

Structural Analysis of Barriers to Women's Career Advancement in Public Organizations: Emphasis on Succession Planning and Gender Justice

Mona Jahanian¹, Farhad Nejad Haji Ali Irani^{2*}, Yahya Dadash Karimi², Esmaeil Omranzadeh³

1. PhD. student, Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

2. Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

3. Department of Public Administration, Mam.C., Islamic Azad University, Mamaghan, Iran

ABSTRACT

Received: 26 Jun 2025

Accepted: 08 Oct 2025

Available Online: 22 Dec 2025

Keywords

Glass ceiling; Succession planning; Empowerment; Supportive organizational culture; Women's advancement; Gender equity

This study aimed to identify and structurally analyze glass ceiling barriers to women's advancement to managerial positions and to examine the role of succession planning in overcoming these barriers in public organizations. This applied, descriptive-survey research targeted 210 female employees in public organizations, selected through purposive sampling. Data were collected using a researcher-designed questionnaire developed from theoretical frameworks and previous studies. Content validity and construct validity were confirmed through confirmatory factor analysis (convergent and discriminant validity), and reliability was verified by Cronbach's alpha above 0.7. Data analysis was performed using SPSS and LISREL software through structural equation modeling. Findings revealed that cultural beliefs, male-dominated organizational structures, and the lack of formalized succession planning systems were the most significant barriers to women's advancement. Key validated components included empowerment and skill development (factor loading 0.87), supportive organizational culture (0.91), talent identification (0.81), organizational initiative (0.63), and career progression (0.71). Competency-based succession planning and structured mentoring programs showed strong potential in overcoming glass ceilings. The proposed model demonstrated good fit indices (GFI>0.9, RMSEA<0.05). To break glass ceiling barriers and achieve gender equity in public organizations, structured and competency-driven succession planning programs are essential. Strengthening supportive organizational culture, systematically identifying female talent, and establishing clear career pathways can enhance women's leadership development and improve overall organizational effectiveness.

How to cite:

Jahanian, M., Nejad Haji Ali Irani, F., Dadash Karimi, Y., & Omranzadeh, E. (2025). Structural Analysis of Barriers to Women's Career Advancement in Public Organizations: Emphasis on Succession Planning and Gender Justice. *Study and Innovation in Education and Development*, 5(4), 1-22.

* Corresponding Author:

Dr. Farhad Nejad Haji Ali Irani

E-mail: Farhadirani90@iau.ac.ir



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Despite the significant expansion of women's access to higher education and their growing participation in professional and social life, their representation in senior managerial positions in public organizations remains disproportionately low (1, 2). This persistent imbalance is largely attributed to the "glass ceiling," an array of invisible structural and cultural barriers that hinder women's upward mobility (3). Glass ceiling barriers often manifest through male-dominated organizational cultures, informal power networks, unconscious gender bias, and nontransparent promotion procedures (4, 5, 7). Even where legal frameworks to support gender equality exist, informal norms and entrenched stereotypes continue to restrict women's access to leadership opportunities (6).

An important pathway for breaking these barriers is the implementation of structured succession planning systems. Succession planning is defined as the systematic identification, development, and preparation of employees to fill key leadership positions in the future (10). Research demonstrates that organizations with well-designed succession planning frameworks achieve greater gender diversity in leadership pipelines and facilitate career progression for women (11, 12). However, succession planning can unintentionally reproduce existing inequalities if it is not gender-sensitive and does not address cultural and organizational constraints (13, 17).

Emerging literature highlights the value of embedding gender equity principles into leadership development and succession systems. For example, public organizations that incorporate mentoring, skill development, and transparent promotion criteria have successfully improved women's access to decision-making roles (14, 15). Cross-national evidence suggests that targeted interventions—such as competency-based assessments, inclusive leadership pipelines, and bias training for senior managers—help mitigate informal status hierarchies and unlock women's potential (4, 6). In Iran, where studies have mostly examined cultural and individual-level barriers separately, there is a significant research gap in integrating the constructs of glass ceiling and succession planning into a coherent analytical model (8, 9, 21).

Therefore, this study was designed to address this gap by conducting a structural analysis of barriers to women's advancement in public organizations with a dual focus on glass ceiling mechanisms and succession planning.

METHODS AND MATERIALS

The research was applied in purpose and employed a descriptive–survey design. The study population consisted of 210 female employees working in public organizations, selected through purposive sampling to ensure participants were positioned along potential career advancement trajectories. Data were collected using a researcher-developed questionnaire grounded in theoretical frameworks and validated instruments on succession planning and gender equity. Content validity was confirmed by subject matter experts, while construct validity was tested through confirmatory factor analysis (CFA) to ensure convergent and discriminant validity. Reliability was measured using Cronbach’s alpha, with all scales exceeding the recommended threshold of 0.7. Statistical analysis included descriptive statistics, normality tests, and structural equation modeling (SEM) using SPSS and LISREL to evaluate the measurement and structural components of the proposed model. Model fit was assessed with indices such as GFI, AGFI, RMSEA, and χ^2/df ratios.

FINDINGS

The structural equation modeling results confirmed that the proposed model effectively explains the mechanisms for overcoming barriers to women’s career advancement in public organizations. All primary constructs—empowerment and skills development, supportive organizational culture, talent identification, organizational initiative, and women’s career advancement—demonstrated high factor loadings (0.63–0.91) and strong internal consistency. The empowerment and skill development dimension achieved a factor loading of 0.87, while supportive organizational culture recorded the highest loading at 0.91, indicating their central importance in overcoming systemic barriers. Talent identification scored 0.81, organizational initiative 0.63, and career advancement pathways 0.71.

Model fit indices indicated excellent adequacy ($\text{GFI} > 0.90$, $\text{AGFI} > 0.90$, $\text{RMSEA} < 0.05$, $\chi^2/\text{df} < 3$), suggesting that the structural relationships between variables are statistically robust. Analysis revealed that cultural beliefs and male-dominated networks remain the strongest predictors of glass ceiling effects. Simultaneously, formal succession planning frameworks based on meritocracy significantly enhanced the identification of talented women, improved access to leadership development opportunities, and supported the establishment of clear career paths. The data also showed that mentoring systems and organizational support mechanisms contributed to building women’s confidence and readiness for leadership positions.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings underscore that breaking the glass ceiling in public organizations requires an integrated strategy that simultaneously addresses individual, organizational, and cultural dimensions. The strong relationship between supportive organizational culture and career advancement suggests that cultural change within institutions is a critical precondition for gender equity. This aligns with international evidence showing that inclusive cultures—characterized by trust networks, mentorship, and recognition of diverse leadership potential—are essential to reducing invisible barriers (7, 22).

Another major insight is the pivotal role of structured and competency-driven succession planning in enabling women's upward mobility. As previous studies have noted, succession systems that deliberately identify and prepare female talent can disrupt traditional male-oriented pipelines (11, 12). However, the results also highlight that without embedding diversity and equity considerations, succession planning alone risks perpetuating systemic inequality (13, 17). This reinforces the need for gender-sensitive leadership development frameworks that include mentoring, skill-building, and transparent criteria.

The study further supports the argument that informal status hierarchies and unconscious bias remain powerful barriers to women's advancement (4, 6). Even highly qualified women may be excluded from influential networks or overlooked for leadership due to entrenched stereotypes. This finding reflects earlier research from the Iranian context, where beliefs about the unsuitability of women for top roles continue to restrict access to strategic decision-making (8, 9).

By proposing a validated model that integrates empowerment, culture, talent identification, and succession planning, this study fills a critical gap in the local and global literature. It provides a practical roadmap for public organizations to create equitable leadership pipelines and realize the benefits of fully utilizing female human capital. More broadly, these findings emphasize that advancing women in leadership is not only a matter of fairness but also a strategic necessity for organizational resilience, innovation, and long-term sustainability (1, 14, 15).

This work concludes that achieving gender equity in leadership within public organizations is contingent upon three parallel actions: (1) empowering women with advanced leadership and decision-making skills, (2) transforming organizational culture to actively support diversity and trust, and (3) implementing transparent, merit-based

succession systems that recognize and nurture women's leadership potential. These steps are indispensable for breaking the glass ceiling and establishing fairer, more productive, and future-oriented public institutions.

