعی، زمینه های فردی خانوادگی، زمینه های سازمانی و آمادگی زنان برای ارتقا به مدیریت ارشد نیز رابطه معناداری وجود دارد.

(Ezami, 2020) به بررسی موانع ارتقاء زنان به سطح مدیریت و رابطه عوامل اجتماعی با این ارتقاء در سازمان پرداخت. نتایج نشان داد که عوامل جنسیت، تبعیض جنسیت، حمایت مدیر، حمایت خانواده، روابط در کار، وجود سقف شیشه ای در پیشرفت زنان تأثیر داشته اما تأثیر تضاد کار و خانواده در پیشرفت زنان مشاهده نشد.

### چارچوب نظری پژوهش

به نظر می رسد با وجود همه تلاش های انجام شده برای کمک به مشارکت بیشتر زنان، هنوز ساختارها و تصورات نسبت به توانمندی آنها برای نقش آفرینی بیشتر و عمیق تر در سازمانها نیازمند تغییرات بیشتری هستند. پژوهشگر معتقد است که در این پژوهش آنچه با بررسی تجارب مطلوب و نامطلوب محل کار زنان و ادراک آنها به دست می آید از این جهت دارای اهمیت است که وقایعی که در محل کار برای آنها رخ می دهد با همتایان مرد آنها متفاوت است و لذا طبیعتاً درک و تجربه ای متفاوتی نسبت به آنان دارند و این تجربه و نگاه متفاوت منشأ رفتارهای متفاوت آنهاست، چرا که

میدانیم عملکرد و رفتار هر فرد در سازمان نتیجه تجربه محل کار او خواهد بود. لذا با مرور ادبیات مرتبط با پژوهش‌های حوزه اشتغال و مشارکت زنان، پژوهشگر دریافت که از طریق دو نگاه می‌توان به بررسی و مطالعه این حوزه پرداخت؛ اولین نگاه به موضوعاتی می‌پردازد که به طور کلی با فضا و جو حاکم بر محل کار زنان ارتباط دارند و با بررسی موضوعات مختلف، فضای حاکم بر سازمان‌ها در راستای اشتغال زنان را مورد مطالعه قرار می‌دهد. دومین نگاه به امکان اشتغال زنان در مشاغل میانی و سطوح بالای سازمان پرداخته است و با در نظر گرفتن عوامل مختلف، امکان دستیابی زنان به پیشرفت و ارتقاء در سازمان را مطالعه می‌کند. در خصوص اولین نگاه، مهم‌ترین مسائلی که پژوهشگر در پیشینه با آن مواجه شد حمایت محل کار، شکاف جنسیتی موجود در محل کار و قوانینی بود که بر سازمان‌ها جاری می‌شوند، که هر یک در شکل‌گیری فضای حاکم بر محل کار و ادراک زنان در این راستا نقش آفرینی می‌کنند. در زمینه نگاه دوم، آنچه پژوهشگر در بررسی‌های خود متوجه شد این بود که سیاست‌های جذب و ارتقاء سازمان، فرهنگ سازمانی و مانع سقف و صخره شیشه‌ای به عنوان نمودهای مهمی در زمینه امکان اشتغال زنان در مشاغل میانی و بالاتر سازمان مطرح هستند. مفهوم سقف شیشه‌ای مهم‌ترین مانعی است که در جهت دستیابی زنان به سطوح مدیریتی، در بسیاری از مدل‌ها و نظریه‌های مطرح شده به چشم می‌خورد و رفته رفته با افزایش امکان دستیابی زنان به سطوح مدیریتی در طول تاریخ، مفاهیم جدیدتری مثل صخره شیشه‌ای به آن اضافه شد. صخره شیشه‌ای نیز به عنوان مانع ماندگاری زنان مدیر در پست سازمانی‌شان یاد می‌شود، لذا هر دو مفهوم با توجه به موضوع پژوهش قابل تأمل و بررسی هستند. در نهایت پس از توضیحات ارائه شده در باره نمودهای دو نگاه یاد شده و با در نظر گرفتن تمامی موارد مطرح شده، چارچوب نظری پژوهش حاضر به شرح زیر ارائه شده است:

نگاه به اشتغال زنان	نمودها	پیشینه بررسی شده
جو و فضای حاکم بر محیط کار از دیدگاه زنان	حمایت محل کار	(Biswas et al, 2020)، (Hayat & Afsharim 2021)، (Turesky & Warner، )، (Banerjee & Doshi, 2020)، (Ebrahimi, 2020)، (2020)
	شکاف جنسیتی	(Roig et al, 2020)، (Tonoyan et al, 2020)، (Albanesi & Şahin, 2017)، (Cadena, 2020)، (Karimi et al, 2020)، (Alkadry et al, 2019)
	قوانین	(Shetty & )، (Kowalewska, 2019)، (Dhal, 2020)، (Danesh Nari, 2021)، (Hans, 2019)
امکان اشتغال زنان در مشاغل میانی و بالاتر	سیاست‌های جذب و ارتقا	Nocco & Larson، )، (Hentschel et al, 2021)، (Baekgaard & )، (Bertogg et al, 2020)، (2021)، (George, 2018)، (Foley & Williamson, 2018)، (Edwards et al, 2019)

Toscano )، (Farugh et al, 2020)، (Yaseen, 2021) (Trus et al, 2019)، (et al, 2020	فرهنگ سازمانی	
، (Kabir, 2020)، (Hussin et al, 2021) )، (Sabharwal, 2015)، (Lathabhavan, 2020) (Rezapour et al, 2020)	سقف و صخره شیشه‌ای	

