

Explaining a Women's Career Development Model with Emphasis on Overcoming Glass-Ceiling Barriers in Iranian Public Organizations

1. Nasim Bahrami Khooshemehr : Ph.D. Student, Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

2. Yahya Dadashkarimi *: Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

3. Farhad Nezhad Haji Ali Irani : Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

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

Abstract:

This study aimed to explain and validate a women's career development model emphasizing the overcoming of glass-ceiling barriers in Iranian public organizations. This applied study employed a descriptive-survey design based on structural equation modeling. The statistical population comprised 710 managers and employees working in public organizations in East Azerbaijan and West Azerbaijan Provinces, Iran. Based on Cochran's formula, 255 participants were selected through purposive sampling. Data were collected using a researcher-developed 76-item questionnaire rated on a five-point Likert scale. Content validity was assessed through expert judgment and CVR and CVI indices, while construct validity was examined using confirmatory factor analysis. The overall Cronbach's alpha coefficient was 0.901, indicating satisfactory internal consistency. Data were analyzed using SPSS and LISREL, with structural equation modeling applied to validate the proposed model. Structural equation modeling demonstrated that all five dimensions had significant factor loadings. The standardized factor loadings were 0.76 for enhancement of professional and specialized competencies, 0.66 for professional networking and support, 0.92 for controlling structural biases in decision-making, 0.68 for developing transparent policies, and 0.86 for defining women's position within career pathways. Controlling structural biases in decision-making showed the strongest contribution to the model. Furthermore, the final model demonstrated satisfactory goodness of fit, with RMSEA=0.049 and GFI=0.92, supporting the empirical adequacy of the proposed structure. Women's career development and effective transition beyond glass-ceiling barriers in public organizations require an integrated approach combining professional empowerment, networking and organizational support, reduction of structural biases, transparent promotion policies, and clearly defined and equitable career positions for women.

Keywords: Glass ceiling, women's career development, public organizations, professional development, structural bias, organizational justice.

How to Cite: Bahrami Khooshemehr, N., Dadashkarimi, Y., & Nezhad Haji Ali Irani, F. (2027). Explaining a Women's Career Development Model with Emphasis on Overcoming Glass-Ceiling Barriers in Iranian Public Organizations. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(6), 1-19.



تبیین الگوی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران

۱. نسیم بهرامی خوشمهر[✉]: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۲. یحیی داداش کریمی^{*}: گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۳. فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی^{*}: گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: dadashkarimi_2006@iau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین و اعتبارسنجی الگوی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل ۷۱۰ نفر از مدیران و کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی استان‌های آذربایجان شرقی و آذربایجان غربی بود که از میان آنان ۲۵۵ نفر بر اساس فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته ۷۶ گویه‌ای در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت گردآوری شد. روایی محتوا با استفاده از نظر خبرگان و شاخص‌های CVI و CVR و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. پایایی کل پرسشنامه با آلفای کرونباخ ۰.۹۰۱ تأیید گردید. داده‌ها با استفاده از SPSS و LISREL و مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد هر پنج بعد الگو از بارهای عاملی معنادار برخوردار بودند. بار عاملی ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی ۰.۷۶، شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای ۰.۶۶، کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها ۰.۹۲، تدوین خط‌مشی‌های شفاف ۰.۶۸ و تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان ۰.۸۶ به‌دست آمد. کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها بیشترین سهم را در تبیین الگو داشت. همچنین، شاخص‌های برازش مدل نهایی شامل $RMSEA=0.049$ و $GFI=0.92$ بود که برازش مطلوب مدل با داده‌های تجربی را نشان داد. توسعه مسیر شغلی زنان و غلبه بر موانع شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی نیازمند رویکردی یکپارچه است که به‌طور هم‌زمان بر توانمندسازی حرفه‌ای، شبکه‌سازی و حمایت سازمانی، کاهش سوگیری‌های ساختاری، شفافیت سیاست‌های ارتقا و ایجاد جایگاه روشن و عادلانه برای زنان در مسیرهای شغلی تأکید کند.

کلیدواژه‌گان: سقف شیشه‌ای، مسیر شغلی زنان، سازمان‌های دولتی، توسعه حرفه‌ای، سوگیری ساختاری، عدالت سازمانی.

نحوه استناددهی: بهرامی خوشمهر، نسیم، داداش کریمی، یحیی، و نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد. (۱۴۰۶). تبیین الگوی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۴(۶)، ۱-۱۹.



مقدمه

در دهه‌های اخیر، حضور زنان در عرصه‌های آموزشی، حرفه‌ای و مدیریتی به‌طور قابل‌توجهی افزایش یافته است، با این حال این افزایش حضور لزوماً به مشارکت متناسب آنان در سطوح بالای تصمیم‌گیری و مدیریت منجر نشده است. در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های بزرگ و ساختارهای دولتی، زنان با وجود برخورداری از تحصیلات، تجربه حرفه‌ای و شایستگی‌های لازم، در مسیر ارتقای شغلی با محدودیت‌هایی مواجه می‌شوند که الزاماً رسمی، آشکار یا مبتنی بر ضوابط مکتوب نیستند. این محدودیت‌ها در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی با مفهوم «سقف شیشه‌ای» توضیح داده می‌شوند؛ مفهومی که به مجموعه‌ای از موانع نامرئی، ساختاری، فرهنگی و رفتاری اشاره دارد که مانع دستیابی زنان و سایر گروه‌های کمتر برخوردار از قدرت سازمانی به موقعیت‌های بالاتر می‌شود. ویژگی اصلی سقف شیشه‌ای آن است که موانع موجود الزاماً در قوانین یا آیین‌نامه‌های رسمی مشاهده نمی‌شوند، بلکه ممکن است در الگوهای تصمیم‌گیری، شبکه‌های غیررسمی قدرت، کلیشه‌های جنسیتی، انتظارات فرهنگی، نظام‌های ارزیابی عملکرد و سازوکارهای انتصاب و ارتقا بازتولید شوند. مطالعات کلاسیک و جدید نشان داده‌اند که سقف شیشه‌ای را نمی‌توان صرفاً با تفاوت در سرمایه انسانی یا شایستگی‌های فردی توضیح داد، بلکه این پدیده حاصل تعامل پیچیده میان ویژگی‌های فردی، ساختارهای سازمانی و سازوکارهای اجتماعی است (Cotter et al., 2020). بنابراین، بررسی توسعه مسیر شغلی زنان مستلزم توجه هم‌زمان به ظرفیت‌های فردی و موانع سازمانی است و هرگونه الگوی اثربخش برای ارتقای شغلی زنان باید بتواند این دو سطح را در ارتباط با یکدیگر تحلیل کند. مسیر شغلی زنان در سازمان‌ها تنها مجموعه‌ای از ارتقاها و رسمی و جابه‌جایی‌های سلسله‌مراتبی نیست، بلکه فرایندی پویا و چندبعدی است که شامل کسب شایستگی، شکل‌گیری هویت حرفه‌ای، دستیابی به فرصت‌های یادگیری، حضور در شبکه‌های سازمانی، کسب حمایت مدیریتی و برخورداری از فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مهم می‌شود. هنگامی که زنان به‌رغم عملکرد مناسب، توانایی حرفه‌ای و سابقه کاری کافی، در دسترسی به این فرصت‌ها محدود می‌شوند، توسعه مسیر شغلی آنان با اختلال مواجه می‌شود. در چنین شرایطی، سقف شیشه‌ای نه تنها بر احتمال تصدی موقعیت‌های مدیریتی اثر می‌گذارد، بلکه می‌تواند بر انگیزش، خودپنداره حرفه‌ای، اعتمادبه‌نفس، احساس تعلق سازمانی و تمایل به ادامه مسیر پیشرفت نیز اثرگذار باشد. پژوهش انجام‌شده درباره کارکنان زن در واحدهای صنعتی نشان داده است که وجود سقف شیشه‌ای با محدودیت در ارتقای شغلی زنان مرتبط است و سازه‌های فردی همچون خودپنداره نیز می‌توانند در نحوه تجربه و پیامدهای این محدودیت‌ها نقش داشته باشند (Dehghan Shadkam & Akhavan, 2024). از این منظر، توسعه مسیر شغلی زنان زمانی امکان‌پذیر است که سیاست‌های توسعه منابع انسانی علاوه بر ارتقای توانایی‌های فردی، موانع موجود در ساختار فرصت‌ها را نیز مورد توجه قرار دهند.

در سازمان‌های دولتی، مسئله سقف شیشه‌ای اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا نظام‌های اداری رسمی معمولاً بر اصول عدالت، شایسته‌سالاری، برابری در دسترسی به فرصت‌ها و شفافیت در انتصاب استوار هستند، اما در عمل ممکن است الگوهای غیررسمی تصمیم‌گیری، سوگیری‌های جنسیتی و شبکه‌های قدرت بر اجرای این اصول اثر بگذارند. مطالعه‌ای درباره بخش دولتی قطر نشان داده است که سوگیری‌های جنسیتی می‌توانند به‌صورت پنهان در ارزیابی قابلیت‌های زنان، تخصیص فرصت‌های حرفه‌ای و تصمیم‌گیری درباره ارتقای آنان عمل کنند و بدین‌ترتیب موجب تداوم سقف شیشه‌ای شوند (Naguib & Madeeha, 2023). این یافته اهمیت توجه به فاصله میان سیاست‌های رسمی برابری و تجربه واقعی زنان در ساختارهای سازمانی را نشان می‌دهد. به بیان دیگر، وجود مقررات ظاهراً برابر الزاماً تضمین‌کننده نتایج برابر نیست؛ زیرا برداشت‌های ذهنی مدیران، کلیشه‌های فرهنگی و شبکه‌های ارتباطی غیررسمی می‌توانند فرصت‌های زنان و مردان را به‌گونه‌ای متفاوت شکل دهند. در نتیجه، ارزیابی مسیر شغلی زنان در سازمان‌های دولتی باید نه تنها بر مقررات رسمی، بلکه بر فرایندهای واقعی تصمیم‌گیری، تعاملات سازمانی و سازوکارهای غیررسمی توزیع قدرت متمرکز شود.