تحلیل ساختاری موانع ارتقاء شغلی زنان در سازمان‌های دولتی با تأکید بر جانشین‌پروری و عدالت جنسیتی

مونا جهانیان^۱، فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی^{۲*}، یحیی داداش کریمی^۳، اسماعیل عمران زاده^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد ممقان، دانشگاه آزاد اسلامی، ممقان، ایران

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۶

تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

کلیدواژه‌ها

موانع شیشه‌ای؛

جانشین‌پروری؛

توانمندسازی؛ فرهنگ

سازمانی حمایت‌گر؛ ارتقاء

زنان؛ عدالت جنسیتی

این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل ساختاری موانع شیشه‌ای ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی و تبیین نقش جانشین‌پروری در گذر از این موانع در سازمان‌های دولتی انجام شد. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۲۱۰ نفر از کارکنان زن شاغل در سازمان‌های دولتی بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه محقق‌ساخته و بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش گردآوری شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی و تحلیل عاملی تأییدی (همگرایی و واگرایی) تأیید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ محاسبه شد. داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و LISREL و روش معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج نشان داد که باورهای فرهنگی و ساختارهای مردسالارانه، نبود نظام‌های ساختاریافته جانشین‌پروری، و فقدان حمایت سازمانی از مهم‌ترین موانع ارتقاء زنان هستند (بار عاملی توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها ۰.۸۷، فرهنگ سازمانی حمایت‌گر ۰.۹۱، شناسایی استعدادها ۰.۸۱، ابتکار سازمانی ۰.۶۳ و ارتقای جایگاه زنان ۰.۷۱). همچنین جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی و طراحی برنامه‌های راهبردی توانمندسازی و مربی‌گری می‌تواند نقش مؤثری در غلبه بر این موانع ایفا کند. مدل نهایی برازش مناسبی داشت ($RMSEA < 0.05$, $GFI > 0.9$). یافته‌ها نشان می‌دهد برای رفع موانع شیشه‌ای و تحقق عدالت جنسیتی در سازمان‌های دولتی، لازم است برنامه‌های جانشین‌پروری ساختاریافته و مبتنی بر شایستگی تدوین شود. همچنین ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌گر، شناسایی استعدادها، توسعه مهارت‌های رهبری، و فراهم کردن مسیرهای شغلی شفاف برای زنان ضروری است. این مدل می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری منابع انسانی و ارتقاء بهره‌وری سازمانی باشد.

شیوه ارجاع‌دهی:

جهانیان، مونا، نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد، داداش کریمی، یحیی، و عمران‌زاده، اسماعیل. (۱۴۰۴). تحلیل ساختاری موانع ارتقاء شغلی زنان در سازمان‌های دولتی با تأکید بر جانشین‌پروری و عدالت جنسیتی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵(۴)، ۱-۲۲.

نویسنده مسئول:

دکتر فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی

پست الکترونیکی: Farhadirani90@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

طی دهه‌های اخیر، حضور زنان در عرصه‌های آموزشی، اجتماعی و حرفه‌ای به‌طور چشمگیری افزایش یافته است، اما سهم آنان از مناصب مدیریتی کلان در سازمان‌های دولتی همچنان محدود و کمتر از ظرفیت واقعی آنان است (1). این وضعیت در حالی تداوم یافته که سطح تحصیلات زنان، مهارت‌های فنی و مدیریتی و مشارکت اجتماعی آنان رشد قابل ملاحظه‌ای داشته است (2). این نابرابری عمدتاً ناشی از موانع ساختاری و فرهنگی است که به شکل «سقف شیشه‌ای» شناخته می‌شود؛ موانعی پنهان و نانوشته که مسیر ارتقاء زنان را مسدود می‌سازد (3). سقف شیشه‌ای می‌تواند خود را در قالب ساختارهای مردسالارانه، نگرش‌های تبعیض‌آمیز، سوگیری‌های ناخودآگاه و نبود شفافیت در فرآیندهای انتخاب و جانشین‌پروری نشان دهد (4, 5).

بر اساس شواهد جهانی، اگرچه قوانین ضدتبعیض و سیاست‌های عدالت جنسیتی در بسیاری از کشورها تصویب شده، اما در عمل زنان با موانعی مواجه‌اند که امکان دسترسی آنان به رده‌های ارشد سازمانی را محدود می‌کند (6). به‌ویژه در حوزه بخش عمومی، جایی که فرهنگ سازمانی اغلب مبتنی بر الگوهای سنتی قدرت و روابط غیررسمی است، ارتقای زنان با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌شود (7). در ایران نیز بررسی‌های میدانی و پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که باورهای سقف شیشه‌ای، از جمله مردانه‌پنداشتن مدیریت، فقدان شایسته‌سالاری در انتصابات و ساختارهای غیررسمی شبکه‌ای، همچنان بر مسیر پیشرفت زنان حاکم است (8, 9).

در این میان، برنامه‌های جانشین‌پروری می‌تواند ابزاری راهبردی برای غلبه بر بخشی از این موانع باشند. جانشین‌پروری به‌معنای شناسایی، پرورش و آماده‌سازی کارکنان مستعد برای تصدی نقش‌های کلیدی مدیریتی است (10). شواهد نشان می‌دهد سازمان‌هایی که نظام‌های ساختاریافته جانشین‌پروری را پیاده‌سازی کرده‌اند، توانسته‌اند سهم زنان را در مدیریت ارتقا دهند و از ظرفیت‌های متنوع آنان بهره‌برداری کنند (11, 12). در پژوهش‌های بین‌المللی، جانشین‌پروری به‌عنوان حلقه اتصال میان توسعه مهارت‌های رهبری، شایسته‌سالاری و عدالت جنسیتی معرفی می‌شود (13). برای مثال، مدل‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی سنگاپور و مالزی نشان داده‌اند که سرمایه‌گذاری هدفمند بر آموزش و منتورینگ زنان، شانس آنان را برای دستیابی به نقش‌های کلیدی افزایش می‌دهد (14, 15).

با این حال، صرف ایجاد ساختارهای جانشین‌پروری کافی نیست؛ این نظام‌ها باید با حساسیت جنسیتی طراحی شوند و فرهنگ سازمانی نیز با تغییرات تدریجی، حمایت از استعدادهای زنانه را نهادینه کند (16). برخی مطالعات نشان داده‌اند که اگر فرآیند جانشین‌پروری بدون توجه به موانع تبعیض‌آمیز و نیازهای ویژه زنان اجرا شود، عملاً می‌تواند بازتولید همان ساختار مردسالارانه گذشته باشد (17). بنابراین، طراحی الگوی بومی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران نیازمند شناسایی دقیق موانع فرهنگی، ساختاری و فردی و همچنین تطبیق آن با شاخص‌های عدالت سازمانی است (18).

از دیدگاه نظری، مفهوم سقف شیشه‌ای ریشه در مطالعات مسیر شغلی و رفتار سازمانی دارد (19). این موانع اغلب در سه سطح ظاهر می‌شوند: فردی (کمبود اعتماد به نفس، ترس از شکست، یا فشار نقش‌های خانوادگی)، سازمانی (فرهنگ مردسالارانه، عدم دسترسی به شبکه‌های قدرت و فرصت‌های آموزشی)، و اجتماعی (انتظارات جنسیتی و کلیشه‌های فرهنگی) (7, 20). یافته‌های جدید همچنین تأکید می‌کنند که سوگیری‌های ناخودآگاه و رتبه‌بندی غیررسمی وضعیت شغلی، جایگاه زنان را در هیئت‌مدیره و سطوح ارشد تضعیف می‌کند (6).

برخی از پژوهش‌های اخیر در ایران نیز این چالش‌ها را در بافت بومی بازتاب داده‌اند. برای مثال، (8) نشان داد باورهای سقف شیشه‌ای در میان معلمان زن ابتدایی مانعی جدی در مسیر ارتقاء مدیریتی است. همچنین (21) به ارتباط مستقیم میان باورهای سقف شیشه‌ای و جانشین‌پروری ناکارآمد در معاونت‌های بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی اشاره کرده است. این شواهد بر ضرورت بازنگری و بازطراحی نظام‌های پرورش استعدادها و مدیریتی زنان در سازمان‌های دولتی تأکید می‌کند.

از سوی دیگر، تجارب موفق بین‌المللی می‌تواند الهام‌بخش باشد. مطالعه (22) نشان می‌دهد سازمان‌هایی که مسیرهای شغلی شفاف و ساختارهای مربی‌گری و حمایت سازمانی را همزمان با جانشین‌پروری پیاده‌سازی می‌کنند، قادرند شکاف‌های جنسیتی را کاهش دهند. همچنین (4) بیان می‌کند که حتی برای اقلیت‌های قومی، وقتی جانشین‌پروری با سیاست‌های تنوع و شمول ادغام شود، ورود به مناصب رهبری آسان‌تر می‌گردد.

از بعد سیاست‌گذاری، ایجاد زیرساخت‌های حقوقی و مدیریتی برای تضمین عدالت جنسیتی در مسیر ارتقاء شغلی زنان اهمیت دارد (2). سازمان‌های دولتی می‌توانند با اصلاح رویه‌های انتصابی، ایجاد مسیرهای شغلی شفاف، سنجش مستمر مهارت‌ها و توسعه رهبری، مسیر پیشرفت زنان را هموار سازند (15). در کنار این اصلاحات، آموزش مدیران ارشد درباره سوگیری‌های جنسیتی و ترویج فرهنگ سازمانی حمایت‌گر از زنان می‌تواند به کاهش مقاومت‌های پنهان و تغییر باورهای محدودکننده کمک کند (7).