## روش پژوهش

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع تحلیل مضمون و از نظر ماهیت، از نوع تحقیق‌های بنیادی و توصیفی می‌باشد. جامعه آماری مورد نظر برای این مطالعه زنان فعال و شاغل در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران هستند که برای نمونه گیری از آنها، از روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. با اینکه تعداد زنان شاغل در بانک مرکزی حدوداً یک پنجم کل افراد شاغل در سازمان است اما باز هم امکان مصاحبه عمیق با همه این افراد در این پژوهش نمی‌گنجد و لذا به دلیل پراکندگی زنان در ادارات مختلف و رده‌های مختلف شغلی و به منظور انتخاب سودمندترین روش نمونه گیری، نمونه گیری گلوله برفی برای این مطالعه انتخاب شد و برای جلوگیری از همسانی نامطلوب تلاش شد زنان شاغل در بخش‌ها و رده‌های شغلی متفاوت انتخاب شوند و مصاحبه‌ها تا جایی که اشباع نظری نسبی حاصل گردید ادامه یافت. تعداد نمونه‌های مورد نیاز برای انجام مصاحبه بستگی به هدف مطالعه دارد. در این پژوهش با ۱۴ زن شاغل در بانک مرکزی مصاحبه انجام شد تا به کمک آنها دستیابی به هدف پژوهش صورت گیرد. از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته و عمیق استفاده شد که مجموعه سؤالاتی در حوزه‌ی سؤالات پژوهش و با تبعیت از چارچوب نظری تدوین گردید اما قسمت عمده و اصلی مصاحبه به صورت عمیق انجام شد تا اطلاعات بیشتری برای پی بردن به لایه‌های پنهان و درونی تجارب زنان شاغل کسب گردد. در این پژوهش با توجه به کیفی بودن داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیتم (تحلیل مضمون) برای تحلیل استفاده شده است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در روش تحلیل مضمون تمام مصاحبه‌ها که با کسب اجازه از مصاحبه شونده‌گان ضبط شده بود، توسط پژوهشگر به دقت و به طور کامل پیاده سازی، تایپ و ویراستاری گردید و برای مرحله بعد آماده سازی شد. به منظور تحلیل داده‌ها متن مصاحبه‌ها وارد نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ شده و پس از آن فرآیند تحلیل آغاز گردید.

## یافته‌های پژوهش

در اولین گام تمام مصاحبه‌ها که با کسب اجازه از مصاحبه شونده‌گان ضبط شده بود، توسط پژوهشگر به دقت و به طور کامل پیاده سازی، تایپ و ویراستاری گردید و برای مرحله بعد آماده سازی شد. به منظور تحلیل داده‌ها متن مصاحبه‌ها وارد نرم افزار MAXQDA 2020 شده و پس از آن فرآیند تحلیل آغاز گردید.

مرحله اول: کد گذاری توصیفی: در این مرحله کدهای اولیه و مضامین پایه شناسایی می‌شوند. در مجموع از ۱۴ مصاحبه انجام شده ۲۳۱ کد اولیه به دست آمد که به منظور انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجمتر در قالب مفاهیم انتزاعیتر در

مرحله‌ی تعیین مضامین پایه، کدهای اولیه دسته بندی و ۶۰ مضمون پایه از آنها احصا شد. این کار با در نظر گرفتن یافته‌های نظری با رفت و آمدهای متوالی بین کدهای اولیه و مضامین پایه انجام گرفت. مقایسه مستمر کدها با یکدیگر از آن جهت که باعث دقیق‌تر شدن تحلیل و تکامل تدریجی کدهاست، امری مهم و ضروری در تحلیل مضمون می‌باشد. مرحله دوم: کدگذاری تفسیری: منظور از کدگذاری تفسیری استخراج مضامین سازمان دهنده است که از طبقه بندی و خوشه بندی کدهای اولیه استخراج می‌گردد. در این مرحله، مجموعاً ۱۵ مضمون سازمان دهنده پس از بارها تکرار فرآیند رفت و برگشتی مضامین و مقایسه آن‌ها با یکدیگر به دست آمد که عبارتند از:

محیط غیر حمایتی، جو سازمانی مثبت، نشانگان زنبور عسل، شکاف حقوقی، توانمندسازی، نقص قوانین حمایتی، ساختار تبعیض آمیز استخدام و ارتقاء، تعصب جنسیتی، رابطه مداری، اضافه کاری، ناسازگاری ساختار شغلی و تعهدات خانوادگی، سنجش بهره‌وری، هویت شغلی، ویژگی‌های فردی، نیازمندی‌های زنان.

مرحله سوم: کدگذاری یکپارچه ساز: در این گام لازم است که مضامین سازمان‌دهنده را با شناسایی مضامین فراگیر که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان‌دهنده دارند، مرتبط ساخت تا بتوان شبکه مضامین را ترسیم کرد. پس از چندین مرتبه مقایسه و تحلیل مضامین سازمان دهنده، نهایتاً ۳ طبقه اصلی از مضامین سازمان دهنده به دست آمد که تحت عنوان مضامین فراگیر نامیده می‌شوند. این مضامین که در واقع یکپارچه ساز تمام مضامین محسوب می‌شوند عبارتند از: جو حاکم از دید زنان، امکان اشتغال در رده میانی به بالا، باور زنان درباره پیشرفت شغلی.

با توجه به مطالب پیشتر ارائه شده و به منظور جمع‌بندی مطالب برای ورود به بخش شبکه مضامین، تمامی مضامین استخراج شده در پژوهش حاضر در قالب جدول زیر به نمایش درآمده‌اند.