یکی از مهم‌ترین سازوکارهای ایجاد و استمرار سقف شیشه‌ای، سوگیری‌های ظریف و نابرابری‌های کوچک اما مکرری است که در تعاملات روزمره سازمانی رخ می‌دهند. این نابرابری‌ها ممکن است شامل نادیده‌گرفتن دیدگاه زنان در جلسات، کاهش دسترسی آنان به پروژه‌های کلیدی، نبود بازخورد توسعه‌ای، نسبت دادن موفقیت آنان به عوامل بیرونی، یا اعمال استانداردهای متفاوت برای ارزیابی شایستگی باشد. اگرچه هر یک از این رفتارها به‌تنهایی ممکن است کم‌اهمیت به نظر برسند، تداوم آن‌ها در طول زمان می‌تواند مسیر توسعه حرفه‌ای را به‌صورت نظام‌مند تحت تأثیر قرار دهد. پژوهش‌های جدید درباره نابرابری‌های خرد نشان می‌دهند که سوگیری‌های ظریف در محیط کار می‌توانند بر احساس

عدالت، تعلق و فرصت‌های پیشرفت اثر بگذارند و به استمرار نابرابری جنسیتی کمک کنند (Derks et al., 2025). در همین راستا، بررسی سلسله‌مراتب غیررسمی مبتنی بر جنسیت نیز نشان داده است که موقعیت اجتماعی و سازمانی زنان ممکن است حتی در شرایطی که ساختارهای رسمی برابر به نظر می‌رسند، تحت تأثیر الگوهای نانوشته منزلت و قدرت قرار گیرد (Chen et al., 2023). بنابراین، غلبه بر سقف شیشه‌ای مستلزم شناسایی و کنترل این سوگیری‌های ساختاری و غیررسمی است.

موضوع محدودیت در دسترسی به موقعیت‌های رهبری تنها به جنسیت محدود نمی‌شود و مطالعات مربوط به سایر گروه‌های اجتماعی نیز نشان می‌دهد که سازوکارهای انتخاب و ارتقا ممکن است تحت تأثیر ویژگی‌هایی قرار گیرند که ارتباط مستقیمی با شایستگی حرفه‌ای ندارند. شواهد حاصل از یک مطالعه میدانی گسترده درباره ورود اقلیت‌های قومی به موقعیت‌های رهبری نشان داد که موانع نامرئی می‌توانند حتی در مراحل اولیه دسترسی به فرصت‌های مدیریتی شکل گیرند و فرصت ارتقای گروه‌های مختلف را کاهش دهند (Adamovic & Leibbrandt, 2023). اهمیت این یافته برای موضوع توسعه مسیر شغلی زنان در آن است که نشان می‌دهد سقف شیشه‌ای را باید بخشی از مسئله گسترده‌تر نابرابری در توزیع فرصت‌های سازمانی دانست. هنگامی که تصمیمات انتصاب، ارزیابی و ارتقا تحت تأثیر هنجارهای ضمنی و برداشت‌های قالبی قرار می‌گیرند، حتی افراد دارای صلاحیت مشابه ممکن است مسیرهای شغلی متفاوتی را تجربه کنند. در نتیجه، طراحی الگوهای توسعه شغلی باید بر شفاف‌سازی معیارها و کاهش امکان اعمال قضاوت‌های سلیقه‌ای تأکید داشته باشد.

در ایران نیز شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که سقف شیشه‌ای همچنان یکی از چالش‌های مهم مسیر پیشرفت حرفه‌ای زنان است. پژوهش‌های انجام‌شده در محیط‌های سازمانی مختلف، مجموعه‌ای از عوامل فردی، مدیریتی، فرهنگی و ساختاری را به‌عنوان عوامل مؤثر بر این پدیده شناسایی کرده‌اند. مطالعه مالمر و ابراهیم‌زاده نشان داد که عوامل مرتبط با سقف شیشه‌ای از اهمیت متفاوتی برخوردارند و اولویت‌بندی این عوامل می‌تواند برای تدوین راهبردهای توسعه شغلی زنان مفید باشد (Malmir & Ebrahimzadeh, 2024). همچنین، مطالعه انجام‌شده درباره چالش‌های شکستن سقف شیشه‌ای در میان زنان وزارت ورزش و جوانان، بر نقش محیط سازمانی و رفتارهای منفی در محدود کردن فرصت‌های زنان تأکید کرده است (Mirzaei et al., 2025). این نتایج نشان می‌دهند که مسئله ارتقای زنان را نمی‌توان صرفاً از طریق افزایش تحصیلات یا توانمندی‌های فردی حل کرد؛ زیرا زنان حتی در صورت برخورداری از سرمایه انسانی کافی ممکن است همچنان با موانع ساختاری و رفتاری مواجه شوند. از این‌رو، رویکردهای مداخله‌ای باید در کنار توسعه فردی، اصلاح فرایندها و فرهنگ سازمانی را نیز هدف قرار دهند.

پیامدهای سقف شیشه‌ای تنها به محدود شدن ارتقای رسمی زنان ختم نمی‌شود، بلکه می‌تواند پیامدهایی گسترده‌تر برای سازمان و جامعه داشته باشد. محدود شدن حضور زنان در سطوح مدیریتی موجب می‌شود سازمان‌ها نتوانند از ظرفیت کامل سرمایه انسانی خود استفاده کنند و تنوع دیدگاه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری کاهش یابد. همچنین، ادراک نابرابری در فرصت‌های ارتقا می‌تواند بر انگیزش و عملکرد کارکنان اثر منفی بگذارد. در این زمینه، پژوهش درباره خودآگاهی و عملکرد شغلی نشان داده است که عوامل فردی مرتبط با شناخت و ارزیابی خود می‌توانند در کیفیت عملکرد شغلی نقش داشته باشند (Majidi et al., 2021). این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که تجربه مداوم محدودیت و نابرابری می‌تواند بر ادراک فرد از توانایی‌های خود و جایگاه حرفه‌ای او اثر بگذارد. به همین ترتیب، مطالعات مربوط به عدالت جنسیتی و توانمندسازی زنان نشان داده‌اند که افزایش امکان مشارکت و بهره‌مندی عادلانه از فرصت‌ها نیازمند تغییر هم در نگرش‌ها و هم در ساختارهای موجود است (Hashempour & Kakavand, 2022). بنابراین، سیاست‌های توسعه مسیر شغلی زنان باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که هم سرمایه روان‌شناختی و حرفه‌ای زنان را تقویت کنند و هم موانع محیطی پیش روی آنان را کاهش دهند. یکی از محورهای اصلی توسعه مسیر شغلی، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی است. برخورداری از دانش تخصصی، مهارت‌های تحلیلی، قابلیت تصمیم‌گیری، توان مدیریت موقعیت‌های دشوار و مستندسازی دستاوردها می‌تواند جایگاه حرفه‌ای افراد را تقویت کند و زمینه مشارکت مؤثرتر آنان در سطوح بالاتر سازمان را فراهم آورد. با این حال، توسعه شایستگی زمانی بیشترین اثر را دارد که سازمان نیز فرصت استفاده از این شایستگی‌ها را فراهم کند. اگر زنان آموزش ببینند و مهارت‌های خود را توسعه دهند اما همچنان از پروژه‌های استراتژیک، شبکه‌های تصمیم‌سازی یا فرصت‌های مدیریتی کنار گذاشته شوند، تأثیر توسعه فردی محدود خواهد بود. در این زمینه، ادبیات رهبری زنان بر ضرورت ایجاد شرایطی تأکید دارد که زنان بتوانند توانایی‌های حرفه‌ای خود را به تجربه واقعی مدیریت و رهبری تبدیل کنند (Nazari, 2021). به همین دلیل، توسعه شایستگی باید با فرصت‌های واقعی مشارکت، دیده‌شدن عملکرد و تصدی نقش‌های مؤثر سازمانی همراه باشد.

شبکه‌سازی حرفه‌ای و دسترسی به حمایت سازمانی نیز از عوامل کلیدی در توسعه مسیر شغلی زنان به شمار می‌رود. در بسیاری از سازمان‌ها، اطلاعات مربوط به فرصت‌های جدید، پروژه‌های مهم، انتصاب‌ها و مسیرهای پیشرفت از طریق شبکه‌های رسمی و غیررسمی منتقل می‌شود. اگر زنان دسترسی محدودتری به این شبکه‌ها داشته باشند، حتی با برخورداری از شایستگی کافی ممکن است از فرصت‌های مهم توسعه حرفه‌ای محروم بمانند. منتورینگ یکی از سازوکارهایی است که می‌تواند این محدودیت را کاهش دهد. پژوهش محمودزاده و همکاران نشان داده است که اثربخشی منتورینگ زنان تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای قرار دارد و در صورت فراهم بودن شرایط مناسب می‌تواند نقش مهمی در پیشرفت شغلی آنان ایفا کند (Mahmoudzadeh et al., 2022). منتورها می‌توانند علاوه بر انتقال دانش و تجربه، به زنان در شناخت قواعد غیررسمی سازمان، توسعه شبکه‌های حرفه‌ای و افزایش دسترسی به فرصت‌های رشد کمک کنند. بنابراین، شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای را می‌توان یکی از ارکان اصلی هر الگوی جامع برای غلبه بر سقف شیشه‌ای دانست.

در کنار توسعه فردی و شبکه‌سازی، کیفیت خط‌مشی‌های سازمانی درباره اشتغال و ارتقای زنان نیز تعیین‌کننده است. سیاست‌هایی که معیارهای ارتقا را شفاف می‌کنند، فرصت‌های برابر آموزش و انتصاب را فراهم می‌آورند و امکان نظارت بر تصمیمات مدیریتی را افزایش می‌دهند، می‌توانند از تأثیر سوگیری‌های شخصی و شبکه‌های غیررسمی بکاهند. مطالعه سیدآبادی و همکاران درباره نقش خط‌مشی‌های اشتغال زنان در موفقیت شغلی نشان داده است که سیاست‌های سازمانی می‌توانند از طریق اثرگذاری بر سقف شیشه‌ای، مسیر موفقیت حرفه‌ای زنان را تحت تأثیر قرار دهند (Seyedabadi et al., 2024). این یافته نشان می‌دهد که مسیر شغلی صرفاً محصول تلاش فردی نیست، بلکه تا حد زیادی به کیفیت نهادی محیط کار وابسته است. اگر نظام ارتقا بر معیارهای مشخص و قابل سنجش استوار باشد و تصمیمات انتصاب قابلیت پاسخگویی داشته باشند، احتمال اعمال تبعیض‌های غیررسمی کاهش می‌یابد. از این رو، تدوین خط‌مشی‌های شفاف، تعریف شاخص‌های عملکرد و ایجاد سازوکارهای بازخورد و نظارت از عناصر ضروری در توسعه عادلانه مسیر شغلی زنان محسوب می‌شوند.