با وجود این پیشرفت‌های نظری و تجربی، خلأ قابل‌توجهی در پژوهش‌های بومی ایران درباره تلفیق دو مفهوم «موانع شیشه‌ای» و «جانشین‌پروری» وجود دارد. بیشتر مطالعات پیشین یا بر شناسایی موانع فرهنگی و سازمانی تمرکز داشته‌اند (9, 16) یا به‌صورت جداگانه به توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری پرداخته‌اند (10, 12). کمتر پژوهشی تاکنون تلاش کرده است این دو حوزه را در قالب یک مدل تحلیلی جامع ادغام کند تا مسیر مشخصی برای توانمندسازی و پیشرفت زنان در نظام اداری کشور ترسیم شود (18). این پژوهش با تمرکز بر تحلیل ساختاری موانع ارتقاء شغلی زنان و بررسی اثرگذاری جانشین‌پروری بر عبور از این موانع، درصدی پر کردن همین خلأ است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است که در آن از داده‌های کمی برای بررسی و تحلیل موضوع استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که بر اساس مبانی نظری، پیشینه پژوهش و اهداف تحقیق طراحی شده و شامل مجموعه‌ای از گویه‌ها برای سنجش ابعاد و مؤلفه‌های مورد نظر می‌باشد. اعتبار پرسشنامه از طریق بررسی روایی محتوایی توسط خبرگان حوزه مربوطه تأیید شده و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفته است. جامعه آماری شامل کارکنان زن شاغل در سازمان‌های دولتی می‌باشد که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۲۱۰ پرسشنامه معتبر گردآوری شد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی جهت بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و وضعیت متغیرها استفاده گردید. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها به کار گرفته شد. با توجه به ماهیت ترتیبی داده‌ها (طیف لیکرت)، نتایج این آزمون تفسیر گردید. همچنین، به منظور بررسی روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی با رویکرد همگرایی و واگرایی بهره گرفته شد تا میزان انطباق داده‌های تجربی با مدل نظری سنجیده شود. در ادامه، جهت آزمون فرضیات و بررسی روابط علی میان متغیرهای پنهان، از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای LISREL و SPSS بهره‌گیری شد. این مدل شامل دو بخش ساختاری و اندازه‌گیری است که به ترتیب روابط بین سازه‌های نظری و ارتباط آن‌ها با شاخص‌های مشاهده‌شده را تبیین می‌کند. همچنین برای سنجش روایی محتوا، از نظرات متخصصان و شاخص‌های کمی استفاده شد.

یافته‌ها

جدول (۱) توصیف آماری جمعیت‌شناسی تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۱. توصیف آماری جمعیت‌شناسی تحقیق

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۹۲
	مرد	۱۸
	جمع	۲۱۰
سن	زیر ۲۵ سال	۰
	۲۵-۳۵ سال	۴۵
	۳۶-۴۵ سال	۹۴
	۴۶-۵۵ سال	۵۳
	بالتر از ۵۵ سال	۱۸
	جمع	۲۱۰
مدرک تحصیلی	فوق دیپلم	۰
	لیسانس	۶۹
	فوق لیسانس	۱۲۷
	دکتری	۱۴
	جمع	۲۱۰

جدول (۲) توصیف آماری سؤالات پرسشنامه الگوی گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سؤالات گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری

زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی

عبارت	کاملاً مخالفم		مخالفم		نظری ندارم		موافقم		کاملاً موافقم		جمع
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
۱	۲	۱	۵	۲/۴	۴۵	۲۱/۴	۵۵	۲۶/۲	۱۰۳	۴۹/۱	۲۱۰
۲	۱۴	۶/۷	۳۶	۱۷/۱	۳۵	۱۶/۷	۷۶	۳۶/۲	۴۹	۲۳/۴	۲۱۰
۳	۱۸	۸/۶	۲۳	۱۱	۶۲	۲۹/۵	۳۷	۱۷/۶	۷۰	۳۳/۴	۲۱۰
۴	۲۱	۱۰	۳۱	۱۴/۸	۲۲	۱۰/۵	۶۶	۳۱/۴	۷۰	۳۳/۴	۲۱۰
۵	۱۰	۴/۸	۴۴	۲۱	۷۱	۳۳/۸	۲۰	۹/۵	۶۵	۳۱	۲۱۰
۶	۵	۲/۴	۳۸	۱۸/۱	۷۸	۳۷/۱	۷۱	۳۳/۸	۱۸	۸/۶	۲۱۰
۷	۲	۱	۶	۲/۹	۱۲	۵/۷	۷۷	۳۶/۷	۱۱۳	۵۳/۸	۲۱۰
۸	۱	۰/۵	۵	۲/۴	۱۶	۷/۶	۵۶	۲۶/۷	۱۳۲	۶۲/۹	۲۱۰
۹	۲	۱	۲۲	۱۰/۵	۵۱	۲۴/۳	۴۷	۲۲/۴	۸۸	۴۱/۹	۲۱۰
۱۰	۶	۳/۴	۱۷	۸/۱	۶۵	۳۱	۹۶	۴۵/۷	۲۵	۱۱/۹	۲۱۰
۱۱	۱۹	۹	۱۵	۷/۱	۵۳	۲۵/۲	۸۲	۳۹	۴۰	۱۹	۲۱۰
۱۲	۲	۱	۱۳	۶/۲	۴۳	۲۰/۵	۹۴	۴۴/۸	۵۸	۲۷/۶	۲۱۰
۱۳	۵	۲/۴	۲۳	۱۱	۲۷	۱۲/۹	۹۲	۴۳/۸	۶۳	۳۰	۲۱۰
۱۴	۵	۲/۴	۲۶	۱۲/۴	۵۱	۲۴/۳	۱۰۱	۴۸/۱	۲۷	۱۲/۹	۲۱۰
۱۵	۶	۲/۹	۸	۳/۸	۴۵	۲۱/۴	۹۵	۴۵/۲	۵۳	۲۵/۲	۲۱۰
۱۶	۲	۱	۱۳	۶/۲	۲۵	۱۱/۹	۱۰۷	۵۱	۶۳	۳۰	۲۱۰
۱۷	۴	۱/۹	۴	۱/۹	۴۲	۲۰	۹۸	۴۶/۷	۶۲	۲۹/۵	۲۱۰
۱۸	۰	۰	۱۳	۶/۲	۵۱	۲۴/۳	۶۲	۲۹/۵	۸۴	۴۰	۲۱۰
۱۹	۳	۱/۴	۹	۴/۳	۴۶	۲۱/۹	۸۰	۳۸/۱	۷۲	۳۴/۳	۲۱۰
۲۰	۲	۱	۱۸	۸/۶	۴۵	۲۱/۴	۸۲	۳۹	۶۳	۳۰	۲۱۰
۲۱	۴	۱/۹	۱۴	۶/۷	۵۷	۲۷/۱	۱۰۵	۵۰	۳۰	۱۴/۳	۲۱۰
۲۲	۴	۱/۹	۹	۴/۳	۴۸	۲۲/۹	۱۱۸	۵۶/۲	۳۱	۱۴/۸	۲۱۰
۲۳	۸	۳/۸	۶	۲/۹	۳۸	۱۸/۱	۶۶	۳۱/۴	۹۲	۴۳/۸	۲۱۰
۲۴	۶	۲/۹	۱۵	۷/۱	۵۱	۲۴/۳	۸۶	۴۱	۵۲	۲۴/۸	۲۱۰

ادامه جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سؤالات گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین

پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی

عبارت	کاملاً مخالفم		مخالفم		نظری ندارم		موافقم		کاملاً موافقم		جمع فراوانی
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۲۵	۴	۱/۹	۱۴	۶/۷	۴۴	۲۱	۳۰	۱۴/۳	۱۱۸	۵۶/۲	۲۱۰
۲۶	۰	۰	۱۵	۷/۱	۴۸	۲۲/۹	۹۲	۴۳/۸	۵۵	۲۶/۲	۲۱۰
۲۷	۴	۱/۹	۲۵	۱۱/۹	۲۹	۱۳/۸	۸۶	۴۱	۶۶	۳۱/۵	۲۱۰
۲۸	۶	۲/۹	۱۹	۹	۳۰	۱۴/۳	۷۳	۳۴/۸	۸۲	۳۹/۱	۲۱۰