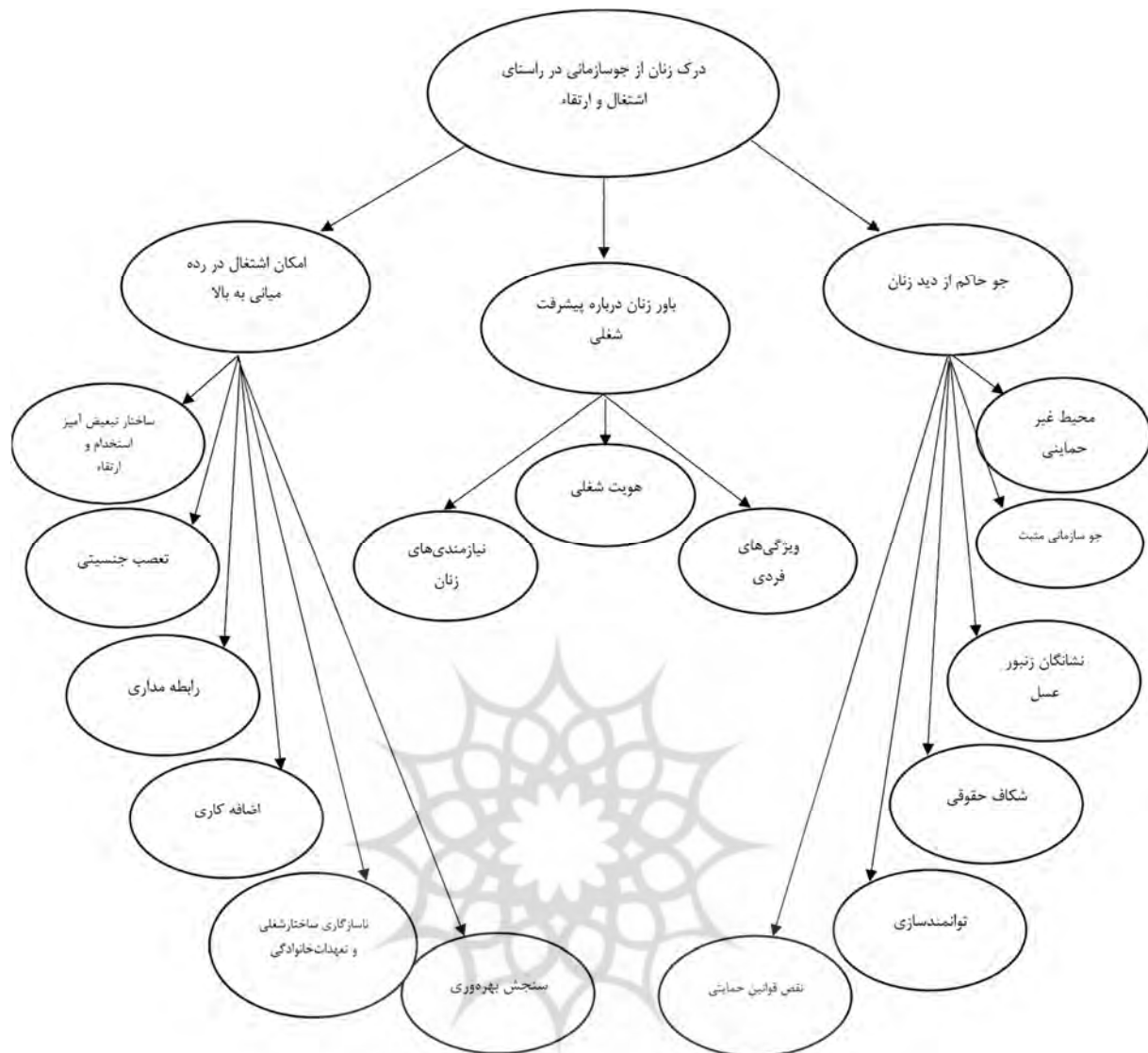
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
جو حاکم از دید زنان	محیط غیر حمایتی	حمایت کم مدیران از زنان
		حمایت‌های معکوس در پیشرفت زنان
		حمایت ناکافی از زنان
		حمایت سلیقه‌ای مدیران
	جو سازمانی مثبت	جو سازمانی منفی برای اشتغال زنان
		جو سازمانی سالم برای اشتغال زنان
		جو بهتر سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها
		جو مطلوب ادارات تخصصی برای زنان
		تأثیر حمایت مدیر در شرایط شغلی زنان
		حمایت‌های سازمانی از زنان
	نشانگان زنبور عسل	واهمه زنان مدیر از حمایت زنان کارمند
		تمایل مدیران زن به کارمند مرد
		دید متفاوت زنان مدیر و کارمند

	شکاف حقوقی	تفاوت دریافتی زنان و مردان
		تفاوت مزایا زنان و مردان
		نقش قانون در تفاوت مزایا زنان و مردان
	توانمندسازی	شکاف جنسیتی پذیرفته شده اشتغال
		تجارب شغلی و آموزشی محدود زنان
		تمایل زنان به نیازمندی
		نادیده گرفتن توانمندی‌های زنان
	نقص قوانین حمایتی	همه شمول نبودن قوانین حمایت از زنان
		قوانین محدود کننده اشتغال زنان
		عدم درک مردان قانون گذار از نیازهای حمایتی زنان
		همراستا نبودن قوانین حمایتی با مسیر پیشرفت شغلی زنان
	امکان اشتغال در رده میانی به بالا	ساختار تبعیض آمیز استخدام و ارتقاء
سیاست‌های استخدامی تعیین کننده ترکیب جنسیتی		
تعداد کم زنان در سازمان		
دشواری مسیر ارتقاء شغلی زنان		
مسیر پیشرفت ناهموار خانم‌ها نسبت به آقایان		
نیاز به تلاش و حمایت حداکثری برای ارتقاء زنان		
تعصب جنسیتی		نگاه متعصبانه جنسیتی به اشتغال زنان
		ترجیح به عدم حضور زنان در سطوح عالی
		اعتقاد به کار خانگی زنان و کار بیرون مردان
		تمایل به کارمندان مرد
رابطه مداری		عدم تمایل به کارمند زن
		آقایان اشتغال زنان را نمی‌پسندند
		روابط غیر رسمی مردان
		فرهنگ سازمانی مرد محور
اضافه کاری		توضیح حقوق زنان
		شایسته سالاری
		تأکید مدیران به اضافه کاری
		تأثیر اضافه کاری در تعداد کم مدیران زن
		تأثیر اضافه کاری در تعدد مدیران مرد