تأثیر سقف شیشه‌ای می‌تواند فراتر از ارتقای سازمانی به حوزه‌هایی مانند کارآفرینی و مشارکت اقتصادی زنان نیز گسترش یابد. پژوهش انجام‌شده درباره شاخص کارآفرینی زنان در ایران نشان داده است که سقف شیشه‌ای می‌تواند بر فرصت‌های اقتصادی و حرفه‌ای زنان اثرگذار باشد و موانع ساختاری موجود، پیامدهایی فراتر از محیط داخلی سازمان ایجاد کنند (Kianpour et al., 2025). این موضوع اهمیت بررسی سقف شیشه‌ای را در چارچوب وسیع‌تر توسعه سرمایه انسانی زنان نشان می‌دهد. هرچه مسیرهای حرفه‌ای زنان در سازمان‌ها محدودتر باشد، امکان کسب تجربه مدیریتی، توسعه شبکه‌های تخصصی و شکل‌گیری اعتمادبه‌نفس حرفه‌ای نیز کاهش می‌یابد و این امر می‌تواند بر سایر اشکال مشارکت اقتصادی و اجتماعی آنان اثر بگذارد. بنابراین، اصلاح ساختارهای توسعه مسیر شغلی می‌تواند علاوه بر پیامدهای سازمانی، در سطح کلان‌تر نیز به افزایش مشارکت حرفه‌ای زنان کمک کند.

شواهد بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که سقف شیشه‌ای پدیده‌ای وابسته به یک فرهنگ یا یک نوع سازمان خاص نیست. پژوهش انجام‌شده درباره پیشرفت شغلی زنان در نیجریه نشان داده است که عوامل فرهنگی، سازمانی و مدیریتی به‌صورت هم‌زمان می‌توانند فرصت ارتقای زنان را محدود کنند (Akpan et al., 2025). این یافته با مطالعات انجام‌شده در محیط‌های دیگر هم‌راستا است و نشان می‌دهد که اگرچه شکل بروز موانع در بافت‌های مختلف متفاوت است، منطق زیربنایی آن‌ها شامل نابرابری در دسترسی به قدرت، فرصت و منابع حرفه‌ای است. تفاوت میان کشورها و سازمان‌ها بیشتر در شدت و نحوه ظهور این موانع دیده می‌شود. از این رو، هر الگوی کاربردی برای سازمان‌های دولتی ایران باید علاوه بر استفاده از دانش جهانی، ویژگی‌های نهادی، فرهنگی و اداری محیط داخلی را نیز در نظر گیرد.

از منظر نظری، یکی از مسائل اساسی در مطالعه سقف شیشه‌ای، ضرورت عبور از رویکردهای تک‌عاملی است. تمرکز صرف بر توانمندسازی زنان ممکن است به این برداشت نادرست منجر شود که مسئولیت عبور از موانع تنها بر عهده خود زنان است، درحالی‌که بخش مهمی از محدودیت‌ها در ساختارها و رویه‌های سازمانی ریشه دارد. در مقابل، تمرکز صرف بر اصلاح ساختار نیز ممکن است اهمیت شایستگی‌های فردی، خودکارآمدی، شبکه‌سازی و توان مدیریت مسیر حرفه‌ای را نادیده بگیرد. بر این اساس، رویکردی یکپارچه ضروری است که توسعه شایستگی، شبکه‌سازی حرفه‌ای، کنترل سوگیری‌های ساختاری، شفافیت خط‌مشی‌ها و تعریف روشن جایگاه زنان در مسیر شغلی را به‌صورت هم‌زمان در

نظر گیرد. یافته‌های مطالعات موجود درباره سقف شیشه‌ای، توسعه شغلی، سیاست‌های اشتغال زنان و حمایت حرفه‌ای، هر یک بخشی از این مسئله را روشن کرده‌اند، اما همچنان نیاز به الگویی منسجم وجود دارد که این ابعاد را در قالب یک ساختار قابل آزمون ترکیب کند.

در سازمان‌های دولتی ایران، چنین الگویی می‌تواند از چند جهت اهمیت داشته باشد. نخست، می‌تواند به مدیران منابع انسانی کمک کند تا میان عوامل فردی و سازمانی تمایز قائل شوند و مداخلات توسعه‌ای را به‌صورت هدفمند طراحی کنند. دوم، می‌تواند به شناسایی نقاطی از مسیر شغلی کمک کند که در آن‌ها احتمال شکل‌گیری یا تقویت سقف شیشه‌ای بیشتر است. سوم، می‌تواند مبنایی برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عدالت در ارتقا، کیفیت منتورینگ، دسترسی به فرصت‌های حرفه‌ای، شفافیت تصمیمات و میزان حضور زنان در موقعیت‌های کلیدی فراهم آورد. چهارم، چنین الگویی می‌تواند به جای تمرکز صرف بر پیامد نهایی یعنی تعداد زنان در مدیریت، فرایندهایی را بررسی کند که به این پیامد منجر می‌شوند. در نهایت، توسعه مدلی بومی و قابل آزمون می‌تواند فاصله میان ادبیات نظری سقف شیشه‌ای و نیازهای عملی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی را کاهش دهد.

با وجود گسترش مطالعات مرتبط با سقف شیشه‌ای در سال‌های اخیر، هنوز بخشی از پژوهش‌ها بر شناسایی موانع، برخی بر پیامدهای آن و برخی دیگر بر مداخلاتی مانند منتورینگ یا ختم‌شدن اشتغال تمرکز داشته‌اند. این پراکندگی سبب شده است که ارتباط میان توانمندسازی فردی، حمایت حرفه‌ای، سوگیری‌های ساختاری، سیاست‌های رسمی و جایگاه واقعی زنان در مسیرهای شغلی کمتر در قالب یک مدل یکپارچه مورد بررسی قرار گیرد. از سوی دیگر، شرایط خاص سازمان‌های دولتی، از جمله ساختارهای سلسله‌مراتبی، قواعد رسمی انتصاب، نقش شبکه‌های غیررسمی و اهمیت پاسخگویی اداری، ایجاب می‌کند که الگویی متناسب با این محیط طراحی و آزمون شود. بنابراین، تلفیق شواهد حاصل از پژوهش‌های داخلی درباره موانع شغلی زنان، سیاست‌های اشتغال، عدالت جنسیتی و حمایت حرفه‌ای با یافته‌های بین‌المللی درباره سوگیری‌های پنهان و نابرابری در دسترسی به رهبری می‌تواند مبنایی مناسب برای ارائه مدلی جامع فراهم سازد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تبیین و اعتبارسنجی الگوی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران بود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، توصیفی - پیمایشی با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری بود و با هدف تبیین و آزمون الگوی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان زن شاغل در سازمان‌های دولتی استان‌های آذربایجان شرقی و آذربایجان غربی به تعداد ۷۱۰ نفر بود. معیارهای ورود به پژوهش شامل اشتغال در یکی از سازمان‌های دولتی مورد بررسی، داشتن حداقل پنج سال سابقه خدمت در سطوح کارشناسی، سرپرستی یا مدیریتی و برخورداری از آشنایی و تجربه کافی در زمینه فرایندهای ارتقا، انتصاب و توسعه مسیر شغلی در سازمان بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد، خطای مجاز ۰.۰۵ و نسبت برآوردی ۰.۵۰، برابر با ۲۵۵ نفر تعیین شد. شرکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند و با توجه به معیارهایی نظیر سابقه خدمت، تجربه مرتبط با ارتقای شغلی و میزان آشنایی با سازوکارهای تصمیم‌گیری و انتصاب در سازمان‌های دولتی انتخاب شدند. این شیوه انتخاب نمونه با توجه به ماهیت پژوهش و ضرورت بهره‌گیری از دیدگاه افرادی که تجربه و شناخت کافی از موانع ساختاری، فرایندهای ارتقای شغلی و شرایط توسعه حرفه‌ای زنان در سازمان‌های دولتی داشتند، مورد استفاده قرار گرفت.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که بر مبنای چارچوب مفهومی پژوهش طراحی شد و در مجموع شامل ۷۶ گویه بود. گویه‌های پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» نمره‌گذاری شدند و پنج بعد اصلی الگوی توسعه مسیر شغلی زنان و غلبه بر موانع شیشه‌ای را مورد سنجش قرار دادند. این ابعاد شامل ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی، شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای، کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها، تدوین خط‌مشی‌های شفاف و تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان بود. بعد ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی با ۱۶ گویه و از طریق مؤلفه‌هایی همچون ارتقای دانش و مهارت تخصصی، تقویت تاب‌آوری، مستندسازی عملکرد و بازتعریف هویت حرفه‌ای سنجیده شد. بعد شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای شامل ۱۵ گویه بود و مؤلفه‌های شبکه‌سازی حرفه‌ای هدفمند، منتورینگ

زنان، شبکه حمایتی زنان و پشتیبانی سازمانی از زنان را دربر می‌گرفت. بعد کنترل سؤگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها با ۱۶ گویه و بر اساس مؤلفه‌های تحلیل و مدیریت موانع فرهنگی، انتخاب میدان‌های اثرگذاری، توسعه مهارت‌های ارتباطی، تقویت خودکارآمدی حرفه‌ای زنان و استقلال مدیریتی ارزیابی شد. بعد تدوین خط‌مشی‌های شفاف شامل ۱۴ گویه بود که رعایت قوانین رسمی، تعریف معیارهای شفاف ارتقاء سازوکارهای بازخورد و الگوسازی زنان را اندازه‌گیری می‌کرد. همچنین، بعد تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان با ۱۵ گویه و از طریق مؤلفه‌های عدالت رویه‌ای، سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر، شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتایج و ارتقای انگیزشی و پاداش‌دهی برابر مورد سنجش قرار گرفت. برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه، گویه‌ها در اختیار خبرگان و استادان حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و پس از بررسی میزان تناسب، ضرورت، وضوح و ارتباط گویه‌ها با سازه‌های مورد مطالعه، شاخص‌های نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) محاسبه و در سطح مطلوب تأیید شدند. روایی سازه پرسشنامه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و نتایج نشان داد بارهای عاملی شاخص‌ها در دامنه قابل قبول قرار داشته و ساختار عاملی ابزار از برازش مناسب برخوردار است. به‌منظور ارزیابی پایایی ابزار، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن برای کل پرسشنامه ۰.۹۰۱ به‌دست آمد و نشان‌دهنده همسانی درونی مطلوب گویه‌ها و قابلیت اعتماد مناسب ابزار اندازه‌گیری بود.

تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی، شاخص‌های مناسب برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان و وضعیت متغیرهای پژوهش محاسبه شد. پیش از انجام تحلیل‌های استنباطی، نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در نرم‌افزار SPSS بررسی شد و با توجه به نتایج حاصل، پیش‌فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه، به‌منظور ارزیابی روایی سازه ابزار و بررسی ساختار ابعاد و مؤلفه‌های مدل، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. سپس برای آزمون و اعتبارسنجی الگوی مفهومی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای، مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار LISREL انجام گرفت. در ارزیابی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری، بارهای عاملی استاندارد شده، ضرایب معناداری و شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار گرفتند. شاخص‌هایی نظیر مجذور خی، نسبت مجذور خی به درجه آزادی، ریشه میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص تعدیل‌شده نیکویی برازش (AGFI) برای ارزیابی میزان انطباق مدل نظری با داده‌های مشاهده‌شده مورد استفاده قرار گرفتند. سطح معناداری آزمون‌های آماری ۰.۰۵ در نظر گرفته شد و بر اساس نتایج تحلیل مدل، اعتبار ساختاری ابعاد و مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی ارزیابی شد.

یافته‌ها

در این پژوهش، ۲۵۵ نفر مورد بررسی قرار گرفتند. از نظر جنسیت، ۲۳۷ نفر (۹۲.۹ درصد) زن و ۱۸ نفر (۷.۱ درصد) مرد بودند. از نظر سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۶ تا ۴۵ سال با ۱۱۴ نفر (۴۴.۸ درصد) بود و پس از آن گروه‌های سنی ۴۶ تا ۵۵ سال با ۸۳ نفر (۳۲.۲ درصد)، ۲۵ تا ۳۵ سال با ۴۵ نفر (۳۱.۴ درصد) و بالاتر از ۵۵ سال با ۱۳ نفر (۸.۶ درصد) قرار داشتند؛ همچنین هیچ‌یک از شرکت‌کنندگان کمتر از ۲۵ سال سن نداشتند. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد با ۱۸۸ نفر (۶۰.۵ درصد) بود و پس از آن افراد دارای مدرک کارشناسی با ۴۳ نفر (۳۲.۹ درصد) و دکتری با ۲۴ نفر (۶.۷ درصد) قرار داشتند؛ هیچ‌یک از شرکت‌کنندگان دارای مدرک کاردانی نبودند.

جدول ۱. نتایج آزمون نرمالیتی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	مقدار p	نتیجه
ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی	۲۵۵	۰.۱۳۸	۰.۱۰۷	نرمال
ارتقای دانش و مهارت تخصصی	۲۵۵	۰.۱۵۶	۰.۰۹۸	نرمال
تقویت تاب‌آوری	۲۵۵	۰.۱۳۶	۰.۱۰۹	نرمال
مستندسازی عملکرد	۲۵۵	۰.۱۵۰	۰.۱۰۵	نرمال
بازتعریف هویت حرفه‌ای	۲۵۵	۰.۱۶۱	۰.۰۹۵	نرمال



شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای	۲۵۵	۰.۲۸۰	۰.۰۶۰	نرمال
شبکه‌سازی حرفه‌ای هدفمند	۲۵۵	۰.۱۵۷	۰.۰۹۸	نرمال
منتورینگ زنان	۲۵۵	۰.۱۷۳	۰.۰۹۴	نرمال
شبکه حمایتی زنان	۲۵۵	۰.۱۹۹	۰.۰۸۴	نرمال
پشتیبانی سازمانی از زنان	۲۵۵	۰.۱۷۲	۰.۰۹۴	نرمال
کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها	۲۵۵	۰.۱۳۹	۰.۱۰۷	نرمال
تحلیل و مدیریت موانع فرهنگی	۲۵۵	۰.۱۶۰	۰.۰۹۵	نرمال
انتخاب میدان‌های اثرگذاری	۲۵۵	۰.۱۶۲	۰.۰۹۴	نرمال
توسعه مهارت‌های ارتباطی	۲۵۵	۰.۱۳۹	۰.۱۰۷	نرمال
تقویت خودکارآمدی حرفه‌ای زنان	۲۵۵	۰.۱۳۶	۰.۱۰۸	نرمال
استقلال مدیریتی	۲۵۵	۰.۱۸۲	۰.۰۸۹	نرمال
تدوین خط‌مشی‌های شفاف	۲۵۵	۰.۲۱۲	۰.۰۸۵	نرمال
رعایت قوانین رسمی	۲۵۵	۰.۳۰۰	۰.۰۵۴	نرمال
تعریف معیارهای شفاف ارتقا	۲۵۵	۰.۲۱۳	۰.۰۸۳	نرمال
سازوکارهای بازخورد	۲۵۵	۰.۲۰۱	۰.۰۹۷	نرمال
الگوسازی زنان	۲۵۵	۰.۲۷۹	۰.۰۶۱	نرمال
تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان	۲۵۵	۰.۲۸۱	۰.۰۵۹	نرمال
عدالت رویه‌ای	۲۵۵	۰.۱۴۹	۰.۱۰۵	نرمال
سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر	۲۵۵	۰.۱۵۹	۰.۰۹۵	نرمال
شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتایج	۲۵۵	۰.۲۷۹	۰.۰۶۱	نرمال
ارتقای انگیزشی و پاداش‌دهی برابر	۲۵۵	۰.۲۸۰	۰.۰۶۱	نرمال

مطابق نتایج جدول ۱، مقدار معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تمامی متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش بیشتر از ۰.۰۵ بود. بنابراین، فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها برای همه متغیرهای مورد بررسی تأیید شد. مقادیر p از ۰.۰۵۴ تا ۰.۱۰۹ متغیر بود و هیچ‌یک از متغیرها انحراف معناداری از توزیع نرمال نشان ندادند. بر این اساس، شرایط لازم برای استفاده از روش‌های پارامتریک و اجرای تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری فراهم بود و در ادامه، اعتبار مدل اندازه‌گیری و ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۲. ضرایب استاندارد شده ابعاد و مؤلفه‌های الگوی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای

بعد اصلی / مؤلفه	بار عاملی استاندارد شده	آماره معناداری
ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی	۰.۷۶	۵.۶۳
ارتقای دانش و مهارت تخصصی	۰.۶۴	-
تقویت تاب‌آوری	۰.۹۷	۷.۹۷
مستندسازی عملکرد	۰.۹۴	۹.۹۴
بازتعریف هویت حرفه‌ای	۰.۷۲	۸.۷۲
شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای	۰.۶۶	۷.۶۶
شبکه‌سازی حرفه‌ای هدفمند	۰.۷۷	-
منتورینگ زنان	۰.۸۳	۷.۸۳
شبکه حمایتی زنان	۰.۷۴	۸.۷۴
پشتیبانی سازمانی از زنان	۰.۵۷	۷.۵۷
کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها	۰.۹۲	۷.۹۲
تحلیل و مدیریت موانع فرهنگی	۰.۷۸	-

انتخاب میدان‌های اثرگذاری	۰.۶۷	۸.۶۷
توسعه مهارت‌های ارتباطی	۰.۷۰	۹.۷۰
تقویت خودکارآمدی حرفه‌ای زنان	۰.۷۴	۹.۰۹
استقلال مدیریتی	۰.۶۵	۱۰.۶۵
تدوین خط‌مشی‌های شفاف	۰.۶۸	۶.۶۸
رعایت قوانین رسمی	۰.۶۵	-
تعریف معیارهای شفاف ارتقا	۰.۸۶	۵.۸۶
سازوکارهای بازخورد	۰.۷۷	۸.۷۷
الگوسازی زنان	۰.۶۰	۸.۶۰
تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان	۰.۸۶	۸.۸۶
عدالت رویه‌ای	۰.۸۷	-
سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر	۰.۷۳	۱۰.۷۳
شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتایج	۰.۷۰	۷.۷۰
ارتقای انگیزشی و پاداش‌دهی برابر	۰.۶۷	۸.۶۷

نتایج جدول ۲ نشان داد که تمامی بارهای عاملی استاندارد شده در سطح قابل قبول قرار داشتند و ابعاد اصلی و مؤلفه‌های آن‌ها از قدرت تبیین مناسبی برخوردار بودند. در میان پنج بعد اصلی مدل، کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها با بار عاملی ۰.۹۲، بیشترین ارتباط را با سازه کلی گذار از موانع شیشه‌ای داشت و پس از آن، تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان با بار عاملی ۰.۸۶، ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی با بار عاملی ۰.۷۶، تدوین خط‌مشی‌های شفاف با بار عاملی ۰.۶۸ و شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای با بار عاملی ۰.۶۶ قرار گرفتند. در سطح مؤلفه‌ها نیز تقویت تاب‌آوری با بار عاملی ۰.۹۷ و مستندسازی عملکرد با بار عاملی ۰.۹۴ از بالاترین ضرایب برخوردار بودند. همچنین، با توجه به اینکه مقادیر آماره معناداری گزارش شده برای مسیرهای برآورد شده از مقدار بحرانی ۱.۹۶ بیشتر بود، روابط مربوط به این مسیرها در سطح ۰.۰۵ معنادار بودند. این یافته‌ها از اعتبار ساختاری ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده الگوی پیشنهادی حمایت می‌کند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل نهایی الگوی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای

شاخص برازش	مقدار
χ^2	۶۷۷.۸۶
درجه آزادی (df)	۲۳۴
سطح معناداری	۰.۰۰۰
RMSEA	۰.۰۴۹
GFI	۰.۹۲

بر اساس نتایج جدول ۳، مدل نهایی از برازش مطلوبی با داده‌های مشاهده شده برخوردار بود. مقدار *RMSEA* برابر با ۰.۰۴۹ به دست آمد که در محدوده مطلوب قرار دارد و نشان‌دهنده پایین بودن خطای تقریبی مدل است. همچنین، مقدار *GFI* برابر با ۰.۹۲ بود که از حد قابل قبول ۰.۹۰ بیشتر است و بیانگر انطباق مناسب مدل نظری با داده‌های تجربی است. هرچند مقدار مجذور خی برابر با ۶۷۷.۸۶ با ۲۳۴ درجه آزادی در سطح ۰.۰۰۱ معنادار بود، باید توجه داشت که آماره مجذور خی نسبت به حجم نمونه حساس است و در نمونه‌های نسبتاً بزرگ می‌تواند معنادار شود. بنابراین، با توجه به شاخص‌های مکمل برازش، به ویژه *RMSEA* و *GFI*، می‌توان نتیجه گرفت که ساختار پنج‌بعدی مدل پیشنهادی از برازش مناسب برخوردار بوده و الگوی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای با داده‌های پژوهش سازگاری مطلوبی دارد.