۲۹	۰	۰	۲۲	۱۰/۵	۴۱	۱۹/۵	۶۴	۳۰/۵	۸۳	۳۹/۵	۲۱۰
۳۰	۶	۲/۹	۲۱	۱۰	۴۷	۲۲/۴	۵۷	۲۷/۱	۷۹	۳۷/۶	۲۱۰
۳۱	۴	۱/۹	۲۴	۱۱/۴	۶۵	۳۱	۷۴	۳۵/۲	۴۳	۲۰/۵	۲۱۰
۳۲	۸	۳/۸	۱۳	۶/۲	۵۸	۲۷/۶	۶۴	۳۰/۵	۶۷	۳۱/۹	۲۱۰
۳۳	۵	۲/۴	۱۸	۸/۶	۴۲	۲۰	۸۰	۳۸/۱	۶۵	۳۱	۲۱۰
۳۴	۳	۱/۵	۴۲	۲۰	۵۷	۲۷/۱	۶۱	۲۹	۴۸	۲۲/۹	۲۱۰
۳۵	۶	۲/۹	۲۰	۹/۵	۴۷	۲۲/۴	۶۷	۳۱/۹	۷۰	۳۳/۴	۲۱۰
۳۶	۶	۲/۹	۱۳	۶/۲	۴۵	۲۱/۴	۸۱	۳۸/۶	۶۵	۳۱	۲۱۰
۳۷	۸	۳/۸	۱۱	۵/۲	۵۲	۲۴/۸	۷۹	۳۷/۶	۶۰	۲۸/۶	۲۱۰
۳۸	۹	۴/۳	۱۷	۸/۱	۳۰	۱۵/۳	۱۲۰	۵۷/۱	۳۴	۱۶/۲	۲۱۰
۳۹	۵	۲/۴	۲۶	۱۲/۴	۳۸	۱۸/۱	۹۹	۴۷/۱	۴۲	۲۰	۲۱۰
۴۰	۸	۳/۸	۲۰	۹/۵	۵۴	۲۵/۷	۹۲	۴۳/۸	۳۶	۱۷/۱	۲۱۰
۴۱	۵	۲/۴	۱۸	۸/۶	۳۲	۱۵/۲	۴۱	۱۹/۵	۱۱۴	۵۴/۳	۲۱۰
۴۲	۸	۳/۸	۱۸	۸/۶	۶۴	۳۰/۵	۶۸	۳۲/۴	۵۲	۲۴/۸	۲۱۰
۴۳	۵	۲/۴	۱۷	۸/۱	۶۵	۳۱	۸۳	۳۹/۵	۴۰	۱۹	۲۱۰
۴۴	۷	۳/۳	۰	۰	۶۸	۳۲/۴	۹۶	۴۵/۷	۳۹	۱۸/۶	۲۱۰
۴۵	۷	۳/۳	۳۴	۱۶/۲	۶۶	۳۱/۴	۵۳	۲۵/۲	۵۰	۲۳/۸	۲۱۰
۴۶	۵	۲/۴	۳۲	۱۵/۲	۶۱	۲۹	۷۴	۳۵/۲	۳۸	۱۸/۱	۲۱۰
۴۷	۰	۰	۱۷	۸/۱	۵۰	۲۳/۸	۹۴	۴۴/۸	۴۹	۲۳/۴	۲۱۰
۴۸	۴	۱/۹	۲۹	۱۳/۸	۵۴	۲۵/۷	۷۶	۳۷/۲	۴۷	۲۲/۴	۲۱۰
۴۹	۳	۱/۵	۱۶	۷/۶	۵۳	۲۵/۲	۷۹	۳۷/۶	۵۹	۲۸/۱	۲۱۰
۵۰	۴	۲	۲۸	۱۳/۳	۵۷	۲۷/۱	۷۸	۳۷/۱	۴۳	۲۰/۵	۲۱۰

ادامه جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سؤالات گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین

پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی

عبارت	کاملاً مخالفم		مخالفم		نظری ندارم		موافقم		کاملاً موافقم		جمع فراوانی
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۵۱	۳	۵/۱	۳۳	۱۵/۷	۷۹	۳۷/۶	۶۰	۲۸/۶	۳۵	۱۶/۷	۲۱۰
۵۲	۰	۰	۲۱	۱۰	۸۵	۴۰/۵	۶۹	۳۲/۹	۳۵	۱۶/۷	۲۱۰
۵۳	۴	۱/۹	۲۴	۱۱/۴	۳۴	۱۶/۲	۱۰۲	۴۸/۶	۴۶	۲۱/۹	۲۱۰
۵۴	۹	۴/۳	۱۱	۵/۲	۵۷	۲۷/۱	۹۵	۴۵/۲	۳۸	۱۸/۱	۲۱۰
۵۵	۴	۱/۹	۱۴	۶/۷	۴۶	۲۱/۹	۹۴	۴۴/۸	۵۲	۲۴/۸	۲۱۰
۵۶	۶	۲/۹	۹	۴/۳	۳۷	۱۷/۶	۱۰۷	۵۱	۵۱	۲۴/۳	۲۱۰
۵۷	۱۳	۶/۲	۰	۰	۴۹	۲۳/۳	۱۱۴	۵۴/۳	۳۴	۱۶/۲	۲۱۰
۵۸	۰	۰	۶	۲/۹	۵۳	۲۵/۲	۱۱۸	۵۶/۲	۳۳	۱۵/۷	۲۱۰
۵۹	۸	۳/۸	۲۷	۱۲/۹	۶۲	۲۹/۵	۶۸	۳۲/۴	۴۵	۲۱/۴	۲۱۰
۶۰	۳	۱/۴	۱۸	۸/۶	۲۵	۱۱/۹	۷۳	۳۴/۸	۹۱	۴۳/۳	۲۱۰
۶۱	۶	۲/۹	۱۳	۶/۲	۳۳	۱۵/۷	۷۸	۳۷/۱	۸۰	۳۸/۱	۲۱۰
۶۲	۲	۱	۱۶	۷/۶	۳۳	۱۵/۷	۱۰۱	۴۸/۱	۵۸	۲۷/۶	۲۱۰
۶۳	۲	۱	۲۰	۹/۵	۶۴	۳۰/۵	۶۷	۳۱/۹	۴۵	۲۱/۴	۲۱۰
۶۴	۲	۱	۱۸	۸/۶	۴۹	۲۳/۳	۱۰۶	۵۰/۵	۳۵	۱۶/۷	۲۱۰
۶۵	۵	۲/۴	۹	۴/۳	۳۹	۱۸/۶	۱۲۴	۵۹	۳۳	۱۵/۷	۲۱۰

۶۶	۵	۲/۴	۲۴	۱۱/۴	۷۸	۳۷/۱	۷۹	۳۷/۶	۲۴	۱۱/۴	۲۱۰
۶۷	۴	۱/۹	۲۸	۱۳/۳	۵۷	۲۷/۱	۸۹	۲۴/۴	۳۱	۱۴/۸	۲۱۰
۶۸	۱۰	۴/۸	۱۱	۵/۲	۷۰	۳۳/۳	۷۹	۳۷/۶	۴۰	۱۹	۲۱۰
۶۹	۸	۳/۸	۱۹	۹	۴۴	۲۱	۱۰۸	۵۱/۴	۳۱	۱۴/۸	۲۱۰
۷۰	۶	۲/۹	۳۳	۱۵/۷	۶۹	۳۲/۹	۷۷	۳۶/۷	۲۵	۱۱/۹	۲۱۰
۷۱	۵	۲/۴	۵	۲/۴	۴۷	۲۲/۴	۵۱	۲۴/۳	۱۰۲	۴۸/۶	۲۱۰
۷۲	۶	۲/۹	۸	۳/۸	۶۶	۳۱/۴	۷۳	۳۴/۸	۵۷	۲۷/۱	۲۱۰
۷۳	۳	۱/۴	۱۲	۵/۷	۵۳	۲۵/۲	۸۴	۴۰	۵۸	۲۷/۶	۲۱۰

با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنف نرمال بودن داده‌ها را می‌توان بررسی کرد که ما در اینجا این آزمون را برای کل داده‌ها و نیز تک‌تک متغیرها انجام داده‌ایم که نتایج آن به صورت جدول (۳) نشان داده شده است. این آزمون در سطح اطمینان ۹۵٪ انجام می‌گیرد به عبارتی سطح معنی‌داری ۰.۰۵ می‌باشد. یعنی اگر p - مقدار به دست آمده (همان sig جدول) بزرگ‌تر از ۰.۰۵ باشد نرمال بودن داده‌ها را نتیجه می‌گیریم و در غیر این صورت به نرمال بودن داده‌ها شک می‌کنیم.