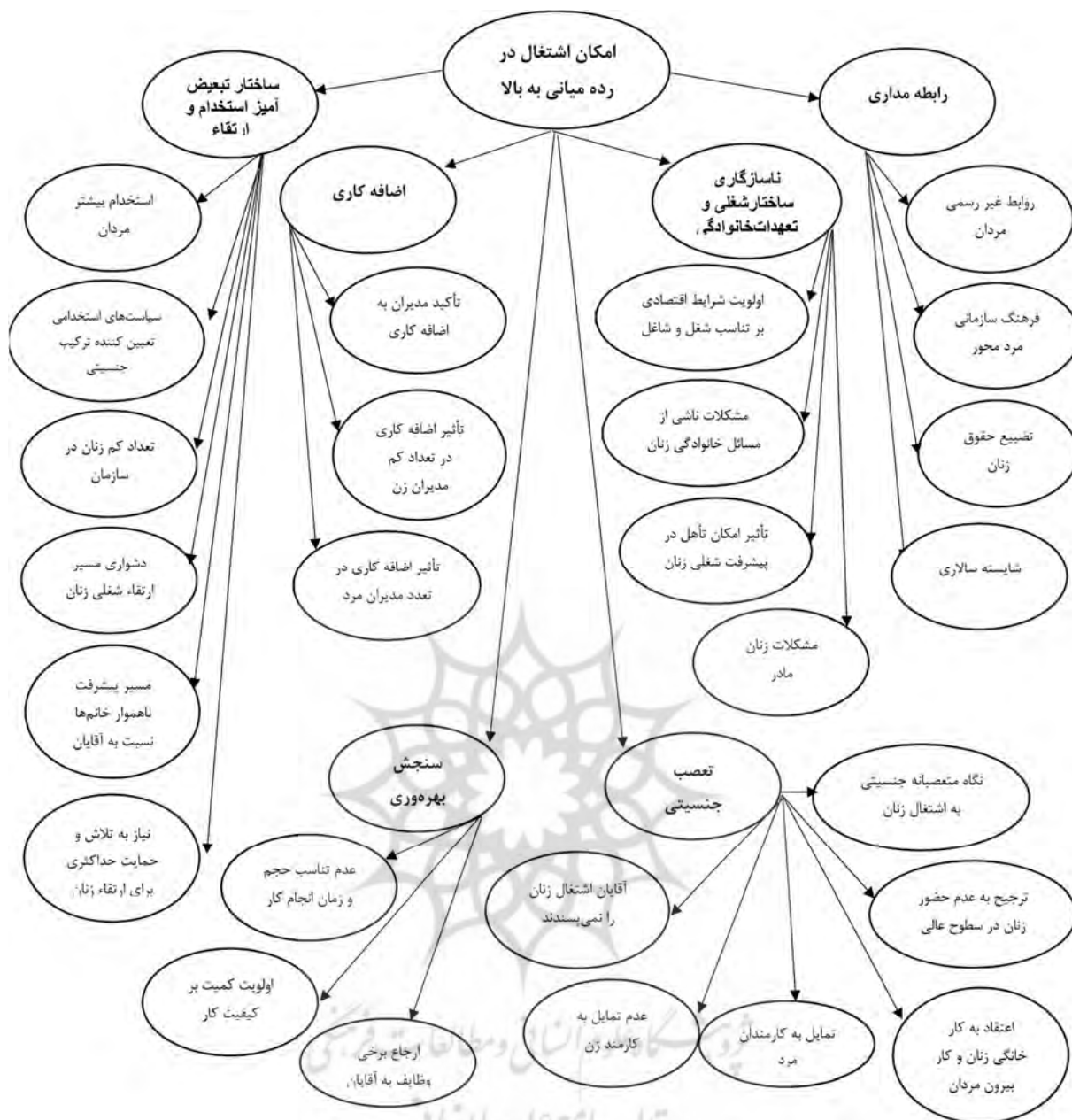


	ناسازگاری ساختار شغلی و تعهدات خانوادگی	اولویت شرایط اقتصادی بر تناسب شغل و شاغل
		مشکلات ناشی از مسائل خانوادگی زنان شاغل
		تأثیر امکان تأهل در پیشرفت شغلی زنان
		مشکلات زنان مادر
	سنجش بهره‌وری	عدم تناسب حجم و زمان انجام کار
		اولویت کمیت بر کیفیت کار
ارجاع برخی وظایف به آقایان		
باور زنان درباره پیشرفت شغلی	هویت شغلی	نا امید بودن از پیشرفت شغلی
		عدم تعیین اهداف شغلی
		اعتقاد به مغایرت پیشرفت و داشتن خانواده
	ویژگی‌های فردی	نقاط قوت شغلی
		نقاط ضعف شخصیتی
		تفاوت زنان با یکدیگر
	نیازمندی‌های زنان	زیرساخت‌های حمایتی
		لزوم جو سازمانی پذیرنده زنان
		اهمیت نگاه فارق از جنسیت به اشتغال
		افزایش حضور زنان

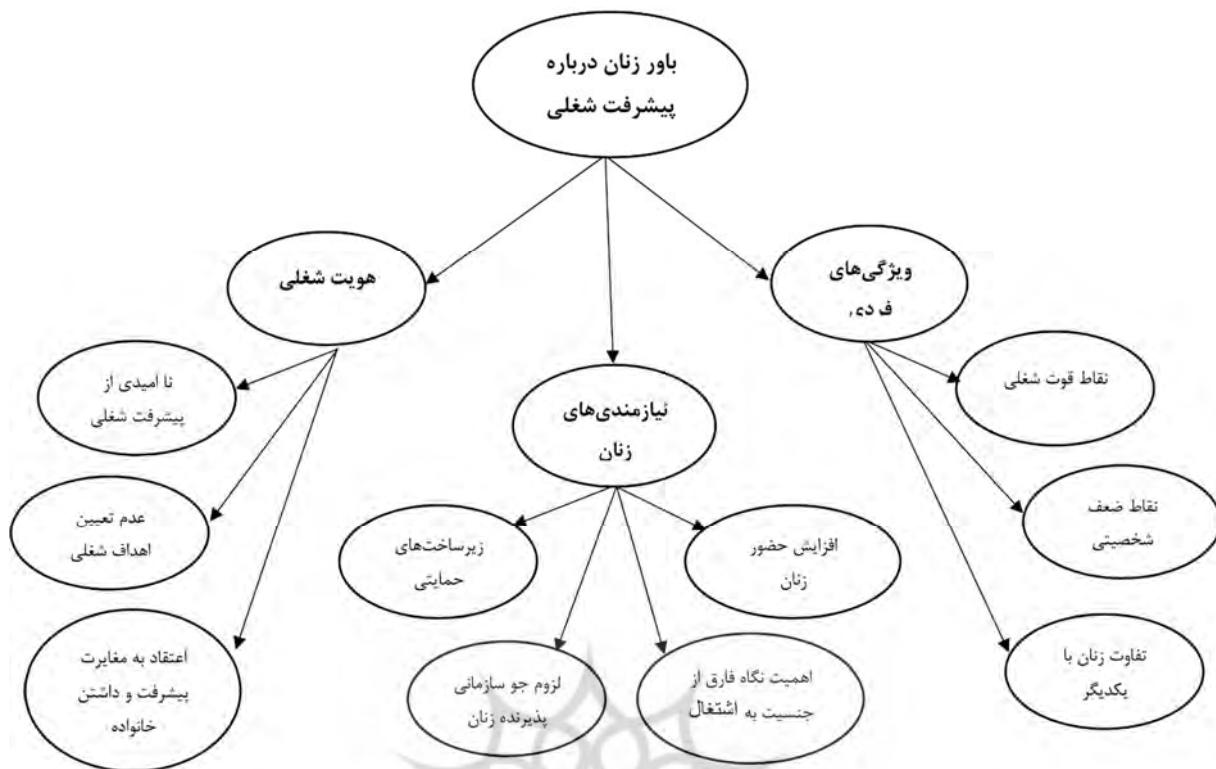
به منظور ترسیم شبکه مضامین که کمک به نظام مند شدن مضامین می‌کند، ابتدا داده‌ها پیاده‌سازی و مجدداً مطالعه شدند و ایده‌های اولیه به دست آمده مکتوب شد و چارچوب کدگذاری پیشنهادی اولیه شکل گرفت. نمودار زیر بیانگر شبکه مضامین استخراج شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین پایه ذیل مضمون جو حاکم از دید زنان