جدول ۴. روایی همگرایی مؤلفه‌های الگوی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای

بعد اصلی	مؤلفه	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)
ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی	ارتقای دانش و مهارت تخصصی	۰.۷۴۲
	تقویت تاب‌آوری	۰.۶۹۵
	مستندسازی عملکرد	۰.۶۸۰
شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای	بازتعریف هویت حرفه‌ای	۰.۷۷۳
	شبکه‌سازی حرفه‌ای هدفمند	۰.۶۷۲
	منتورینگ زنان	۰.۶۱۵
کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها	شبکه حمایتی زنان	۰.۷۰۵
	پشتیبانی سازمانی از زنان	۰.۷۷۰
	تحلیل و مدیریت موانع فرهنگی	۰.۷۲۰
تدوین خط‌مشی‌های شفاف	انتخاب میدان‌های اثرگذاری	۰.۷۴۰
	توسعه مهارت‌های ارتباطی	۰.۷۰۰
	تقویت خودکارآمدی حرفه‌ای زنان	۰.۷۱۰
تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان	استقلال مدیریتی	۰.۶۳۵
	رعایت قوانین رسمی	۰.۷۲۰
	تعریف معیارهای شفاف ارتقا	۰.۶۲۲
سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر	سازوکارهای بازخورد	۰.۶۸۰
	الگوسازی زنان	۰.۸۵۳
	عدالت رویه‌ای	۰.۶۶۷
شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتایج	سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر	۰.۶۴۷
	شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتایج	۰.۷۱۵
ارتقای انگیزشی و پاداش‌دهی برابر	ارتقای انگیزشی و پاداش‌دهی برابر	۰.۶۴۳

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمامی مؤلفه‌های مدل بیشتر از ۰.۵۰ بود و در دامنه ۰.۶۱۵ تا ۰.۸۵۳ قرار داشت. بالاترین مقدار روایی همگرا مربوط به مؤلفه الگوسازی زنان با مقدار ۰.۸۵۳ و پس از آن بازتعریف هویت حرفه‌ای با مقدار ۰.۷۷۳ و پشتیبانی سازمانی از زنان با مقدار ۰.۷۷۰ بود. کمترین مقدار نیز برای مؤلفه منتورینگ زنان برابر با ۰.۶۱۵ به‌دست آمد که همچنان بالاتر از حد معیار ۰.۵۰ قرار داشت. بنابراین، تمامی مؤلفه‌های مدل از روایی همگرایی مطلوب برخوردار بودند و شاخص‌های مشاهده‌پذیر توانستند سهم مناسبی از واریانس سازه‌های مربوط به خود را تبیین کنند. در مجموع، نتایج تحلیل عاملی تأییدی، ضرایب استانداردشده، شاخص‌های برازش مدل و مقادیر روایی همگرا، اعتبار سازه‌ای الگوی پیشنهادی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران را تأیید کردند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین و اعتبارسنجی الگوی توسعه مسیر شغلی زنان با تأکید بر غلبه بر موانع شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که الگوی پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است و پنج بعد ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی، شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای، کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها، تدوین خط‌مشی‌های شفاف و تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان، اجزای معنادار و معتبر مدل را تشکیل می‌دهند. در میان این ابعاد، کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها با بار عاملی ۰.۹۲ بیشترین نقش را در تبیین سازه کلی داشت و پس از آن تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان با بار عاملی ۰.۸۶ قرار گرفت. همچنین، بارهای عاملی ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی، تدوین خط‌مشی‌های شفاف و شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای به ترتیب ۰.۷۶، ۰.۶۸ و ۰.۶۶ به‌دست آمدند. این الگو از نظر شاخص‌های برازش نیز وضعیت مطلوبی داشت، به‌گونه‌ای که مقدار RMSEA برابر با ۰.۰۴۹ و GFI برابر با ۰.۹۲ بود. این یافته‌ها نشان می‌دهند که توسعه مسیر شغلی زنان در

سازمان‌های دولتی را نمی‌توان تنها با تقویت شایستگی‌های فردی توضیح داد، بلکه دستیابی پایدار زنان به موقعیت‌های حرفه‌ای و مدیریتی نیازمند تعامل میان عوامل فردی، شبکه‌ای، ساختاری و سیاستی است.

مهم‌ترین یافته پژوهش، نقش برجسته کنترل سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها بود. بار عاملی ۰.۹۲ این بعد نشان می‌دهد که بخشی اساسی از مسئله سقف شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی به نحوه شکل‌گیری و اجرای تصمیمات درباره انتصاب، ارتقا، تخصیص فرصت‌ها و توزیع مسئولیت‌های اثرگذار بازمی‌گردد. در این بعد، تحلیل و مدیریت موانع فرهنگی، انتخاب میدان‌های اثرگذاری، توسعه مهارت‌های ارتباطی، تقویت خودکارآمدی حرفه‌ای زنان و استقلال مدیریتی به‌عنوان مؤلفه‌های اساسی شناسایی شدند. این نتیجه با دیدگاهی همسو است که سقف شیشه‌ای را صرفاً نتیجه قوانین رسمی تبعیض‌آمیز نمی‌داند، بلکه بر تأثیر الگوهای غیررسمی قدرت، کلیشه‌های جنسیتی و قضاوت‌های پنهان در تصمیمات سازمانی تأکید دارد. پژوهش Naguib و Madeeha نیز نشان داد که سوگیری‌های جنسیتی در بخش دولتی می‌تواند به‌صورت نامرئی در ارزیابی ظرفیت‌های زنان و تخصیص فرصت‌های مدیریتی عمل کنند و در نتیجه، حتی در حضور مقررات رسمی برابر، تفاوت در نتایج شغلی زنان و مردان استمرار یابد (Naguib & Madeeha, 2023). همچنین، Derks و همکاران بر نقش نابرابری‌های ظریف و روزمره در تداوم نابرابری جنسیتی در محیط‌های کاری تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که مجموعه‌ای از رفتارها و تصمیمات ظاهراً کوچک می‌تواند در طول زمان آثار تجمعی مهمی بر جایگاه حرفه‌ای زنان ایجاد کند (Derks et al., 2025). از این رو، یافته پژوهش حاضر تأیید می‌کند که یکی از مؤثرترین راهبردهای عبور از سقف شیشه‌ای، کاهش فضای تصمیم‌گیری سلیقه‌ای و کنترل سازوکارهایی است که سوگیری‌های ساختاری را بازتولید می‌کنند.

یافته مربوط به اهمیت سوگیری‌های ساختاری همچنین با نتایج Chen و همکاران همخوان است. آنان نشان دادند که سلسله‌مراتب غیررسمی مبتنی بر جنسیت می‌تواند حتی فراتر از ساختار رسمی سازمان، جایگاه و قدرت واقعی افراد را تعیین کند (Chen et al., 2023). در چنین شرایطی، زنان ممکن است در نمودار رسمی سازمان در موقعیت‌های مشابه مردان قرار داشته باشند، اما از نظر دسترسی به شبکه‌های قدرت، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، حضور در پروژه‌های برجسته یا دریافت حمایت برای پیشرفت، وضعیت متفاوتی را تجربه کنند. یافته‌های پژوهش حاضر درباره «انتخاب میدان‌های اثرگذاری» و «استقلال مدیریتی» نیز در همین چارچوب قابل تبیین است. زنان برای شکستن موانع نامرئی علاوه بر کسب شایستگی، نیازمند فرصت حضور در پروژه‌هایی هستند که عملکرد آنان را قابل مشاهده و ارزیابی می‌کند. در غیاب چنین فرصت‌هایی، حتی عملکرد مطلوب نیز ممکن است نتواند به سرمایه شغلی و ارتقای سازمانی تبدیل شود. شواهد حاصل از مطالعه Adamovic و Leibbrandt نیز نشان داده است که موانع مرتبط با ورود به موقعیت‌های رهبری می‌توانند پیش از دستیابی افراد به سطوح بالای سازمانی شکل گیرند و در فرایند انتخاب و دسترسی به فرصت‌ها اثر بگذارند (Adamovic & Leibbrandt, 2023). بنابراین، شفاف‌سازی قواعد انتخاب، تعریف معیارهای عینی و پایش الگوهای تصمیم‌گیری می‌تواند از بازتولید این موانع جلوگیری کند.

دومین بعد قوی مدل، تعریف جایگاه در مسیر شغلی زنان با بار عاملی ۰.۸۶ بود. این بعد از مؤلفه‌های عدالت رویه‌ای، سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر، شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتایج و ارتقای انگیزشی و پاداش‌دهی برابر تشکیل شد. اهمیت این بعد نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای زنان زمانی پایدار خواهد بود که سازمان تصویری روشن از فرصت‌های موجود، الزامات ورود به سطوح بالاتر، معیارهای ارزیابی و سازوکارهای ارتقا ارائه دهد. مبهم بودن مسیر شغلی می‌تواند زمینه را برای قضاوت‌های غیررسمی و اعمال ترجیحات شخصی فراهم کند، درحالی‌که تعریف شفاف مراحل پیشرفت و معیارهای عملکرد می‌تواند تصمیمات را قابل پیش‌بینی‌تر و عادلانه‌تر سازد. نتایج Seyedabadi و همکاران نیز نشان داده است که خط‌مشی‌های اشتغال زنان در موفقیت مسیر شغلی آنان نقش مهمی دارند و سقف شیشه‌ای می‌تواند در رابطه میان سیاست‌های اشتغال و موفقیت حرفه‌ای مداخله کند (Seyedabadi et al., 2024). بر این اساس، صرف تدوین سیاست‌های عمومی برابری کافی نیست و لازم است سازوکارهای اجرایی مشخصی برای تبدیل این سیاست‌ها به فرصت‌های واقعی پیشرفت ایجاد شود.