جدول ۳. نتایج آزمون نرمال بودن مربوط به متغیرهای گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای

پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی

متغیرها	تعداد داده‌ها	آماره کلموگروف اسمیرنف	p - مقدار	نتیجه (نرمال/غیر نرمال بودن توزیع)
توانمندسازی و توسعه مهارت‌های زنان	۲۱۰	۰/۱۳۵	۰/۱۰۷	نرمال
توسعه مهارت‌های رهبری در زنان	۲۱۰	۰/۱۵۲	۰/۰۹۸	نرمال
آموزش و توسعه مهارت‌ها	۲۱۰	۰/۱۳۱	۰/۱۰۹	نرمال
الگوسازی در زنان	۲۱۰	۰/۱۴۶	۰/۱۰۵	نرمال
تسهیم دانش	۲۱۰	۰/۱۵۷	۰/۰۹۵	نرمال
فرهنگ‌سازمانی حمایت‌گر از زنان	۲۱۰	۰/۲۷۶	۰/۰۶۰	نرمال
حمایت سازمانی از زنان	۲۱۰	۰/۱۵۳	۰/۰۹۸	نرمال
روابط مبتنی بر اعتماد	۲۱۰	۰/۱۶۹	۰/۰۹۴	نرمال
تعهد مدیران ارشد	۲۱۰	۰/۱۹۵	۰/۰۸۴	نرمال
مربی‌گری در سازمان	۲۱۰	۰/۱۵۸	۰/۰۹۴	نرمال
شناسایی استعدادهای زنان	۲۱۰	۰/۱۳۶	۰/۱۰۷	نرمال
تعیین معیارهای شایستگی	۲۱۰	۰/۱۵۷	۰/۰۹۵	نرمال
پتانسیل‌های مدیریتی	۲۱۰	۰/۱۵۶	۰/۰۹۴	نرمال
دوره‌های انگیزشی برای زنان	۲۱۰	۰/۱۳۶	۰/۱۰۷	نرمال
ابتکار سازمانی زنان	۲۱۰	۰/۱۳۳	۰/۱۰۸	نرمال
سیاست‌های تنوع و شمول	۲۱۰	۰/۱۷۹	۰/۰۸۹	نرمال
انعطاف‌پذیری و تعادل کار-زندگی	۲۱۰	۰/۲۰۷	۰/۰۸۵	نرمال
ارتقای جایگاه زنان در سازمان‌های دولتی	۲۱۰	۰/۲۹۹	۰/۰۵۴	نرمال
مطالبه فرصت‌های رشد شغلی	۲۱۰	۰/۲۰۹	۰/۰۸۳	نرمال
فرصت رشد و توسعه برای زنان	۲۱۰	۰/۱۹۸	۰/۰۹۷	نرمال
تعریف مسیر شغلی	۲۱۰	۰/۱۹۹	۰/۰۹۶	نرمال

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول (۳)، در هر یک از متغیرها سطح معنی داری (p) به دست آمده بزرگ تر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می باشد فرض نرمال بودن داده ها را پذیرفته و می توان برای بررسی فرضیه های این متغیرها از روش های پارامتریک استفاده کرد که از آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده می شود.

مدل عاملی توانمندسازی و توسعه مهارت های زنان، با هدفه شاخص اندازه گیری شد، همان طور که در جدول (۴) مشاهده می شوند، این شاخص ها شامل q1 تا q17 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۷ شاخص و معنی داری آن ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می باشد.

جدول ۴. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه های توانمندسازی و توسعه مهارت های زنان

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	توسعه	برگزاری دوره های تخصصی مهارت های رهبری	Q1	۰/۶۶۱	تائید
۲	مهارت های	بهبود مهارت های مدیریت بحران	Q2	۰/۶۰۲	تائید
۳	رهبری در	مهارت افزایشی در مذاکره و مدیریت زنان	Q3	۰/۷۲۱	تائید
۴	زنان	ارتقاء مهارت های تصمیم گیری استراتژیک و مذاکره	Q4	۰/۸۲۲	تائید
۵		حمایت از سیاست های توسعه رهبری زنان	Q5	۰/۷۷۹	تائید
۶	آموزش و	یادگیری و به کارگیری مهارت های سیاسی توسط زنان	Q6	۰/۸۲۵	تائید
۷	توسعه مهارت ها	تشویق کارکنان برای کسب اعتماد به نفس	Q7	۰/۸۸۰	تائید
۸		کسب مهارت های مقابله با محدودیت های زمانی	Q8	۰/۷۳۳	تائید
۹		ارتقاء مهارت های مدیریت منابع انسانی و تصمیم گیری های استراتژیک	Q9	۰/۸۲۴	تائید
۱۰		برگزاری دوره های آموزشی و مهارتی برای پذیرش نقش های مدیریتی	Q10	۰/۵۴۲	تائید
۱۱		آشنای با فناوری های جدید و ترندهای حوزه کاری	Q11	۰/۸۱۹	تائید
۱۲	الگوسازی در	تعریف الگوی زنان موفق در سازمان	Q12	۰/۵۵۹	تائید
۱۳	زنان	حمایت از الگوهای موفق	Q13	۰/۵۳۲	تائید
۱۴		پذیرش مسئولیت های کلیدی و پست های مدیریتی	Q14	۰/۶۴۶	تائید
۱۵		یادگیری از مدیران زن موفق	Q15	۰/۷۷۹	تائید
۱۶	تسهیم	برگزاری جلسات ماهانه تبادل تجربه	Q16	۰/۸۳۲	تائید
۱۷	دانش	مستندسازی موفقیت های زنان	Q17	۰/۸۲۹	تائید

جدول ۵. شاخص های برازش مدل متغیر توانمندسازی و توسعه مهارت های زنان

شاخص	X ^۲	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X ^۲ /DF
توانمندسازی و توسعه مهارت ها	۱۲۴۱/۶۸	۴۱۵	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۹	۲/۹۹

نتایج تحلیل عاملی نشان داد که شرایط لازم برای تأیید روایی سازه در پرسشنامه فراهم است؛ به این معنا که از نظر روایی و اگر هر گویه با عاملی که در آن قرار گرفته بار عاملی بالاتر از ۰.۵ دارد و با عوامل دیگر همبستگی کمتری نشان می‌دهد. همچنین بررسی روایی همگرا حاکی از آن است که میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای ابعاد مختلف بیش از حداقل توصیه شده (۰.۵) است؛ به طوری که توسعه مهارت‌های رهبری در زنان ۰.۷۲، آموزش و توسعه مهارت‌ها ۰.۶۵، الگوسازی در زنان ۰.۷۳ و تسهیم دانش ۰.۵۷ به دست آمده است. این نتایج بیانگر کفایت همبستگی گویه‌ها با عامل مربوطه و اعتبار مناسب مدل اندازه‌گیری ابزار پژوهش است.

مدل عاملی فرهنگ‌سازمانی حمایت‌گر از زنان، با هفده شاخص اندازه‌گیری شد، همان‌طور که در جدول شماره (۶) مشاهده می‌شوند، این شاخص‌ها شامل q18 تا q34 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می‌دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۷ شاخص و معنی‌داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۰۶. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه‌های فرهنگ‌سازمانی حمایت‌گر از زنان

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	حمایت سازمانی	ایجاد گروه‌های حمایتی برای کارکنان	Q18	۰/۷۱۶	تأیید
۲	از زنان	ایجاد فضای حمایتی برای رشد و پیشرفت زنان	Q19	۰/۸۴۰	تأیید
۳		سیاست‌های حمایتی از خانواده	Q20	۰/۶۲۶	تأیید
۴		جلب حمایت مدیران موافق تغییر	Q21	۰/۶۳۸	تأیید
۵		تأیید زنان از سوی مدیران	Q22	۰/۷۰۲	تأیید
۶	روابط مبتنی بر	شبکه‌سازی با مدیران حامی در سازمان	Q23	۰/۷۴۶	تأیید
۷	اعتماد	تعریف شبکه‌های ارتباطی در سازمان	Q24	۰/۸۷۲	تأیید
۸		پشتیبانی همکاران برای پیشرفت زنان	Q25	۰/۶۱۵	تأیید
۹		تسهیل ارتباطات سازمانی	Q26	۰/۶۸۲	تأیید
۱۰		ایجاد روابط حرفه‌ای قوی	Q27	۰/۷۵۱	تأیید
۱۱		نزدیکی به مرکزیت شبکه‌ها قدرتمند در سازمان	Q28	۰/۷۴۵	تأیید
۱۲	تعهد مدیران	ترویج فرهنگ حمایت از زنان در سازمان	Q29	۰/۸۱۷	تأیید
۱۳	ارشد	بستر سازی زنان برای سطوح مدیریت	Q30	۰/۷۲۷	تأیید
۱۴		حمایت مدیران از زنان با استعداد برای پست‌های ارشد و مدیریتی	Q31	۰/۸۹۸	تأیید
۱۵		نگرش مدیران ارشد به توانمندی زنان	Q32	۰/۸۰۱	تأیید
۱۶	مربی‌گری در	منتورینگ و مربی‌گری برای زنان	Q33	۰/۶۶۲	تأیید
۱۷	سازمان	راهنمایی مدیران زن برای زنان جوان	Q34	۰/۷۲۶	تأیید

جدول ۰۷. شاخص‌های برازش مدل متغیر فرهنگ‌سازمانی حمایت‌گر از زنان

شاخص	X ^۲	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X ^۲ /DF
فرهنگ‌سازمانی حمایت‌گر	۱۰۴۴/۰۴	۳۸۵	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۷	۲/۷۱

نتایج تحلیل عاملی برای سنجش روایی سازه نشان داد که روایی واگرا در تمامی گویه‌ها تأیید می‌شود، زیرا بار عاملی هر سؤال با عامل مربوطه بیش از ۰.۵ است. همچنین بررسی روایی همگرا بیانگر کفایت ابعاد مختلف مدل است؛ به‌طوری‌که میانگین واریانس استخراج‌شده برای حمایت سازمانی از زنان ۰.۷۱، روابط مبتنی بر اعتماد ۰.۶۹۱، تعهد مدیران ارشد ۰.۷۷۵ و مربی‌گری در سازمان ۰.۵۴ به‌دست آمده است. این مقادیر نشان می‌دهد که گویه‌های هر بعد همبستگی درونی مناسبی داشته و مدل اندازه‌گیری از اعتبار قابل قبول برخوردار است.