شکل ۲. شبکه مضامین پایه ذیل مضمون امکان اشتغال در رده میانی به بالا



شکل ۳. شبکه مضامین پایه ذیل مضمون "باور زنان درباره پیشرفت شغلی"

به علت کیفی بودن روش تحلیل مضمون، برای کنترل اعتبار پژوهش حاضر، از معیارهای کمی و رویکرد اثبات گرایانه استفاده نشد، بلکه طبق نظر گوبا و لینکلن سنج‌های باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری مبنا قرار گرفتند و مطابق با توصیه کینگ و هاروکز، از رویه دریافت بازخور از مصاحبه‌شوندگان استفاده شد که پس از تکمیل کار پژوهشگر، گویه‌ها، کدهای توصیفی، تفسیری و رابطه‌ای را به همراه تحلیل نهایی پژوهش، به پنج نفر از خبرگان مصاحبه‌شونده که در دسترس بودند ارائه نمود و از ایشان خواست در قالب طیف لیکرت میزان توافق خود با نتایج به دست آمده را از ۱ تا ۵ اعلام نمایند. پس از اخذ پرسشنامه از ایشان، مشاهده شد میانگین نظرات خبرگان در خصوص کدگذاری‌ها و تحلیل نهایی به ترتیب ۴٫۴ و ۴٫۲ بود که نشانگر موافقت ۸۸٪ و ۸۴٪ ایشان با کدگذاری و تحلیل نهایی می‌باشد. بنابراین در مجموع، کدگذاری انجام شده و تحلیل نهایی از اعتبار لازم نزد خبرگان برخوردار می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یکی از مهم‌ترین معیارها جهت سنجش درجه توسعه یافتگی یک کشور، میزان اهمیت و اعتباری است که زنان در آن کشور دارا می‌باشند. اکنون نگاه جهان، بیشتر به سوی زنان معطوف شده است زیرا امروز، برای تحقق توسعه اجتماعی، تسریع فرایند توسعه اقتصادی و محقق شدن عدالت اجتماعی، چنان‌چه به زن به عنوان نیروی فعال و سازنده نگریسته شود، قطعاً تأثیر بسیاری در روند توسعه و افزایش کمی و کیفی نیروی انسانی آن جامعه خواهد داشت. نقش زنان در

توسعه، مستقیماً با هدف توسعه اجتماعی و اقتصادی بستگی داشته و از این رو در تحول همه جوامع انسانی، عاملی بنیادی محسوب می‌گردد.

حال هدف از انجام این تحقیق توصیف، تحلیل و فهم درک زنان شاغل از جو سازمانی در راستای ارتقاء در بخش دولتی ایران بود. براساس نتایج پژوهش و کدگذاری‌ها، در مجموع از ۱۴ مصاحبه انجام شده ۲۳۱ کد اولیه به دست آمد که به منظور انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجمتر در قالب مفاهیم انتزاعیتر در مرحله‌ی تعیین مضامین پایه، کدهای اولیه دسته بندی و ۶۰ مضمون پایه از آنها احصا شد. بر اساس پژوهش انجام گرفته و بررسی عوامل و تأیید روایی گزینه‌های به دست آمده از مطالعات سطر به سطر نتایج گزارش‌ها و مصاحبه و تجربیات زنان شاغل بخش دولتی از جو سازمانی براساس کدگذاری به روش مضمون و با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام شد که مجموعاً ۱۵ مضمون سازمان دهنده پس از بارها تکرار مضامین و مقایسه آن‌ها با یکدیگر به دست آمد که عبارتند از: محیط غیر حمایتی، جو سازمانی مثبت، نشانگان زنبور عسل، شکاف حقوقی، توانمندسازی، نقص قوانین حمایتی، ساختار تبعیض آمیز استخدام و ارتقاء، تعصب جنسیتی، رابطه مداری، اضافه کاری، ناسازگاری ساختار شغلی و تعهدات خانوادگی، سنجش بهره‌وری، هویت شغلی، ویژگی‌های فردی، نیازمندی‌های زنان. و در نهایت پس از مقایسه و تحلیل مضامین سازمان دهنده، ۳ طبقه اصلی تحت عنوان مضامین فراگیر به دست آمد که عبارتند از: جو حاکم از دید زنان، امکان اشتغال در رده میانی به بالا، باور زنان درباره پیشرفت شغل و در آخر مدل درک زنان شاغل بخش دولتی از جو سازمانی در مسیر اشتغال و ارتقاء مشخص شد. نتایج پژوهش به وضوح در مدل به دست آمده، هر یک از عوامل و مقولات را نشان می‌دهد. همچنین نمودارهای ارائه شده، میزان استفاده از هر یک از مقولات را در رده میانی، ارتقای شغلی زنان را به خوبی نشان می‌دهند. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات (Danesh Nari, 2021) (Nayyeri et al, 2021) (Rahimian et al, 2020) (Ezami, 2020) (Maynen, 2021) (Kafandzieva & Nakov, 2021) (Casad et al, 2021) (Nocco & Larson, 2021) (Calinaud et al, 2021) (Molaei et al, 2020) مطابقت دارد. (Molaei et al, 2020) در پژوهشی ضمن بررسی موضوع عدم ارتقاء زنان، توسط مرور سیستماتیک، پژوهش‌های صورت گرفته با موضوع شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمانهای دولتی ایران را فراتحلیل کردند. یافته‌ها بیان کردند که در دهه ۸۰ بیشتر پژوهشها موانع فردی-خانوادگی را مهمترین مانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت می‌دانستند، اما در سالهای بعدی علاوه بر تغییر اولویت بندی، یک مانع جدید نیز به موانع ارتقاء اضافه شد. در نتیجه یافته‌ها موانع ارتقاء زنان را در چهار دسته کلی موانع فرهنگی - اجتماعی (کلیشه‌های جنسیتی و حاکمیت فرهنگ مردسالاری) موانع سیاسی (عدم حضور زنان در حلقه‌های قدرت، عدم حضور زنان در احزاب و گروه‌های سیاسی، ناتوانی زنان در لابیگری) موانع سازمانی (عدم اعتماد سازمان به زنان، تلقی مدیریت به عنوان حق و کار مردانه، عدم حضور زنان در شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی) و در نهایت موانع فردی - خانوادگی (عدم خودباوری زنان، نداشتن انگیزه پیشرفت در زنان و مسئولیت مضاعف زنان در خانواده) دسته بندی و اولویت بندی می‌کنند. (Nocco & Larson, 2021) در پژوهشی به بررسی تعداد نسبتاً محدود زنان در مناصب عالی رهبری دانشگاههای پزشکی پرداخته و این عدم تعادل را ناشی از نابرابری‌های سیستم ارتقاء بیان کردند و نشان دادند که اگرچه روند ارتقا پیچیده است و در سازمانهای مختلف و بین مسیرهای مختلف شغلی متفاوت است، اما تأکید بر بهره‌وری علمی، شناخت و رهبری در تمام معیارها دیده می‌شود، ولی با این وجود ارتقاء و پیشرفت شغلی ممکن است