اهمیت عدالت رویه‌ای و شاخص‌های مبتنی بر نتایج همچنین نشان می‌دهد که کارکنان زن باید بتوانند ارتباطی روشن میان عملکرد، شایستگی و پیامدهای شغلی مشاهده کنند. هنگامی که معیارهای ارتقا مبهم یا وابسته به قضاوت‌های شخصی باشند، امکان تأثیرگذاری سوگیری‌های جنسیتی افزایش می‌یابد. در مقابل، استفاده از شاخص‌های عینی و قابل سنجش، مستندسازی عملکرد و تعریف مسیرهای رسمی ارتقا می‌تواند نقش روابط غیررسمی و ترجیحات فردی را کاهش دهد. این تبیین با نتایج Dehghan Shadkam

و Akhavan همسو است که رابطه سقف شیشه‌ای با پیشرفت شغلی زنان را نشان داده‌اند و بر این نکته دلالت دارند که موانع نامرئی می‌توانند توان تبدیل ظرفیت حرفه‌ای زنان به ارتقای واقعی را محدود کنند (Dehghan Shadkam & Akhavan, 2024). همچنین، یافته‌های Kianpour و همکاران درباره تأثیر سقف شیشه‌ای بر شاخص کارآفرینی زنان در ایران نشان می‌دهد که پیامدهای این موانع محدود به ارتقای درون‌سازمانی نیست و می‌تواند توان بهره‌گیری زنان از فرصت‌های اقتصادی و حرفه‌ای گسترده‌تر را نیز کاهش دهد (Kianpour et al., 2025). بنابراین، ایجاد مسیرهای شغلی روشن نه تنها از منظر عدالت سازمانی، بلکه از منظر استفاده مؤثرتر از سرمایه انسانی زنان نیز اهمیت دارد.

بعد ارتقای شایستگی حرفه‌ای و تخصصی نیز با بار عاملی ۰.۷۶ مورد تأیید قرار گرفت. در این بعد، تقویت تاب‌آوری با بار عاملی ۰.۹۷ و مستندسازی عملکرد با بار عاملی ۰.۹۴ از مهم‌ترین مؤلفه‌ها بودند. این یافته نشان می‌دهد که در کنار اصلاح محیط سازمانی، برخورداری زنان از ظرفیت‌های فردی برای مدیریت دشواری‌های مسیر شغلی اهمیت ویژه‌ای دارد. تقویت تاب‌آوری می‌تواند به زنان کمک کند فشارهای ناشی از موانع، شکست‌های موقت، مقاومت‌های سازمانی و ابهام در مسیر ارتقا را بهتر مدیریت کنند و استمرار حرفه‌ای بیشتری داشته باشند. از سوی دیگر، مستندسازی عملکرد می‌تواند شواهد عینی از توانمندی‌ها و دستاوردهای حرفه‌ای زنان فراهم کند و فضای لازم برای قضاوت‌های غیرمستند را کاهش دهد. این نتیجه با دیدگاه Nazari درباره اهمیت تقویت قابلیت‌های رهبری زنان برای عبور از سقف شیشه‌ای همسو است (Nazari, 2021). همچنین، نقش خودآگاهی و شناخت ظرفیت‌های فردی در عملکرد شغلی که در مطالعه Majidi و همکاران گزارش شده است، می‌تواند تبیین‌کننده اهمیت بازتعریف هویت حرفه‌ای و اعتماد به توانمندی‌های فردی در مسیر پیشرفت باشد (Majidi et al., 2021).

بالین حال، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توانمندسازی فردی به‌تنهایی برای عبور از سقف شیشه‌ای کافی نیست. اگر ساختار سازمانی امکان استفاده از شایستگی‌ها را فراهم نکند، افزایش مهارت‌ها ممکن است تنها ظرفیت بالقوه افراد را افزایش دهد بدون آنکه به تغییر واقعی در جایگاه آنان منجر شود. این مسئله با نتایج Mirzaei و همکاران همخوان است که نشان دادند چالش‌های شکستن سقف شیشه‌ای در محیط سازمانی می‌تواند با عوامل رفتاری و ساختاری نظیر قلدری سازمانی و الگوهای نامطلوب تعامل همراه باشد (Mirzaei et al., 2025). همچنین، Akpan و همکاران نشان داده‌اند که پیشرفت شغلی زنان تحت تأثیر ترکیبی از موانع سازمانی، اجتماعی و فرهنگی قرار دارد و غلبه بر آن‌ها مستلزم اقدام هم‌زمان در چند سطح است (Akpan et al., 2025). بنابراین، یافته حاضر مؤید آن است که توسعه شایستگی باید با اصلاح ساختار فرصت‌ها همراه شود؛ به عبارت دیگر، زنان باید نه تنها توانمند شوند، بلکه امکان استفاده و نمایش این توانمندی‌ها نیز برای آنان فراهم گردد.

شبکه‌سازی و حمایت حرفه‌ای با بار عاملی ۰.۶۶ یکی دیگر از ابعاد معنادار الگو بود. هرچند بار عاملی این بعد در مقایسه با سایر ابعاد اصلی کمتر بود، اهمیت آن از نظر فرایند توسعه شغلی قابل توجه است. مؤلفه‌های شبکه‌سازی حرفه‌ای هدفمند، متورینگ زنان، شبکه حمایتی زنان و پشتیبانی سازمانی از زنان نشان می‌دهند که توسعه مسیر شغلی فرایندی صرفاً فردی نیست و روابط حرفه‌ای بخش مهمی از سرمایه شغلی را تشکیل می‌دهند. دسترسی به مدیران ارشد، دریافت راهنمایی از افراد باتجربه، آگاهی از فرصت‌های حرفه‌ای، حضور در گروه‌های کاری و دسترسی به حمایت تصمیم‌سازان می‌تواند احتمال دیده‌شدن عملکرد زنان و مشارکت آنان در پروژه‌های مهم را افزایش دهد. این نتیجه با یافته‌های Mahmoudzadeh و همکاران همسو است که عوامل زمینه‌ای مؤثر بر متورینگ را برای پیشرفت شغلی زنان مهم دانسته‌اند و نشان داده‌اند که متورینگ اثربخش می‌تواند فراتر از انتقال دانش، زمینه دسترسی به فرصت‌های توسعه‌ای و حمایت حرفه‌ای را فراهم کند (Mahmoudzadeh et al., 2022). همچنین، Malmir و Ebrahimzadeh با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل سقف شیشه‌ای، اهمیت شبکه‌های ارتباطی و عوامل سازمانی را در پیشرفت شغلی زنان برجسته کرده‌اند (Malmir & Ebrahimzadeh, 2024).

کمتر بودن نسبی بار عاملی شبکه‌سازی نسبت به کنترل سوگیری‌های ساختاری نیز معنای مهمی دارد. این یافته می‌تواند نشان دهد که هرچند شبکه‌سازی برای توسعه مسیر شغلی ضروری است، اما اگر ساختار تصمیم‌گیری سازمان همچنان متأثر از سوگیری‌ها و محدودیت‌های نهادی باشد، اثر شبکه‌های حرفه‌ای نیز محدود خواهد شد. به بیان دیگر، نمی‌توان مسئولیت عبور از موانع را صرفاً بر دوش زنان و توانایی آنان برای ایجاد ارتباطات حرفه‌ای قرار داد. سازمان باید خود زمینه دسترسی برابر به شبکه‌ها، متورها، منابع و فرصت‌های غیررسمی را ایجاد کند. این نتیجه با مفهوم عدالت جنسیتی در بهره‌مندی از فرصت‌ها همسو است. Hashempour و Kakavand بر ضرورت ایجاد شرایط

عادلانه برای توانمندسازی زنان و کاهش موانع ساختاری تأکید کرده‌اند (Hashempour & Kakavand, 2022). بنابراین، شبکه‌سازی مؤثر زمانی شکل می‌گیرد که فرصت ورود به شبکه‌های سازمانی نیز به‌صورت عادلانه توزیع شود.

بعد تدوین خطمشی‌های شفاف با بار عاملی ۰.۶۸ نیز نقش معناداری در الگوی پژوهش داشت. این بعد شامل رعایت قوانین رسمی، تعریف معیارهای شفاف ارتقاء سازوکارهای بازخورد و الگوسازی زنان بود. این یافته تأکید می‌کند که وجود سیاست‌های مکتوب به‌تنهایی کافی نیست و سازمان‌ها باید از طریق سازوکارهای پایش و بازخورد اطمینان حاصل کنند که سیاست‌ها در عمل نیز اجرا می‌شوند. تعریف معیارهای قابل سنجش برای انتصاب و ارتقاء، گزارش‌دهی درباره اجرای سیاست‌های توسعه زنان و ایجاد امکان ارزیابی مستمر می‌تواند فاصله میان سیاست رسمی و عملکرد واقعی را کاهش دهد. این یافته به‌طور مستقیم با نتایج Seyedabadi و همکاران همسو است که نقش سیاست‌های اشتغال زنان را در موفقیت شغلی آنان برجسته کرده‌اند (Seyedabadi et al., 2024). همچنین، یافته‌های Derks و همکاران نشان می‌دهد که حتی در محیط‌هایی که قواعد رسمی برابری وجود دارد، سوگیری‌های ظریف می‌توانند همچنان نابرابری ایجاد کنند؛ از این‌رو، سیاست‌های رسمی باید با پایش مداوم نحوه اجرای آن‌ها همراه باشند (Derks et al., 2025).

الگوسازی زنان نیز یکی از مؤلفه‌های مهم خطمشی‌های شفاف بود. حضور زنان در موقعیت‌های مدیریتی کلیدی می‌تواند نه‌تنها فرصت‌های واقعی مشارکت را افزایش دهد، بلکه از نظر نمادین نیز پیام سازمانی مهمی درباره امکان پیشرفت زنان منتقل کند. وجود الگوهای موفق می‌تواند انتظارات حرفه‌ای کارکنان زن را تغییر دهد و باور به امکان دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی را تقویت کند. در مقابل، اگر سطوح عالی مدیریت عمدتاً در اختیار یک گروه باقی بماند، ساختار سازمانی می‌تواند به‌طور ضمنی پیام محدود بودن فرصت‌های پیشرفت برای دیگران را منتقل کند. این مسئله با مفهوم سلسله‌مراتب غیررسمی جنسیتی که Chen و همکاران مطرح کرده‌اند همخوان است (Chen et al., 2023). بنابراین، افزایش حضور زنان در سطوح مدیریتی را باید هم به‌عنوان پیامد سیاست‌های عادلانه و هم به‌عنوان سازوکاری برای تضعیف بازتولید سقف شیشه‌ای در نظر گرفت.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که الگوی توسعه مسیر شغلی زنان در سازمان‌های دولتی ایران باید بر رویکردی چندسطحی استوار باشد. در سطح فردی، توسعه دانش، مهارت، تاب‌آوری، خودکارآمدی و هویت حرفه‌ای اهمیت دارد؛ در سطح بین‌فردی، شبکه‌سازی، منتورینگ و حمایت حرفه‌ای ضروری است؛ در سطح سازمانی، کنترل سوگیری‌های ساختاری، شفافیت معیارهای تصمیم‌گیری و دسترسی عادلانه به فرصت‌های اثرگذار اهمیت می‌یابد؛ و در سطح سیاستی، تعریف مسیرهای شغلی روشن، ارزیابی مبتنی بر عملکرد، سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر و نظام‌های پاداش منصفانه باید مورد توجه قرار گیرد. این تبیین با چارچوب کلی Cotter و همکاران درباره ماهیت ساختاری سقف شیشه‌ای همخوان است؛ زیرا بر اساس این دیدگاه، سقف شیشه‌ای را نمی‌توان صرفاً با تفاوت در شایستگی افراد توضیح داد و وجود موانعی که با حرکت به سمت سطوح بالاتر سازمانی تشدید می‌شوند، بخش مهمی از پدیده را تشکیل می‌دهد (Cotter et al., 2020). در نتیجه، ارزش اصلی الگوی پژوهش حاضر در ترکیب هم‌زمان عوامل فردی و نهادی و ارائه تصویری یکپارچه از مسیر غلبه بر موانع شیشه‌ای است.

بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که توسعه مسیر شغلی زنان در سازمان‌های دولتی نیازمند انتقال تمرکز از رویکردهای صرفاً فردمحور به رویکردی متوازن و نظام‌مند است. اگرچه آموزش، توانمندسازی، تاب‌آوری و شبکه‌سازی برای زنان ضروری است، اما این عوامل زمانی به پیشرفت واقعی منجر می‌شوند که ساختار سازمان نیز فرصت لازم برای استفاده از آن‌ها را فراهم کند. مهم‌ترین یافته پژوهش، یعنی وزن بالای کنترل سوگیری‌های ساختاری، به‌روشنی نشان می‌دهد که اصلاح فرایندهای تصمیم‌گیری باید در مرکز راهبردهای مقابله با سقف شیشه‌ای قرار گیرد. همچنین، اهمیت تعریف جایگاه زنان در مسیر شغلی نشان می‌دهد که برابری پایدار زمانی ایجاد می‌شود که کارکنان بدانند چه فرصت‌هایی پیش روی آنان قرار دارد، با چه معیارهایی ارزیابی می‌شوند و چه مسیری برای دستیابی به مسئولیت‌های بالاتر وجود دارد. در چنین شرایطی، سیاست‌های توسعه منابع انسانی می‌توانند از اقدامات پراکنده و کوتاه‌مدت فاصله گرفته و به نظامی منسجم برای شناسایی، پرورش و ارتقای استعدادهای زنان تبدیل شوند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر آن است که داده‌ها در یک مقطع زمانی و با استفاده از پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شدند؛ بنابراین، نتایج بیانگر ادراک پاسخ‌دهندگان از موانع شیشه‌ای و سازوکارهای توسعه مسیر شغلی است و نمی‌توان از آن‌ها روابط علی قطعی استنباط کرد. همچنین، جامعه مورد بررسی به سازمان‌های دولتی استان‌های آذربایجان شرقی و آذربایجان غربی محدود بود و تفاوت‌های فرهنگی، مدیریتی و ساختاری میان سایر استان‌ها یا میان بخش دولتی و خصوصی ممکن است قابلیت تعمیم نتایج را

محدود کند. نمونه‌گیری هدفمند نیز با وجود تناسب با ماهیت پژوهش، احتمال بروز سوگیری در انتخاب مشارکت‌کنندگان را کاملاً از بین نمی‌برد. علاوه بر این، برخی از موانع مرتبط با سقف شیشه‌ای ماهیتی غیررسمی، حساس و ضمنی دارند و ممکن است پاسخ‌دهندگان به دلایل سازمانی یا اجتماعی همه تجربه‌های خود را به‌طور کامل گزارش نکرده باشند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی حاضر را در سازمان‌های دولتی سایر استان‌ها، شرکت‌های خصوصی، نهادهای عمومی و سازمان‌های دارای ساختارهای متفاوت مورد آزمون قرار دهند تا میزان پایداری ساختار مدل بررسی شود. استفاده از طرح‌های طولی می‌تواند به ارزیابی تأثیر تغییرات سیاستی و سازمانی بر مسیر شغلی زنان در طول زمان کمک کند. همچنین، ترکیب روش‌های کمی و کیفی و استفاده از مصاحبه‌های عمیق با مدیران زن، مدیران منابع انسانی و تصمیم‌گیران ارشد می‌تواند سازوکارهای پنهان شکل‌گیری سوگیری‌های ساختاری را دقیق‌تر آشکار سازد. بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، حمایت ادراک‌شده سازمانی، خودکارآمدی حرفه‌ای، سرمایه اجتماعی، سبک رهبری، تعارض کار - خانواده و ادراک عدالت سازمانی نیز می‌تواند قدرت تبیینی مدل را افزایش دهد. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان زنان و مردان و میان سطوح مختلف مدیریتی می‌تواند تصویری دقیق‌تر از محل و شدت شکل‌گیری موانع شیشه‌ای فراهم آورد.

از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی نظام‌های ارتقا و انتصاب خود را بر اساس معیارهای روشن، قابل سنجش و مبتنی بر عملکرد بازطراحی کرده و امکان ثبت و ارزیابی شفاف تصمیمات مدیریتی را فراهم کنند. اجرای برنامه‌های منظم توسعه رهبری و مهارت‌های مدیریتی برای زنان، ایجاد نظام‌های رسمی منتورینگ و کوچینگ، تشکیل شبکه‌های حرفه‌ای بین‌سازمانی زنان و فراهم کردن دسترسی برابر به پروژه‌های راهبردی می‌تواند مسیر توسعه حرفه‌ای آنان را تقویت کند. همچنین، آموزش مدیران درباره سوگیری‌های ناخودآگاه، بازبینی دوره‌های الگوهای انتصاب و ارتقا، توسعه سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر، حمایت از تعادل کار و زندگی و طراحی نظام‌های پاداش مبتنی بر نتایج می‌تواند به کاهش موانع ساختاری کمک کند. ایجاد سازوکارهای بازخورد و شکایت محرمانه، پایش مستمر شاخص‌های عدالت در ارتقا و معرفی زنان موفق در نقش‌های مدیریتی نیز می‌تواند فضای سازمانی را به سمت شفافیت، شمول و استفاده مؤثرتر از ظرفیت حرفه‌ای زنان هدایت کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.



Extended Summary

Introduction

Despite substantial improvements in women's educational attainment, professional qualifications, and participation in organizational life, their representation in senior managerial and decision-making positions remains disproportionately limited across many organizational contexts. This persistent discrepancy between women's professional capacities and their access to leadership positions has commonly been conceptualized through the metaphor of the "glass ceiling," referring to largely invisible structural, cultural, and organizational barriers that restrict upward career mobility despite the apparent absence of formal discriminatory rules. The glass-ceiling phenomenon cannot be adequately explained by differences in individual competence or human capital alone; rather, it emerges from the interaction of institutional practices, informal power relations, gender stereotypes, unequal access to developmental opportunities, and biased promotion mechanisms (Cotter et al., 2020). Contemporary evidence further suggests that informal gender-based status hierarchies may persist even in organizations that formally endorse equality, shaping women's access to influence, visibility, strategic assignments, and managerial authority (Chen et al., 2023). Subtle workplace inequalities and micro-level biases can accumulate over time and undermine gender equality by influencing performance evaluations, access to resources, inclusion in important networks, and perceptions of leadership suitability (Derks et al., 2025). Similarly, research in public-sector settings has demonstrated that implicit gender biases can remain embedded in organizational practices and may substantially affect women's opportunities for career development and advancement (Naguib & Madeeha, 2023). Evidence from leadership recruitment research also indicates that barriers to entering leadership positions may emerge during selection and advancement processes even when candidates possess comparable qualifications, demonstrating the broader role of organizational opportunity structures in creating unequal career outcomes (Adamovic & Leibbrandt, 2023). Within the Iranian context, studies have similarly documented the influence of glass-ceiling barriers on women's career advancement, professional self-concept, access to managerial positions, and broader career outcomes (Dehghan Shadkam & Akhavan, 2024; Malmir & Ebrahimzadeh, 2024). Organizational and behavioral challenges, including adverse workplace interactions and structural obstacles, can further intensify the difficulty of breaking the glass ceiling (Mirzaei et al., 2025). At the same time, policies governing women's employment and promotion can substantially influence their career success, suggesting that transparent organizational procedures and equitable career systems are essential for reducing invisible barriers (Seyedabadi et al., 2024). The consequences of glass-ceiling mechanisms may also extend beyond internal promotion by restricting women's broader economic and entrepreneurial opportunities (Kianpour et al., 2025). Accordingly, effective career development requires more than individual professional competence. Women need access to developmental assignments, mentoring, professional networks, supportive organizational relationships, transparent promotion criteria, and structures that reduce the influence of informal bias. Mentoring has been identified as an important mechanism for facilitating women's career advancement when appropriate organizational conditions are present (Mahmoudzadeh et al., 2022), while professional self-awareness and the recognition of individual capabilities can contribute to improved occupational functioning and career development (Majidi et al., 2021). Moreover, gender justice and women's empowerment depend on the equitable distribution of opportunities and resources rather than merely formal declarations of equality (Hashempour & Kakavand, 2022). Leadership-oriented approaches also emphasize the importance of strengthening women's professional capacities while simultaneously removing organizational restrictions that inhibit the translation of competence into leadership opportunities (Nazari, 2021). International evidence confirms that women's career advancement is



shaped by a combination of organizational, cultural, managerial, and individual factors, reinforcing the need for multidimensional interventions (Akpan et al., 2025). Despite the expanding literature, previous studies have often examined professional competence, mentoring, organizational policies, structural bias, or career advancement separately. A comprehensive framework integrating these dimensions within Iranian public organizations therefore remains necessary. Accordingly, the present study aimed to explain and validate a women's career development model emphasizing the overcoming of glass-ceiling barriers in Iranian public organizations.