مدل عاملی شناسایی استعدادهای زنان، با دوازده شاخص اندازه‌گیری شد، همان‌طور که در جدول (۸) مشاهده می‌شوند، این شاخص‌ها شامل q35 تا q46 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می‌دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۲ شاخص و معنی‌داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۸. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه‌های شناسایی استعدادهای زنان

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	تعیین	شناخت فرصت‌های جدید	Q۳۵	۰/۶۲۸	تائید
۲	معیارهای	خلق فرصت‌های جدید	Q۳۶	۰/۶۷۷	تائید
۳	شایستگی	کارآفرینی سازمانی توسط زنان	Q۳۷	۰/۷۳۶	تائید
۴	پتانسیل‌های	ریسک‌پذیری زنان	Q۳۸	۰/۶۶۰	تائید
۵	مدیریتی	اثبات توانایی‌های زنان	Q۳۹	۰/۷۸۲	تائید
۶		شناسایی استعدادهای مدیریتی زنان در سازمان	Q۴۰	۰/۶۱۸	تائید
۷		شناسایی و ارزیابی پرورش زنان مستعد	Q۴۱	۰/۵۳۵	تائید
۸	دوره‌های	وضوح معیارهای پاداش، رشد و ارتقا در سازمان	Q۴۲	۰/۶۶۱	تائید
۹	انگیزشی برای	تعریف برنامه‌های جبران خسارت و ساختارهای پاداش	Q۴۳	۰/۷۷۸	تائید
۱۰	زنان	ارزش‌گذاری به کار زنان	Q۴۴	۰/۸۳۹	تائید
۱۱		بازخورد مثبت در جلسات	Q۴۵	۰/۸۵۵	تائید
۱۲		برجسته‌سازی عملکردهای مثبت زنان	Q۴۶	۰/۷۶۲	تائید

جدول ۹. شاخص‌های برازش مدل متغیر شناسایی استعدادهای زنان

شاخص	X ^۲	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X ^۲ /DF
شناسایی استعدادها	۴۱۷/۲۴	۱۵۱	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۸	۲/۷۶

نتایج تحلیل عاملی نشان داد که روایی واگرا در همه گویه‌ها برقرار است، زیرا بار عاملی هر سؤال با عامل مربوطه بیش از ۰.۵ است. همچنین بررسی روایی همگرا حاکی از آن است که ابعاد مختلف از اعتبار مطلوبی برخوردارند؛ به‌گونه‌ای که میانگین واریانس

استخراج شده برای تعیین معیارهای شایستگی ۰.۷۳، پتانسیل های مدیریتی ۰.۷۰۲ و دوره های انگیزشی برای زنان ۰.۶۹۶ به دست آمده است. این مقادیر بیانگر همبستگی مناسب گویه ها با عامل مربوطه و کفایت مدل اندازه گیری است.

مدل عاملی ابتکار سازمانی زنان، با چهارده شاخص اندازه گیری شد، همان طور که در جدول (۱۰) مشاهده می شوند، این شاخص ها شامل q47 تا q60 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۴ شاخص و معنی داری آن ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می باشد.

جدول ۱۰. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه های ابتکار سازمانی زنان

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	سیاست های	تشویق مدیران به ایجاد فرصت های برابر در سازمان	Q47	۰/۶۶۷	تأیید
۲	تنوع و شمول	برابری جنسیتی در سازمان	Q48	۰/۶۷۹	تأیید
۳		تشویق مدیران به ایجاد فرصت های برابر	Q49	۰/۶۶۸	تأیید
۴		آموزش مقابله با تعصب برای مدیران	Q50	۰/۷۸۸	تأیید
۵		پذیرش تنوع جنسیتی به عنوان یک مزیت رقابتی	Q51	۰/۵۵۰	تأیید
۶		وجود فرهنگ متنوع (از لحاظ جنسیتی) در سازمان	Q52	۰/۵۹۷	تأیید
۷		پشتیبانی از سیاست های برابری جنسیتی و شغلی	Q53	۰/۸۷۳	تأیید
۸	انعطاف پذیری	تسهیلات برای نقش مادری زنان	Q54	۰/۵۶۹	تأیید
۹	و تعادل کار-	سیاست های کاری انعطاف پذیر	Q55	۰/۶۲۸	تأیید
۱۰	زندگی	تدوین سیاست های منعطف کاری برای زنان	Q56	۰/۶۴۲	تأیید
۱۱		ترتیبات کاری منعطف	Q57	۰/۶۱۲	تأیید
۱۲		پیاده سازی برنامه های کاری منعطف	Q58	۰/۵۷۶	تأیید
۱۳		تشویق تعادل کار و زندگی	Q59	۰/۷۴۹	تأیید
۱۴		تدوین سیاست ها بر مبنای تغییرات زمان	Q60	۰/۷۱۲	تأیید

جدول ۱۱. شاخص های برازش مدل متغیر ابتکار سازمانی زنان

شاخص	X ^۲	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X ^۲ /DF
ابتکار سازمانی	۶۸۸/۷۲	۲۷۵	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۸	۲/۵۰

نتایج تحلیل عاملی نشان داد که روایی و اگر برای گویه های این بخش تأیید می شود، زیرا بار عاملی هر سؤال با عامل مربوطه بیش از ۰.۵ است. همچنین بررسی روایی همگرا نشان داد که ابعاد مدل از اعتبار قابل قبول برخوردارند؛ به طوری که میانگین واریانس استخراج شده برای تعرفه گذاری ۰.۶۶۵ و برای ضعف ساختاری خطامشی ۰.۶۹۲ به دست آمده است. این مقادیر بیانگر همبستگی مناسب گویه ها با عامل مربوطه و کفایت مدل اندازه گیری در این بخش هستند.

مدل عاملی ارتقای جایگاه زنان در سازمان های دولتی، با سیزده شاخص اندازه گیری شد، همان طور که در جدول (۱۲) مشاهده می شوند، این شاخص ها شامل q61 تا q73 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی

نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۳ شاخص و معنی داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۱۲. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه‌های ارتقای جایگاه زنان در سازمان‌های دولتی

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	مطالبه فرصت‌های	آگاهی از سیاست‌های سازمان	Q۶۱	۰/۶۶۳	تائید
۲	رشد شغلی	پذیرش نقش‌های کلیدی توسط زنان	Q۶۲	۰/۵۸۷	تائید
۳		درخواست فرصت‌های بهتر	Q۶۳	۰/۶۲۷	تائید
۴		عضویت در کمیته‌های استراتژیک و سیاست‌گذاری در سازمان	Q۶۴	۰/۸۲۹	تائید
۵	فرصت رشد و	هموارسازی پذیرش نقش‌های مدیریتی	Q۶۵	۰/۵۷۹	تائید
۶	توسعه برای زنان	دادن فرصت‌های رهبری برای کارهای کلیدی	Q۶۶	۰/۷۰۰	تائید
۷		تضمین فرصت‌ها برابر برای ارتقا	Q۶۷	۰/۸۰۷	تائید
۸		هدف‌گذاری برای ارتقاء زنان در سازمان	Q۶۸	۰/۷۴۹	تائید
۹		ایجاد فضای سخنرانی و بیان دیدگاه‌ها توسط زنان	Q۶۹	۰/۸۹۵	تائید
۱۰		تسهیل در دسترسی به آموزش‌های تخصصی مدیریتی و سازمانی	Q۷۰	۰/۹۰۰	تائید
۱۱	تعریف مسیر شغلی	تعریف مسیر رشد حرفه‌ای برای زنان	Q۷۱	۰/۵۲۰	تائید
۱۲		شفافیت در ارتقا و به‌کارگیری زنان در پست‌های کلیدی	Q۷۲	۰/۶۵۱	تائید
۱۳		تعریف مسیر قابل‌دسترس برای ارتقاء در سازمان و ارزیابی منصفانه آنان	Q۷۳	۰/۵۷۱	تائید

جدول ۱۳. شاخص‌های برازش مدل متغیر ارتقای جایگاه زنان در سازمان‌های دولتی

شاخص	X ^۲	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X ^۲ /DF
ارتقای جایگاه زنان در سازمان‌های دولتی	۶۳۷/۵۸	۲۶۲	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۷	۲/۴۳

نتایج تحلیل عاملی نشان داد که روایی و اگر در این بخش تأیید می‌شود، زیرا بار عاملی هر سؤال با عامل مربوطه بیش از ۰/۵ است. همچنین بررسی روایی همگرا بیانگر اعتبار مناسب ابعاد مدل است؛ به گونه‌ای که میانگین واریانس استخراج شده برای مطالبه فرصت‌های رشد شغلی ۰/۷۲، فرصت رشد و توسعه برای زنان ۰/۶۱۵ و تعریف مسیر شغلی ۰/۷۵۳ به دست آمده است. این مقادیر نشان می‌دهد گویه‌های هر بعد همبستگی مطلوبی با عامل مربوطه داشته و مدل اندازه‌گیری از کفایت و اعتبار قابل قبول برخوردار است.