توسط تعصبات ناخودآگاه تضعیف شود و نامزدها به خصوص زنان را متضرر کند، زیرا نتایج هنوز بیانگر شکاف جنسیتی در این خصوص است. یافته‌ها بیان کردند که در دهه ۸۰ بیشتر پژوهشها موانع فردی-خانوادگی را مهمترین مانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت می‌دانستند، اما در سالهای بعدی علاوه بر تغییر اولویت بندی، یک مانع جدید نیز به موانع ارتقاء اضافه شد. در نتیجه یافته‌ها موانع ارتقاء زنان را در چهار دسته کلی موانع فرهنگی - اجتماعی (کلیشه‌های جنسیتی و حاکمیت فرهنگ مردسالاری) موانع سیاسی (عدم حضور زنان در حلقه‌های قدرت، عدم حضور زنان در احزاب و گروه‌های سیاسی، ناتوانی زنان در لابیگری) موانع سازمانی (عدم اعتماد سازمان به زنان، تلقی مدیریت به عنوان حق و کار مردانه، عدم حضور زنان در شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی) و در نهایت موانع فردی - خانوادگی (عدم خودباوری زنان، نداشتن انگیزه پیشرفت در زنان و مسئولیت مضاعف زنان در خانواده) دسته بندی و اولویت بندی می‌کنند. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

زنان شاغل مورد مطالعه از بی عدالتی، تبعیض و مشکلات شغلی بیزارند، به نحوی که حتی ممکن است این موارد آنان را برای ترک کار، استعفا و یا تغییر محل کار تحریک و وادار سازد. در نتیجه برای استفاده مؤثر از ظرفیت‌های زنان در مشاغل توصیه می‌شود، سازمان‌ها، شایسته سالاری را در مرکز برنامه‌های فرهنگی خود قرار دهند. مهم‌ترین مشکلات زنان - از دیدگاه خودشان - نگرش سنتی مدیران ارشد، عدم توزیع عادلانه مزایا و شرایط نابرابر برای ارتقاء شغلی به وسیله کارکنان دیگر اعلام شده است. اگر سازمان‌ها بخواهند از استعداد‌های زنان در مشاغل استفاده کنند باید رفع یا کاهش این مشکلات را مدنظر قرار دهند. به عبارتی، سازمان‌ها باید از طریق برنامه‌های فرهنگی با این نگرش‌ها مبارزه کند و ضمن ترویج شایسته سالاری با نشر دستیابی‌های زنان شاغل، باعث تغییر طرز تلقی مدیران ارشد و سایر دست اندرکاران را فراهم سازد. زنان شاغل، موانع ارتقای خود را تعصب و نگرش‌های سنتی و نبود شرایط برابر اعلام کرده‌اند. لذا سازمان‌هایی که بخواهند از این نیروی سرشار بهره مند شوند باید تعدیل این نگرش‌ها را در دستور کار فرهنگی و آموزشی قرار دهند. پیشنهاد مشخص در این زمینه تدوین ارزش‌های محوری و قراردادن ارزش‌هایی نظیر برابری، رفع تبعیضات است. بعلاوه، بازنگری در نظام‌ها و ساختارها به منظور رفع تبعیضات ناشی از جنسیت پیشنهاد می‌شود.

برای ایجاد تغییر در خود زنان شاغل، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها دوره‌هایی برای تقویت خودباوری و اعتماد به نفس در آنان اجرا کنند. البته سازمان‌ها می‌توانند علاوه بر آن از روشهای دیگر مثل سخنرانی، کتابخوانی و مربیگری نسبت به تقویت قابلیت‌های اشاره شده اقدام کنند. ریشه مسائل بر ای عدم حضور تعداد قابل توجه زنان در مشاغل به باورهای فرهنگی مربوط است. این تحقیق هم مثل سایر پژوهش‌ها نگرش جامعه و دیدگاه‌های کلیشه‌ای حاکم در اذهان تصمیم گیرندگان را به عنوان یکی از عوامل مهم ارتقای زنان به مشاغل تأیید کرده است. بنابراین رهبران، سیاستمداران و رسانه‌ها برای تغییر این نگرش‌ها نقش بسزایی دارند. دنیای رقابت و شرایط سازمانها، از یک طرف زمینه حضور زنان به مشاغل و حتی مدیریتی را الزامی می‌کند و از سوی دیگر زنان تحصیل کرده و با استعداد بسیاری آماده خدمت می‌باشند، لذا توجه به استفاده از این مهم مستلزم ایجاد شرایط ذهنی در سازمان‌ها و جامعه است به‌ویژه آنکه مشاغلی وجود دارند که خانم‌ها می‌توانند بهتر از آقایان عهده دار آنها باشند، مثل کارهای پژوهشی و خدماتی. در نهایت تحقیق حاضر نیز مانند تحقیقات دیگر دارای محدودیت‌هایی می‌باشد که به آنها اشاره می‌شود: عدم دسترسی به تصمیم گیرندگان اصلی در سازمان‌ها. یکی دیگر از محدودیت‌ها، پاسخ‌های تعصب آمیز زنان مدیر بود. مثلاً در خصوص علل ارتقاء، ابعاد محیطی

و وجود رابطه مورد انکار قرار گرفته است. با توجه به اینکه تحقیقات اندکی در این حوزه در کشور صورت گرفته، موضوع این پژوهش به صورت کلی و در بخش دولتی انتخاب شد. در حالی که، سایر پژوهشگران محترم می توانند مؤلفه ها و ابعاد تحقیق را محدودتر کرده و بر بخش و یا حوزه مشخصی تمرکز کنند. پژوهش های آتی باید تمایلات و تعصبات را در تحقیق خود کنترل کرده و عوامل اصلی ارتقای زنان شاغل را ریشه یابی کنند. پژوهش مهم دیگر حضور موفق زنان در صحنه و یا سازمان های خاص است.