Methods and Materials

This applied study employed a descriptive-survey design with a structural equation modeling approach. The statistical population consisted of 710 managers and employees working in public organizations in East Azerbaijan and West Azerbaijan Provinces, Iran, who had at least five years of professional experience at expert, supervisory, or managerial levels and were familiar with organizational promotion and career development procedures. Based on Cochran's formula and considering a 95% confidence level, a 0.05 margin of error, and an estimated proportion of 0.50, a sample of 255 participants was selected through purposive sampling. Selection emphasized professional experience, familiarity with career advancement mechanisms, and knowledge of organizational decision-making processes. Data were collected using a researcher-developed questionnaire consisting of 76 items scored on a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree. The instrument assessed five major dimensions: enhancement of professional and specialized competencies, professional networking and support, control of structural biases in decision-making, development of transparent policies, and definition of women's position within career pathways. The first dimension included professional knowledge and skills, resilience, performance documentation, and professional identity. The second included targeted professional networking, mentoring, women's support networks, and organizational support. The third incorporated management of cultural barriers, selection of influential professional fields, communication skills, professional self-efficacy, and managerial independence. The fourth covered compliance with formal regulations, transparent promotion criteria, feedback mechanisms, and female role modeling. The fifth addressed procedural justice, flexible work policies, results-based performance indicators, and equitable motivational and reward systems. Content validity was assessed through expert evaluation and calculation of content validity ratio and content validity index, while construct validity was examined using confirmatory factor analysis. The total Cronbach's alpha coefficient was 0.901, indicating satisfactory internal consistency. Data analysis was conducted using SPSS and LISREL. Normality was assessed using the Kolmogorov-Smirnov test, after which confirmatory factor analysis and structural equation modeling were applied to evaluate the measurement structure and overall model fit.

Findings

The normality assessment showed that all study variables satisfied the normal-distribution assumption, with significance values greater than 0.05. Consequently, parametric structural equation modeling procedures were considered appropriate. Confirmatory factor analysis supported the proposed multidimensional structure of the model. At the level of the five main dimensions, control of structural biases in decision-making demonstrated the highest standardized factor loading at 0.92, indicating that this dimension had the strongest relationship with the overall construct of overcoming glass-ceiling barriers. Definition of women's position within career pathways ranked next with a loading of 0.86, followed by enhancement of professional and specialized competencies with a loading of 0.76, development of transparent policies with a loading of 0.68, and professional networking and support with a loading of 0.66. At the component level, resilience demonstrated a particularly high factor loading of 0.97, while performance documentation had a loading of 0.94. Other notable loadings included procedural



justice at 0.87, transparent promotion criteria at 0.86, mentoring women at 0.83, analysis and management of cultural barriers at 0.78, professional networking at 0.77, feedback mechanisms at 0.77, professional self-efficacy at 0.74, women's support networks at 0.74, flexible work policies at 0.73, professional identity redefinition at 0.72, and results-based performance indicators at 0.70. The reported significance statistics for the estimated paths exceeded the critical threshold, supporting the statistical significance of the structural relationships. Convergent validity was also satisfactory for all components. Average variance extracted values ranged from 0.615 to 0.853, with female role modeling showing the highest value at 0.853, followed by professional identity redefinition at 0.773 and organizational support for women at 0.770. All convergent validity values exceeded the 0.50 criterion. The overall structural model demonstrated satisfactory fit with the empirical data. The chi-square value was 677.86 with 234 degrees of freedom, the root mean square error of approximation was 0.049, and the goodness-of-fit index was 0.92. Taken together, these findings supported the construct validity, convergent validity, and empirical adequacy of the proposed five-dimensional model.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that women's career development in public organizations is a multidimensional process that depends on the interaction of individual capabilities, interpersonal resources, organizational decision-making systems, and formal human resource policies. The strongest dimension was control of structural biases in decision-making, indicating that barriers embedded in organizational judgments, promotion procedures, allocation of important assignments, and informal decision-making processes may represent the most influential obstacles to women's career advancement. This finding suggests that improving women's qualifications alone is unlikely to produce sustainable change when institutional mechanisms continue to reproduce unequal opportunities. Reducing discretionary and potentially biased decision-making, establishing objective criteria, increasing transparency, and ensuring women's participation in influential organizational assignments therefore appear central to dismantling glass-ceiling mechanisms.

The strong contribution of defining women's position within career pathways further indicates that career advancement requires clearly articulated organizational routes through which employees can understand promotion requirements, performance expectations, advancement opportunities, and reward structures. Procedural justice, flexible working arrangements, results-based performance assessment, and equitable reward systems appear to provide an institutional foundation through which women's professional capabilities can be translated into actual advancement. Clearly defined career pathways may also reduce uncertainty and limit the influence of informal judgments by creating a more predictable relationship between performance and organizational progression.

Professional competence remained another substantial component of the model. Particularly strong loadings for resilience and performance documentation suggest that women's ability to sustain professional functioning under difficult organizational conditions and to provide objective evidence of their accomplishments may be especially important. Resilience can support persistence in environments characterized by structural resistance or limited advancement opportunities, whereas systematic documentation of professional achievements can strengthen the visibility of women's contributions and reduce reliance on subjective performance judgments. Nevertheless, these individual capabilities should not be interpreted as substitutes for organizational reform. Their effectiveness depends on the existence of structures that recognize and reward demonstrated competence.

Professional networking and support also emerged as an integral component of career development. Targeted networking, mentoring, supportive relationships among women, and organizational sponsorship can provide access to information,



developmental opportunities, strategic projects, and decision-makers. However, the comparatively lower loading of this dimension relative to structural bias control indicates that networking alone cannot compensate for fundamentally unequal decision-making systems. Effective networking should therefore be institutionalized through formal mentoring, leadership-development programs, inclusive professional networks, and equitable access to organizational resources rather than being left entirely to individual initiative.

The significance of transparent policies reinforces the need to connect formal organizational commitments with observable implementation mechanisms. Promotion standards, feedback procedures, performance indicators, monitoring systems, and visible female role models can help transform abstract equality principles into operational practices. Female representation in important managerial positions may have both practical and symbolic effects by demonstrating that advancement is institutionally attainable and by challenging assumptions that associate leadership primarily with men. Transparent policy implementation should therefore be accompanied by accountability mechanisms capable of identifying discrepancies between formal rules and actual promotion outcomes.

Overall, the validated model indicates that overcoming glass-ceiling barriers requires simultaneous intervention at several levels. At the individual level, professional competence, resilience, communication skills, self-efficacy, and a strong professional identity should be developed. At the interpersonal level, mentoring, networking, and organizational sponsorship should be expanded. At the structural level, implicit biases and discretionary decision-making should be controlled through transparent and measurable procedures. At the policy level, organizations should establish equitable promotion systems, flexible working arrangements, results-based evaluation, feedback mechanisms, and fair reward systems. The satisfactory model-fit indices and convergent validity results support the proposed framework as a coherent representation of the factors associated with women's career development in the studied public organizations. The study therefore concludes that sustainable progress beyond the glass ceiling cannot be achieved through isolated empowerment programs; rather, it requires an integrated career-development system that simultaneously strengthens women's professional capacities and transforms the organizational structures through which opportunities, authority, recognition, and advancement are distributed.

References

- Adamovic, M., & Leibbrandt, A. (2023). Is There a Glass Ceiling for Ethnic Minorities to Enter Leadership Positions? Evidence from a Field Experiment with over 12,000 Job Applications. *The Leadership Quarterly*, 34(2), 101655. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101655>
- Akpan, A. P., Jonah, J. F., Abasiattai, E. A., & Udo, I. E. (2025). Glass Ceiling Phenomenon and Women Career Advancement: The Nigerian Perspective. *African Journal of Economics and Sustainable Development*, 8(1), 105-116. <https://doi.org/10.52589/AJESD-54ZBDOWW>
- Chen, S., Chen, Y., & Jebran, K. (2023). Beyond the Glass Ceiling: Informal Gender-Based Status Hierarchy and Corporate Misconduct. *Journal of Business Research*, 169, 114281. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114281>
- Cotter, A. D., Hermsen, M. J., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2020). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655-682. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Dehghan Shadkam, A., & Akhavan, A. (2024). Examining the Relationship between the Glass Ceiling and Career Advancement of Female Employees in Industrial Units of the Central Iron Ore Company of Bafq with the Mediating Role of Self-Concept. *Women and Society Research*, 15(59), 121-133.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2025). Micro-Inequities at Work: How Subtle Bias Undermines Gender Equality. *Academy of Management Review*, 50(1), 1-24.
- Hashempour, R., & Kakavand, E. (2022). A Comparative Assessment of Gender Justice with an Approach to Promoting Women's Empowerment in the Use of Urban Space with Emphasis on the Concept of the Glass Ceiling: A Case Study of Qazvin City. *Environmental Planning Research*, 16(62), 71-90.
- Kianpour, S., Farhang, A., & Shamsollahi, R. (2025). The Effect of the Glass Ceiling on the Women's Entrepreneurship Index in Iran: A Copula Functions Approach. *Entrepreneurship Development Quarterly*, 18(1), 89-118.



- Mahmoudzadeh, S. M., Dehdashti Shahrokh, Z., Yazdanshenas, M., & Bahrami, P. (2022). Contextual Factors Influencing the Effectiveness of the Mentoring Process on Women's Career Advancement. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 105(3), 7-30.
- Majidi, A., Zardari, S., & Alivand, Z. (2021). The Role of Self-Awareness in the Job Performance of Public Library Librarians in East Azerbaijan Province. *Information Research and Public Libraries*, 27(4), 651-678.
- Malmir, A., & Ebrahimzadeh, M. (2024). Identifying and Prioritizing Glass Ceiling Factors in Women's Career Advancement Using a Fuzzy Inference System. *Management and Development Process Quarterly*, 37(3), 61-80.
- Mirzaei, M., Soleimani, M., & Afkar, A. (2025). Identifying the Challenges of Breaking the Glass Ceiling through an Organizational Bullying Approach among Women in the Ministry of Sport and Youth and Proposing Solutions. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sport*, 14(1), 55-77.
- Naguib, R., & Madeeha, N. (2023). Making Visible the Invisible: Exploring the Role of Gender Biases on the Glass Ceiling in Qatar's Public Sector. *Women's Studies International Forum*, 98(3), 102723. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102723>
- Nazari, L. (2021). Women's Leadership: An Approach toward Breaking the Glass Ceiling. *Women and Society*, 12(47), 37-43.
- Seyedabadi, F., Salajegheh, S., Fatehirad Givaki, N., & Firoozabadi, A. (2024). The Role of Women's Employment Policies in Their Career Success along the Career Path with the Mediating Role of the Glass Ceiling. *New Approaches in Public Administration*, 1(4), 88-112.