بر اساس نتایج جدول (۱۴) می‌توان نتیجه گرفت که به دلیل اینکه بارهای عاملی به دست آمده بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده و همچنین میانگین شاخص‌های به دست آمده بالاتر از ۰/۵ است، نشان‌دهنده روایی همگرا و اگر برای تمامی متغیرهای گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی است، که نشان می‌دهد تمامی معیارها (مضامین پایه) در قسمت سنجش بارهای عاملی دارای مقدار مناسبی هستند و سؤال‌های مربوط به عامل نسبت به خود آن عامل همبستگی بیشتری دارند تا نسبت به عامل‌های دیگر. از روی دیگر پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای-کرونباخ که پرسشنامه‌ها و ابعاد

آن بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است که این نیز نشان می‌دهد پرسشنامه‌ها از همبستگی مناسبی برخوردار است. از سوی دیگر، میزان بار عاملی توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها (۰/۸۷)، فرهنگ سازمانی حمایت‌گر (۰/۹۱)؛ شناسایی استعدادها (۰/۸۱)؛ ابتکار سازمانی (۰/۶۳)؛ ارتقای جایگاه زنان در سازمان‌های دولتی (۰/۷۱) می‌باشد که نشان می‌دهد، عوامل مؤثر بر گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی از برازش و اعتبار مناسبی برخوردار است.

جدول ۱۴. بار عاملی و ضریب معناداری ابعاد گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های

کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی

متغیرها	بار عاملی	سطح معنی‌داری
توانمندسازی و توسعه مهارت‌های زنان	۰/۸۷	۴/۸۷
توسعه مهارت‌های رهبری در زنان	۰/۶۷	-
آموزش و توسعه مهارت‌ها	۰/۷۰	۵/۷۰
الگوسازی در زنان	۰/۸۵	۷/۸۵
تسهیم دانش	۰/۷۰	۵/۷۰
فرهنگ سازمانی حمایت‌گر از زنان	۰/۹۱	۷/۱۷
حمایت سازمانی از زنان	۰/۶۷	-
روابط مبتنی بر اعتماد	۰/۵۶	۷/۵۹
تعهد مدیران ارشد	۰/۸۹	۴/۶۸
مربی‌گری در سازمان	۰/۵۰	۸/۵۰
شناسایی استعدادهای زنان	۰/۸۱	۲/۴۰
تعیین معیارهای شایستگی	۰/۵۱	-
پتانسیل‌های مدیریتی	۰/۵۳	۸/۵۳
دوره‌های انگیزشی برای زنان	۰/۷۸	۸/۷۸
ابتکار سازمانی زنان	۰/۶۳	۵/۶۳
سیاست‌های تنوع و شمول	۰/۷۰	-
انعطاف‌پذیری و تعادل کار-زندگی	۰/۶۵	۷/۶۵
ارتقای جایگاه زنان در سازمان‌های دولتی	۰/۷۱	۵/۷۱
مطالبه فرصت‌های رشد شغلی	۰/۶۷	-
فرصت رشد و توسعه برای زنان	۰/۶۲	۶/۶۲
تعریف مسیر شغلی	۰/۸۶	۵/۸۶

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر به روشنی نشان داد که موانع شیشه‌ای همچنان یکی از اصلی‌ترین عوامل محدودکننده ارتقاء زنان به سمت‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی هستند. داده‌های مدل معادلات ساختاری حاکی از آن بود که متغیرهای «توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها»، «فرهنگ سازمانی حمایت‌گر»، «شناسایی استعدادها»، «ابتکار سازمانی» و «ارتقای جایگاه زنان» همگی بار عاملی بالاتر از ۰/۶ داشتند و در مجموع ساختار مدل پیشنهادی برازش مناسبی ارائه کرد. این نتایج تأیید می‌کند که برای

عبور از سقف شیشه‌ای، وجود برنامه‌های نظام‌مند جانشین‌پروری که با رویکرد شایسته‌سالارانه طراحی شده باشند و همزمان از اصلاح فرهنگ سازمانی و ایجاد مسیرهای شغلی شفاف حمایت کنند، ضروری است (14، 15).

نتایج این مطالعه همسو با ادبیات بین‌المللی است که تأکید می‌کند سقف شیشه‌ای مجموعه‌ای از موانع نامرئی و غیررسمی است که علی‌رغم پیشرفت‌های قانونی و اجتماعی، در محیط‌های کاری پابرجا مانده است (3). داده‌های این پژوهش نشان داد که باورهای فرهنگی مردسالارانه و شبکه‌های غیررسمی قدرت، از موانع اصلی ارتقاء زنان هستند؛ این یافته با پژوهش (7) همخوان است که نشان داد فرهنگ سازمانی مردانه و نگرش‌های تبعیض‌آمیز همچنان سد راه پیشرفت زنان در سطوح ارشد مدیریتی‌اند. به‌طور مشابه، (5) در بخش دولتی قطر نیز دریافت که سوگیری‌های جنسیتی ناخودآگاه و عدم دسترسی به شبکه‌های نفوذ، زنان را در سطح میانی مدیریت نگه می‌دارد.

یکی دیگر از نتایج مهم تحقیق، نقش برجسته جانشین‌پروری ساختاریافته بود. یافته‌ها نشان داد که طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی می‌تواند به شناسایی استعدادهای زنانه، ارتقاء مهارت‌های رهبری و ایجاد مسیرهای حرفه‌ای شفاف کمک کند و در نهایت موانع شیشه‌ای را تضعیف نماید. این نتیجه با مطالعاتی که اهمیت جانشین‌پروری را برای توسعه رهبری زنان تأیید کرده‌اند، همسو است (11، 12). همچنین پژوهش (13) تأکید می‌کند که جانشین‌پروری تنها در صورتی می‌تواند موفق باشد که با سیاست‌های تنوع و شمول جنسیتی همراه شود، در غیر این صورت خطر بازتولید تبعیض‌های گذشته وجود دارد.

در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت که زنان حتی در شرایطی که از تحصیلات بالا و مهارت‌های مدیریتی کافی برخوردارند، در سازمان‌های دولتی با «رتبه‌بندی غیررسمی وضعیت» مواجه می‌شوند؛ پدیده‌ای که (6) آن را عامل تضعیف موقعیت زنان در هیئت‌مدیره و تصمیم‌گیری‌های کلان معرفی می‌کند. این پژوهش نشان داد که همانند نتایج (4)، تبعیض‌های نامرئی و نگرش‌های مردسالارانه، بدون ساختارهای حمایتی و فرآیندهای شفاف جانشین‌پروری، به‌راحتی قابل حذف نیستند.

یافته‌ها همچنین اهمیت فرهنگ سازمانی حمایت‌گر را برجسته می‌سازد. فرهنگ حمایتی با ایجاد شبکه‌های اعتماد، منتورینگ، و پشتیبانی از زنان بااستعداد، می‌تواند مسیر ارتقاء آنان را هموار کند (7، 9). این نتایج همسو با مطالعات (22) است که نشان می‌دهد سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری و حمایت فعالانه از استعدادهای زنانه دارند، سهم بالاتری از زنان در رده‌های ارشد ثبت کرده‌اند. از منظر بومی، یافته‌ها با مطالعات انجام‌شده در ایران همگرایی دارد. پژوهش (8) نشان داد که باورهای سقف شیشه‌ای در میان معلمان ابتدایی مانع اصلی مسیر ارتقاء است و نبود سیاست‌های جانشین‌پروری مؤثر این مشکل را تشدید می‌کند. همچنین (21) تأیید کرد که فقدان فرآیندهای عادلانه شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی زنان در معاونت‌های بهداشتی، فرصت پیشرفت شغلی را کاهش می‌دهد. یافته‌های حاضر با نتایج (16) در زمینه مدیریت ورزشی نیز همخوان است که نشان داد ابعاد فرهنگی و فردی سقف شیشه‌ای هنوز در ساختارهای سازمانی ایران به‌طور جدی وجود دارند.