## Reference

- Abbas Zadeh, S. (2015). Comparative Study of the Country's Five Development Plans Regarding Gender Justice: With Emphasis on Iran Women Higher Education and Comparing That with Universal Criteria. *Women Studies*, 6(11), 97-130. (In Persian).
- Abdi, M., & Kazemi Ulum, M., & Mohammadpour, Z., & Mohammadpour Zanjani M., & Parvizi, A. (2019), Gender diversity of members of the audit committee, board of directors and financial manager and the disclosure of corporate social responsibility: a test of alternative theory. *Accounting and Auditing Quarterly*, Volume: 26, Number: 4. 544-569, <https://civilica.com/doc/1397114>. (In Persian).
- Ahmadi, P., & Mohseni, H., & Chopani, M. (2017). Examining the position of women in the management of organizations, the second international conference on management and accounting, Tehran, <https://civilica.com/doc/642778> (In Persian).
- Albanesi, S., & Şahin, A. (2017). The gender unemployment gap. *Review of Economic Dynamics*, 30, 47-67. <http://dx.doi.org/10.1016/j.red.2017.12.005>
- Alkadry, M. G., & Bishu, S. G., & Bruns Ali, S. (2019). Beyond representation: Gender, authority, and city managers. *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 300-319. DOI:10.1177/0734371X17718030
- Amirbeyki Langroudi, H., & Kordestani, G., & Rezaei, F. (2020). An integrated model of sustainable development management accounting. *Management Accounting*, 13(44), 1-21.. (In Persian).
- Arora, S., & Bhardwaj, N., & Shrivastava, G. (2020). Women Entrepreneurship- Challenges in the Present Competitive and Digital era, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Volume 5, Issue 6.
- Ashuri, F. (2017). Lived experiences of nurses from the violence of psychiatric patients, Master's thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University. (In Persian).
- Bagheri, M., & Mirdamadi, S. M., & Farajollah Hosseini, S. J., & Lashgarara, F. (2020). Investigating the Effective Components of Participation in the Decision Making of the Staff of Tehran Green Space Research, Training and Consulting Centers in Development of Sustainable Urban Green Space. *Agricultural Extension and Education Research*, 13(3), 1-14. (In Persian).
- Barrios, L. M., & Prowse, A., & Vargas, V. R. (2020). Sustainable development and women's leadership: A participatory exploration of capabilities in Colombian Caribbean fisher communities. *Journal of Cleaner Production*, 121277.
- Beheshtirad, R., & Ardalan, M. (2015). Relationship between Organizational Culture and Working Conscience with role of mediate Organizational Socialization of Urmia University Staff. *Journal of Applied Sociology*, 26(4), 185-1980. (In Persian).
- Bertogg, A., & Imdorf, C., & Hyggen, C., & Parsanoglou, D., & Stoilova, R. (2020). Gender Discrimination in the Hiring of Skilled Professionals in Two Male-Dominated Occupational Fields: A Factorial Survey Experiment with Real-World Vacancies and

- Recruiters in Four European Countries. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 72(1), 261-289. DOI:[10.1007/s11577-020-00671-6](https://doi.org/10.1007/s11577-020-00671-6)
- Bureau of Labor Population and Census, (2021). Summary of the results of the labor force survey plan - summer 2021. (In Persian).
- Cadena, M. V. D. (2020). Gender job gaps and challenges in the digital economy: Findings from global governance entities. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 158-171. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8767>
- Calinaud, V., & Kokkranikal, J., & Gebbels, M. (2021). Career advancement for women in the British hospitality industry: The enabling factors. *Work, Employment and Society*, 35(4), 677-695. <https://doi.org/10.1177/0950017020967208>
- Casad, B. J., & Franks, J. E., & Garasky, C. E., & Kittleman, M. M., & Roesler, A. C., & Hall, D. Y., & Petzel, Z. W. (2021). Gender inequality in academia: Problems and solutions for women faculty in STEM. *Journal of neuroscience research*, 99(1), 13-23.
- D'Agostino, M., & Levine, H., & Sabharwal, M. (2020). Gender in negotiation: Preparing public administrators for the 21st century workplace. *Journal of Public Affairs Education*, 26(1), 96-116. DOI:[10.1080/15236803.2019.1579594](https://doi.org/10.1080/15236803.2019.1579594)
- Danesh Nari, Z. (2021). Protection of working women in the light of employment laws. *Human rights research journal*, 7th year, number 1 (24), 101-87. (In Persian).
- Davodi, Z. (2011). The attitude of Tehran municipality employees towards the career promotion of women to managerial positions and the extraction of factors affecting their career promotion, master's thesis, Allameh Tabatabai University (RA). (In Persian).
- Dhal, S. (2020). Empowering Women Through e-Governance in the Indian Province of Odisha: Capacity Building as an Enabling Measure. In *Gender Mainstreaming in Politics, Administration and Development in South Asia* (pp. 157-179). Palgrave Macmillan, Cham.
- Edwards, L. H., Holmes, M. H., & Sowa, J. E. (2019). Including women in public affairs departments: Diversity is not enough. *Journal of Public Affairs Education*, 25(2), 163-184. DOI:[10.1080/15236803.2018.1565051](https://doi.org/10.1080/15236803.2018.1565051)
- Ezami, N. (2020). Examining the barriers to women's progress and the relationship between social factors and their promotion to the position of management in the organization. *Sociology and lifestyle management biannual*, volume: 6, number: 15, <https://civilica.com/doc/1230605>. (In Persian).
- Gheitasi, S., & Azizi, N. A. (2020). The Role of University Graduated Women in Sustainable and Inclusive Development. *Woman Cultural Psychology (The Former Woman and Culture)*, 12(45), 97-109. (In Persian).
- Gheydar, Y. (2019). Presenting a conceptual framework for employees' digital experience in organizations, Master's thesis, Faculty of Management, University of Tehran.
- Hussin, H., & Tuah, S. N. A., & Naseri, R. N. N., & Shariff, S., & Mohammad, N., & Zamri, N. A. K. (2021). Decisive Factors of "Glass Ceiling" on Women Career Development in Malaysia. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), 269-285. DOI:[10.6007/IJARBS/v11-i3/8931](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i3/8931)
- Hayat, A., & Afshari, L. (2020). Supportive organizational climate: a moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being. *Personnel Review*. DOI:[10.1108/PR-06-2020-0407](https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0407)
- Hentschel, T., & Braun, S., & Peus, C., & Frey, D. (2021). Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human Resource Management*, 60(4), 581-602. <https://doi.org/10.1002/hrm.22043>