از منظر عدالت سازمانی، مطالعه حاضر اهمیت شفافیت و برابری فرصت‌ها را نشان داد. کاهش عدالت ادراک‌شده، به‌ویژه عدالت رویه‌ای و تعاملی، نقش مهمی در تقویت سقف شیشه‌ای ایفا می‌کند (17). در همین راستا، یافته‌ها نشان داد که وجود معیارهای شایستگی روشن و مسیرهای پیشرفت تعریف‌شده می‌تواند تا حد زیادی مانع بروز تبعیض شود؛ این نکته با پژوهش (10) که بر اهمیت طراحی چارچوب‌های جامع جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور تأکید کرده است، هماهنگ است.

علاوه بر این، یافته‌ها اهمیت نقش مدیران ارشد در تغییر ساختارهای تبعیض‌آمیز را برجسته می‌کند. حمایت مدیران ارشد و مشارکت فعال آنان در شناسایی و ارتقاء زنان مستعد، عاملی حیاتی در شکستن سقف شیشه‌ای است (14، 15). بدون تعهد و حمایت مدیران عالی، سیاست‌های جانشین‌پروری و برنامه‌های توسعه رهبری زنان عملاً در سطح اسناد باقی می‌مانند و به تغییر واقعی منجر نمی‌شوند (1).

در مجموع، این پژوهش با ارائه مدلی جامع نشان می‌دهد که عبور از موانع ارتقاء زنان صرفاً با اصلاح یک‌بعدی ساختارها امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند ترکیب سه رویکرد است: (۱) توسعه مهارت‌ها و توانمندسازی فردی زنان از طریق آموزش‌های هدفمند و منتورینگ؛ (۲) نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی حمایت‌گر که عدالت، اعتماد و تنوع را ارزش‌گذاری کند؛ و (۳) ایجاد نظام‌های شفاف و شایسته‌سالار جانشین‌پروری که ارتقاء مبتنی بر قابلیت‌های واقعی باشد (11-13).

این مطالعه همانند بسیاری از پژوهش‌های سازمانی، محدودیت‌هایی دارد که باید در تفسیر نتایج مدنظر قرار گیرد. نخست، جامعه آماری صرفاً از کارکنان زن در سازمان‌های دولتی انتخاب شد و این امر ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر بخش‌ها مانند بخش خصوصی یا سازمان‌های غیرانتفاعی را کاهش دهد. دوم، داده‌ها از طریق پرسشنامه خودگزارشی جمع‌آوری شد که می‌تواند تحت‌تأثیر سوگیری پاسخ‌دهی یا تمایل به ارائه پاسخ‌های اجتماعی پسند قرار گیرد. سوم، مدل ارائه‌شده با استفاده از داده‌های مقطعی اعتبارسنجی شده و امکان بررسی اثرات علی و تغییرات طولی را فراهم نمی‌کند. چهارم، تنوع فرهنگی و سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران بالاست و ممکن است برخی یافته‌ها با شرایط خاص هر سازمان متفاوت باشد.

پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده از روش‌های کیفی عمیق‌تر مانند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته یا تحلیل روایتی، ابعاد پنهان‌تر سقف شیشه‌ای و تجربه زیسته زنان در فرآیند ارتقاء را آشکار سازند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌تواند روشن سازد که تفاوت ساختارها و فرهنگ‌های سازمانی چگونه بر مسیر پیشرفت زنان اثر می‌گذارد. به‌کارگیری طراحی‌های طولی نیز توصیه می‌شود تا تأثیر برنامه‌های جانشین‌پروری و اصلاحات ساختاری در گذر زمان سنجیده شود. علاوه بر این، بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند سرمایه اجتماعی، حمایت همکاران و شبکه‌های حرفه‌ای می‌تواند غنای مدل‌های تحلیلی آینده را افزایش دهد.

مدیران ارشد سازمان‌های دولتی می‌توانند با تعریف مسیرهای شغلی شفاف، معیارهای مشخص شایستگی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد عادلانه، بستر ارتقاء زنان را فراهم کنند. همچنین طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری هدفمند و همراه با منتورینگ

رسمی و غیررسمی می‌تواند به شناسایی و آماده‌سازی زنان مستعد کمک کند. ارتقاء فرهنگ سازمانی حمایت‌گر با آموزش مدیران در زمینه سوگیری‌های جنسیتی و ایجاد شبکه‌های اعتماد و حمایت داخلی ضروری است. در نهایت، سیاست‌گذاران منابع انسانی باید استراتژی‌های عملی برای تنوع جنسیتی تدوین و اجرا کنند تا حضور معنادار زنان در سطوح تصمیم‌گیری کلان تضمین شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

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

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Gallardo Pérez J, Torres M, Ruiz A. Women in EU managerial positions. *European Management Journal*. 2021;39(2):160-72.
2. Amin A, Asher B. Breaking glass ceilings in government organizations. *Journal of Gender Studies*. 2025;37(1):15-32.
3. Dowling J. Invisible barriers for women advancement. *Leadership & Organization Development Journal*. 2017;38(6):812-28. doi: 10.1108/LODJ-10-2015-0219.
4. Adamovic M, Leibbrandt A. 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*. 2023;34(2):101655. doi: 10.1016/j.leaqua.2022.101655.
5. Naguib Rabia R, Madeeha N. Making visible the invisible: Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar's public sector. *Women's Studies International Forum*. 2023;98(3):102723. doi: 10.1016/j.wsif.2023.102723.
6. Chen S, Chen Y, Jebran K. Beyond the glass ceiling: Informal gender-based status hierarchy and corporate misconduct. *Journal of Business Research*. 2023;169:114281. doi: 10.1016/j.jbusres.2023.114281.
7. Baker J, Clark L, Nguyen T. Cultural barriers to women in management. *Management Review Quarterly*. 2022;72(4):489-507.
8. Ramazani R, Gholizadeh R, Mohammadpour T, Nazemi S, Khoramian Z, Heydari Z. Investigating the Impact of Glass Ceiling Beliefs on Barriers to Women's Advancement to Managerial Positions Among Elementary School Teachers in Esfaryen County in 2023. 2023.

9. Hashemipour M, Kakavand H. Title of the Article by Hashemipour. *Management Research*. 2023;14(2):88-104. doi: 10.4103/ijpvm.ijpvm_535_21.
10. Azar A, Khorami A. Providing a Framework of Success Factors for Succession Planning Programs in Knowledge-Based Organizations. 2020.
11. Zammit S. Building leadership pipelines for women in public administration. *International Public Management Journal*. 2021;24(5):589-610.
12. Bano Y, Omar S, Ismail F. Succession Planning Best Practices for Organizations: A Systematic Literature Review Approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*. 2022;1(1):39-48. doi: 10.56225/ijgoia.v1i1.12.
13. Padierna J, Lopez G, Santos E. Succession planning strategies for women. *Journal of Organizational Change Management*. 2020;33(4):675-92.
14. Akpa V, Smith J, Doe P. Women in leadership succession planning. *International Journal of Public Administration*. 2025;48(2):123-40.
15. Mahat R. Advancing women in government roles: Succession planning models. *Government Leadership Journal*. 2025;29(1):45-59.
16. Mofak M, Nazari R, Shahriari N. Explaining the Dimensions of the Glass Ceiling Facing Women in Sports Management (Qualitative Approach: Meta-Synthesis). *Women in Development and Politics*. 2022;20(1):109-30.
17. Lali Sarabi A. The Impact of Perceived Organizational Justice Reduction on the Glass Ceiling Hypothesis with Emphasis on the Role of Career Path Development. *Management of Government Organizations*. 2022;10(4):85-100.
18. Shabani M, Omid M. Title of the Article by Shabani and Omid. *Human Resource Management*. 2024;15(1):22-35.
19. Gano G, Boateng A. Career path and organizational behaviour impacts. *African Journal of Business Management*. 2012;6(4):68-75.
20. Imadoglu Y, Park H, Lee S. Women career advancement challenges in emerging markets. *Asia Pacific Journal of Management*. 2020;37(1):80-97.
21. Ramezani Z, Mehrpour M, Firoozian M. Examining the Impact of Glass Ceiling Beliefs on Succession Planning and Women's Leadership Styles in Managerial Positions (Case Study: Health Vice Presidency of Mashhad University of Medical Sciences). *Women in Development and Politics*. 2022;2(1):45-68.
22. Farah B, Elias R, De Clercy C, Rowe G. Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*. 2020;31(1):101-289. doi: 10.1016/j.leaqua.2019.03.004.