- Joneydi, M., & Kabiri Rwnani, M. (2019). The Role of Women in Realizing the Islamic-Iranian Model of Progress: Capacities and Barriers. *Transcendent Policy*, 7(25), 257-284. doi: 10.22034/sm.2019.37456. (In Persian).
- Kabir, S. L. (2020). 'Through the Glass Ceiling, over the Glass Cliff?' Women Leaders in Bangladeshi Public Administration. In *Gender Mainstreaming in Politics, Administration and Development in South Asia* (pp. 87-109). Palgrave Macmillan, Cham. DOI:10.1007/978-3-030-36012-2\_5
- Karimi Dastanai, T. (2019). Gender gap index 2020 in Iran and the world, Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture, Deputy Economic Research. (In Persian).
- Le, H., & Palmer Johnson, C. & Fujimoto, Y. (2020). "Organizational justice and climate for inclusion", *Personnel Review*, 50(1), 1-20. DOI:10.1108/PR-10-2019-0546
- Maynen, D. M. (2021). *Women Electrical Engineering Faculty: How do they Experience EE Department Climate and Promotion and Tenure?* Paper presented at 2021 ASEE Virtual Annual Conference Content Access, Virtual Conference. <https://peer.asee.org/38105>
- Moghiseh, H. (2020). the role of monitoring the functioning of urban management through participation and social capital. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, Volume: 5, Number: 2. 41-48, <https://civilica.com/doc/1231139>. (In Persian).
- Molaei, P., & Alvani, S. M., & zahedi, S. S., & Alinejad, A. (2020). A meta-analysis on the obstacles to women's promotion to the levels of governance in Iranian government agencies. *Career and Organizational Counseling*, 12(42), 199-224. doi: 10.52547/jcoc.12.1.199. (In Persian).
- Nayyeri, Z., & Rashidi, A., & Seidi, M. S. (2021). A Phenomenological Investigation of the Successful Employees' Lived Experience of Their Career Path. *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(2), 141-170. [20.1001.1.82548002.1400.13.2.5.1](https://doi.org/10.201001.1.82548002.1400.13.2.5.1). (In Persian).
- Nocco, S. E., & Larson, A. R. (2021). Promotion of women physicians in academic medicine. *Journal of Women's Health*, 30(6), 864-871. DOI: [10.1089/jwh.2019.7992](https://doi.org/10.1089/jwh.2019.7992)
- Opara, V., Sealy, R., & Ryan, M. K. (2020). The workplace experiences of BAME professional women: Understanding experiences at the intersection. *Gender, Work & Organization*, 27(6), 1192-1213
- Robbins, Steven, P., & Judge, Tim. (2009). *Organizational Behavior*, first volume, translated by Mehdi Zare, Tehran, Nass Publications. (In Persian).
- Rahimian, T., & Miandari, K., & Ali Ahmadi, A. (2020). Designing and explaining the strategic model of women's career advancement in government organizations with an emphasis on Iranian Islamic lifestyle. *Islamic Management*, 28(2), 107-150. (In Persian).
- Rajabinejad, M. (2021). Iran's situation in the gender gap index of 2021, Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture, Deputy Economic Research. (In Persian).
- Rezapour, M., & ghahramani, J., & abbaszadeh sohroun, Y. (2021). Identifying the Factors of Glass Ceiling Formation to Promote Women in Management Positions in the Iran. *Quarterly Journal of Woman and Society*, 11(44), 93-116. [20.1001.1.20088566.1399.11.44.5.5](https://doi.org/10.201001.1.20088566.1399.11.44.5.5)(In Persian).
- Saxena, R., & Bhatnagar, D., & Kannan, G., & Gupta, V., & Mavalankar, D., & Dev, R., ... & Mishra, S. (2009). Gender and workplace experience. *Vikalpa*, 34(4), 79-118. DOI:10.1177/0256090920090407
- SharifKarimi, M. S., Sohaili, K., & ebrahimi, F. (2020). Relationship between women's education and economic growth (case study selected Islamic countries). *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 7(28), 646-669. doi: 10.32598/JMSP.7.4.7. (In Persian).

- Shetty, S., & Hans, V. (2019). Women entrepreneurs in India: Approaches to Education and Empowerment. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, Forthcoming.
- Singha, S. (2021). The Role of Women in the Formation of Organizational Climates in Various Workspaces in Bengaluru, India. *Journal of International Women's Studies*, 22(6), 129-138.
- Smith, A. E., Hassan, S., Hatmaker, D. M., DeHart-Davis, L., & Humphrey, N. (2020). Gender, race, and experiences of workplace incivility in public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X20927760.
- Tjilen, A. P., & Fitriani, H. T., & Maturan, A. Y., & Ririhena, S. W., & Manuhutu, F. Y. (2018). Participation in Empowering Women and the Potential of the Local Community Economy, a Case Study in Merauke Regency, Papua Province.
- Turesky, M., & Warner, M. E. (2020). Gender dynamics in the planning workplace: The importance of women in management. *Journal of the American Planning Association*, 86(2), 157-170.
- Unanam, H. R. (2020). Impact of Women's Economic Empowerment in Development: An Evaluation of Development Exchange Centre in Plateau State. *International Journal of Gender and Women's Studies*, 8(1), 1-16.
- Vaezi, R., & Shams, L., & Maleki, M. (2021). Adaptive management and development of concepts, theories and models. Tehran, Safar Publishing House. (In Persian).
- Yalina, N. (2020). Digital Workplace Implementation To Promote Gender Equality, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 390, International Conference on Research and Academic Community Services (ICRACOS 2019}.
- Yaseen, H. (2021). BARRIERS FOR WOMEN'S CAREER DEVELOPMENT IN ACADEMIA: CASE STUDY OF JORDAN.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی