



Women's Perception of Normative and Cognitive Factors Reproducing of Gender Inequality in Career Advancement

Fatemeh Ghareh Hasanloo¹ | **Mansoureh Zarean²** | **Shohre Rowshani³**

1. Corresponding Author, PhD in Women's studies, Department of Woman & Family, Faculty of Social Sciences, University of Religions & Denominations, Qom, Iran. E-mail: f.gharehhasanlou@urd.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Social Sciences and Population Studies, Women Research Center, Alzahra University, Tehran, Iran. E-mail: m.zarean@alzahra.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Social Sciences, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran. E-mail: sh.rowshani@alzahra.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Gender inequality in women's career advancement is a complex and deep-rooted phenomenon embedded in the institutional layers of organizations, often reproduced through invisible normative and cognitive mechanisms. This study aims to understand women's perception of normative and cognitive factors affecting the reproduction of gender inequality in the path of career advancement. The research employed a qualitative approach and thematic analysis method based on Braun and Clarke's six-phase framework. The target population consisted of female managers in public organizations of Tehran. Sampling was conducted using purposive sampling with the snowball technique, and data were collected through semi-structured interviews with 18 participants. To ensure the trustworthiness of the findings, Guba and Lincoln's four criteria including credibility, confirmability, transferability, and dependability were applied. The findings revealed that normative factors in the form of unwritten organizational culture, stereotypical and gendered role expectations, and the idealized woman archetype as something natural and taken for granted, limit women's advancement opportunities to managerial positions. Furthermore, cognitive factors including unconscious stereotypes, hidden gender biases of evaluators, and deep-seated beliefs regarding the perception of women as less competent for senior managerial positions, construct a distorted image of women's capabilities and influence their advancement process through symbolic boundary-making and invisible gender authority. Consequently, normative and cognitive factors legitimize the existing order of inequality through the invisible and everyday reproduction of gender boundaries. Therefore, eliminating this phenomenon requires a radical redesign of cultural infrastructures as well as cognition-oriented interventions aimed at transforming deep-seated beliefs and unconscious gender stereotypes.
Article history: Received Received in revised form Accepted Published online	
Keywords: <i>Career advancement,</i> <i>Reproduction of gender inequality,</i> <i>Cognitive factors,</i> <i>Normative factors.</i>	
Cite this article:	Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (year). Article title. <i>Journal Title</i> , 56 (1), 1-20. DOI: https://doi.org/000000000000000000



انتشارات دانشگاه تهران

زن در توسعه و سیاست

فهم زنان از عوامل هنجاری و شناختی بازتولید نابرابری جنسیتی در ارتقاء شغلی

فاطمه قره حسنلو^۱ | منصوره زارعان^۲ | شهره روشنی^۳

۱. نویسنده مسئول، دکتری مطالعات زنان، گروه زن و خانواده، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه ادیان و مذاهب، قم، ایران، رایانامه: f.gharehhasanlou@urd.ac.ir
۲. دانشیار گروه مطالعات علوم اجتماعی و جمعیت، پژوهشکده زنان، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران، رایانامه: m.zarean@alzahra.ac.ir
۳. استادیار گروه علوم اجتماعی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران، رایانامه: sh.rowshani@alzahra.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: تاریخ بازنگری: تاریخ پذیرش: تاریخ انتشار: کلیدواژه‌ها: ارتقای شغلی زنان، بازتولید نابرابری جنسیتی، عوامل شناختی، عوامل هنجاری	نابرابری جنسیتی در ارتقای شغلی زنان، پدیده‌ای پیچیده و ریشه‌دار در لایه‌های نهادی سازمان‌ها است که اغلب از طریق سازوکارهای نامرئی هنجاری و شناختی بازتولید می‌شود. این پژوهش با هدف فهم زنان از عوامل هنجاری و شناختی مؤثر در بازتولید نابرابری جنسیتی در مسیر ارتقای شغلی انجام شده است. پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون به‌روش براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. جامعه هدف شامل زنان مدیر در سازمان‌های دولتی شهر تهران بود و نمونه‌گیری با تکنیک گلوله‌برفی انجام شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ مشارکت‌کننده گردآوری شد. به منظور تضمین اعتبار یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن شامل باورپذیری، تأییدپذیری، انتقال‌پذیری و قابلیت اطمینان استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که عوامل هنجاری در قالب فرهنگ سازمانی نانوشته، انتظارات نقشی جنسیت زده و کلیشه‌ای و انگاره‌های زن ایده‌آل به‌مثابه امری طبیعی و بدیهی، فرصت‌های ارتقاء زنان را در سطوح مدیریتی محدود می‌کنند. همچنین عوامل شناختی شامل کلیشه‌های ناخودآگاه، سوگیری‌های جنسیتی پنهان ارزیابان و باورهای عمیق درخصوص نالایق‌تر انگاشتن زنان برای پست‌های مدیریتی ارشد، تصویری مخدوش از توانمندی‌های زنان ایجاد کرده و فرایند ارتقاء آنان را از مسیر مرزگذاری نمادین و اقتدار جنسیتی نامرئی تحت تأثیر قرار می‌دهند. به این ترتیب، عوامل هنجاری و شناختی از مجرای بازتولید نامرئی و روزمره مرزهای جنسیتی، نظم موجود نابرابری را مشروعیت می‌بخشند؛ بنابراین زدودن این پدیده نیازمند بازطراحی ریشه‌ای زیرساخت‌های فرهنگی و نیز مداخلات شناخت‌محور با قصد تغییر باورهای عمیق و کلیشه‌های جنسیتی ناخودآگاه است.

استناد: نام خانوادگی، نام؛ و نام خانوادگی، نام (سال). عنوان مقاله. عنوان مجله، ۲ (۴)، ۲۰-۱.

DOI: http://doi.org/00000000000000000000000000000000



© نویسندگان.

DOI: http://doi.org/00000000000000000000000000000000

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

زنان تقریباً نیمی از جمعیت هر جامعه را تشکیل می‌دهند؛ به‌نحوی که طبق آخرین داده‌های آماری سازمان ملل متحد^۱ در سال ۲۰۲۳، آمار زنان به حدود ۴۹/۵۸ درصد رسیده است (UNSD, 2023). این بخش از جامعه منبع انسانی بالقوه و مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشورها محسوب می‌شوند؛ از این‌رو توجه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آنان اهمیت دارد (Nazari, 2021: 38). با این حال، بر اساس مطالعات سازمان جهانی کار در سال ۲۰۲۲، مشارکت زنان به‌عنوان نیروی کار مؤلف تقریباً ۲۶/۵ درصد کمتر از مردان است (ILO, 2022: 15). آخرین آمارهای اعلام‌شده مرکز آمار ایران نیز نشان می‌دهد که تفاوت فاحشی بین نرخ مشارکت نیروی کار مردان و زنان وجود دارد و مطابق یک نظرسنجی انجام‌شده، جنسیت همچنان مانع اصلی پیشرفت شغلی زنان در بسیاری از عرصه‌ها، به‌ویژه مناصب مدیریتی است (Nazari, 2021: 38-43). همان‌گونه که مجمع جهانی اقتصاد شاخص شکاف جنسیتی جهانی را به‌عنوان ابزاری برای تحلیل و مقایسه سالانه نابرابری‌های جنسیتی معرفی کرده است (World Economic Forum, 2023: 7)؛ مطابق آخرین گزارش رسمی، ایران در رتبه ۱۴۳ قرار دارد و در کنار کشورهای پاکستان با رتبه ۱۴۲، الجزایر با رتبه ۱۴۳، چاد با رتبه ۱۴۵ و افغانستان با رتبه ۱۴۶ به عنوان پنج کشور انتهایی رتبه‌بندی جهانی قرار گرفته‌اند. این گزارش حاکی از آن است که در ایران درصد زنان در نقش‌های کلان مدیریتی بسیار کمتر از مردان است. البته این نکته را باید در نظر داشت که در برخی از کشورها مثل ایران، مردان مسئولان آوری خانواده هستند و زنان هیچ‌گونه تعهد تأمین مالی ندارند. همین مسئله موجب شده تا اولویت‌های استخدامی کارفرمایان و نیاز زنان به شغل تحت الشعاع قرار گیرد.

تقریباً این ادعا به‌عنوان یک پیش‌فرض مشترک در میان اندیشمندان علوم انسانی و اجتماعی پذیرفته شده که زنان در قیاس با مردان، در سراسر تاریخ از فرصت‌ها و حق انتخاب‌های کمتری برخوردار بوده‌اند (Hajamini et al., 2024: 644) و این پدیده همچنان یک چالش جدی اجتماعی در همه جوامع باقی مانده است (Moorthy et al., 2022: 313; Yousefvand & Abdollahi, 2026: 110). نابرابری‌ها در اشکال گوناگون مانند نابرابری درآمدی، دسترسی نابرابر به فرصت‌های شغلی و آموزشی، تصدی محدود پست‌های مدیریتی و سیاسی و قدرت چانه‌زنی در جامعه بروز می‌کنند (Jannati & Hashemi, 2025: 192). چنین وضعیتی از منظر عدالت اجتماعی عمیقاً نامطلوب بوده و به استفاده ناکارآمد از ظرفیت‌های بالقوه زنان در بازار کار می‌انجامد و پیامد آن، کاهش بهره‌وری اقتصادی است. از این رو، برابری جنسیتی به عنوان یکی از اهداف ۱۷ گانه توسعه پایدار سازمان ملل مطرح شده که بر مشارکت کامل و مؤثر زنان و فرصت‌های برابر در تمام سطوح تصمیم‌گیری تأکید می‌کند (Movafaq et al., 2023: 809).

اگرچه تحولات اخیر در موقعیت‌های اجتماعی و اقتصادی زنان و مردان تغییرات چشمگیری ایجاد کرده است؛ اما نشانه‌های پایدار ایدئولوژی‌های پدرسالارانه، به‌ویژه در بافت کشورهای در حال توسعه و کمتر توسعه‌یافته، همچنان مشهود و تأثیرگذار است. از منظر برخی تحلیلگران نهادی، تداوم تاریخی این نابرابری ریشه در کارکرد دولت‌ها دارد که به‌طور سنتی از منافع مردان در برابر مطالبات زنان حمایت و حراست کرده‌اند (Hajamini et al., 2024: 620). نابرابری جنسیتی به صورت گسترده‌تر، از طریق عوامل سازمانی، به‌ویژه عوامل ساختاری و رفتاری که از قوانین، مقررات، سنت‌ها و هنجارها نشئت می‌گیرند، بازتولید می‌شود (Kim, 2022: 4) و اخیراً به طور خاص در محیط‌های کاری و در قالب محدودیت‌های پیش روی زنان برای دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی ارشد بیشتر نمود پیدا کرده است (Suryani et al., 2024: 273).

در بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، زنان علی‌رغم حضور نسبی در سطوح ابتدایی و میانی، در دستیابی به مناصب ارشد مدیریتی با موانعی ساختاری، فرهنگی و گفت‌وگویی مواجه هستند که ریشه در تعصبات نهادینه‌شده، کلیشه‌های فرهنگی و سیاست‌های ضمنی سازمانی دارد (Singh et al., 2023: 2; Kundu, 2024: 20). محدود ساختن تبیین این پدیده به استعاره سقف شیشه‌ای، پاسخگوی تمامی ابعاد ساختاری، ادراکی و بین‌فردی نابرابری نیست؛

¹ United Nations Statistics Division

از این رو دیدگاه‌های متعددی برای واکاوی آن به کار گرفته شده است. بازتولید نابرابری نه رویدادی منفرد، بلکه حاصل تداوم رفتارهای سیستماتیک تبعیض‌آمیز در فرایندهای استخدام، ارزیابی عملکرد و ارتقاء زنان است (Banumathi & Vennila, 2024: 25). ناهمخوانی میان انتظارات هنجاری از نقش جنسیتی زنان و ویژگی‌های قالب‌بندی‌شده مورد انتظار از رهبران سازمانی، حتی در غیاب فقدان صلاحیت حرفه‌ای، زمینه‌ساز مقاومت نهادی در برابر ارتقای زنان به مناصب مدیریتی شده است (Khalid & Aftab, 2023: 6). در سطح شناختی، طرحواره‌های جنسیتی تبیین می‌کند که تصویر ذهنی از «مدیر موفق» به‌طور ناخودآگاه با ویژگی‌های مردانه پیوند خورده و مستقل از شایستگی‌های واقعی، موجب ارزیابی مغرضانه زنان در فرایند ارتقا می‌شود. از منظر عدالت سازمانی ادراک زنان از بی‌انصافی در تخصیص منابع، رویه‌های تصمیم‌گیری و تعاملات بین‌فردی، موجب ناامیدی شغلی و کناره‌گیری آنها می‌شود (Sujono et al., 2020: 1062; Hadi et al., 2020: 4720). بدین سبب، نابرابری نه محصول کنش‌های فردی، بلکه برآیند قوانین نانوشته و سیاست‌های سازمانی است که به‌صورت سیستماتیک و اغلب ناخواسته بازتولید می‌شوند (Banumathi & Vennila, 2024: 27).

با وجود آنکه نیمی از جمعیت تحصیل کرده ایران را زنان تشکیل می‌دهند؛ با این حال حضور آنان در پست‌های مدیریتی و سطوح تصمیم‌گیری همچنان اندک است (Yousefvand & Abdollahi, 2026: 111). شکاف میان سرمایه انسانی زنان و سهم ناچیز آنان از ساختار قدرت، گویای آن است که موانع ارتقای شغلی دیگر نه در سطح دسترسی به آموزش، بلکه در لایه‌های هنجاری و شناختی سازمان‌ها ریشه دوانده است. البته این پدیده تنها محدود به ایران نیست؛ به‌گونه‌ای که گزارش جهانی شکاف جنسیتی (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که تنها ۲۷ درصد از پست‌های مدیریتی جهان توسط زنان اشغال شده‌اند (World Economic Forum, 2023: 9). در این بین، مطالعات اخیر بر نقش عوامل نهادی در بازتولید و تداوم نابرابری جنسیتی تأکید دارند و محققان معتقدند این مسئله فراتر از مسائل اجتماعی و فرهنگی بوده و دارای جنبه‌های سازمانی عمیق‌تری است (Halim et al., 2023: 8; Khan et al., 2024: 5). بر اساس رویکرد نهادی، نابرابری جنسیتی حاصل هنجارهای نهادینه‌شده‌ای است که جایگاه حاشیه‌ای زنان در مشاغل مدیریتی را بازتولید می‌کند. در این چارچوب، دو دسته عوامل هنجاری (شامل ارزش‌ها، باورها و انتظارات اجتماعی که از طریق فشار هنجاری رفتارها را جهت‌دهی می‌کنند) و عوامل شناختی (شامل چارچوب‌های ذهنی، مفروضات بنیادین و کلیشه‌های ناخودآگاه که بر ادراک از شایستگی زنان تأثیر می‌گذارند) نقشی کلیدی دارند (Khan et al., 2024: 7; O'Connor, 2023: 674). بنابراین، شناخت عمیق دو بُعد هنجاری و شناختی برای درک سازوکارهای بازتولید نابرابری و طراحی مداخلات مؤثر ضروری است. پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش اساسی است که کدام عوامل هنجاری و شناختی در بازتولید نابرابری جنسیتی در محیط‌های کاری در مسیر ارتقای شغلی زنان نقش دارند؟ درک عمیق این عوامل می‌تواند به راهکارهای مؤثر برای ایجاد فرصت‌های برابر و عادلانه‌تر شغلی زنان کمک کند.

۲. پیشینه پژوهش

۲-۱. پیشینه تجربی

پژوهش‌های داخلی صورت‌گرفته در حوزه نابرابری جنسیتی در ارتقای شغلی زنان را می‌توان در چند محور مفهومی دسته‌بندی کرد. نخست، پژوهش‌هایی که بر سازوکارهای نهادی و ساختاری تمرکز دارند؛ از جمله یوسفوند و عبداللهی (۱۴۰۵) که در بررسی نابرابری جنسیتی در دانشگاه پیام نور اصفهان، پنج مضمون محوری شامل سقف شیشه‌ای ارتقا، کلیشه‌های جنسیتی در تقسیم وظایف، بی‌ارزش‌سازی نامحسوس دستاوردها، بار مضاعف تعارض نقش‌های خانوادگی-شغلی و فرسایش تدریجی خودباوری را شناسایی کردند. در همین راستا، رضاپور و همکاران (۱۴۰۱) با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد، مؤلفه‌هایی چون فرهنگ پذیرش زنان، شفافیت قوانین و نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری را به‌مثابه راهبردهای اصلی شکستن سقف شیشه‌ای در نظام آموزشی معرفی نمودند. دوم، پژوهش‌هایی که ابعاد فرهنگی و ایدئولوژیک نابرابری را واکاوی کرده‌اند؛ نظری (۱۴۰۰) شرایط فرهنگی را مانع اصلی ارزش‌گذاری اجتماعی به فعالیت‌های زنان تلقی کرده، و نیری (۱۳۹۸) پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای نسبت به زنان در سطوح مدیریتی را در سه محور «حاکمیت قدرت مردانه»، «تعاریف کلیشه‌ای از مدیریت خوب» و

«کلیشه‌های نقش جنسیتی» صورت‌بندی نمود. در همین سطح تحلیل، جنتی و هاشمی باغی (۱۴۰۴) نشان دادند که تعامل پیچیده میان باورهای سنتی و فرهنگ قبیله‌ای با ضعف اجرای قوانین ملی و فقدان سیاست‌های بومی‌سازی‌شده، حضور زنان در عرصه اقتصادی را محدود و نابرابری را در ساختارهای اجرایی تثبیت کرده است. سوم، پژوهش‌هایی که تجربه زیسته زنان در مواجهه با موانع ارتقا را موضوع مطالعه قرار داده‌اند؛ دانشگر و همکاران (۱۴۰۲) از طریق مصاحبه با مدیران میانی زن، مضامینی چون ناهماهنگی انتظارات نقش جنسیتی و شغلی و تبعیض جنسی را شناسایی کردند، و شیر، فرجی و یاسینی (۱۳۹۷) با مطالعه تجربه زیسته مدیران زن در آموزش و پرورش ایلام، مفهوم «پله‌برقی شیشه‌ای» را به مثابه پدیده‌ای برساختی از عوامل برون‌سیستمی، درون‌سیستمی و فردی تبیین نمودند. چهارم، پژوهش‌هایی با رویکرد روان‌شناختی و سازمانی که پیامدهای ادراک نابرابری بر رفتار و نگرش زنان شاغل را بررسی کرده‌اند؛ تابع بردبار و جهان‌دیده (۱۴۰۴) نشان دادند که ادراک نابرابری جنسیتی رابطه‌ای منفی و معنادار با رضایت شغلی زنان بخش دولتی دارد، در حالی که ادراک امنیت شغلی رابطه‌ای مثبت با آن برقرار می‌کند. موفق و همکاران (۱۴۰۲) با روش نظریه داده‌بنیاد نشان دادند که معیارهای انتخاب و احراز پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی به دلایل فرهنگی و فردی، برای زنان فاقد انصاف ساختاری است.

پژوهش‌های خارجی انجام‌شده در این حوزه را نیز می‌توان در چند محور مفهومی دسته‌بندی کرد. نخست، پژوهش‌هایی که موانع نهادی و فرهنگی ارتقای شغلی زنان را در بافت‌های فرهنگی متفاوت واکاوی کرده‌اند؛ خان و همکاران (۲۰۲۴) در دانشگاه‌های پاکستان نشان دادند که هنجارهای فرهنگی و سنت‌های مذهبی در سطح نهادی، محیط مردم‌محور در سطح سازمانی و درونی‌سازی انقیاد در سطح فردی، به مثابه لایه‌های هم‌افزای محدودسازی عمل می‌کنند. گالیتزی و همکاران (۲۰۲۴) و کانیتو و همکاران (۲۰۲۳) در بافت دانشگاه‌های ایتالیا نیز هنجارهای نانوشته، ساختارهای پدرسالارانه نهادینه‌شده و وابستگی متقابل موانع ساختاری و فرهنگی از جمله جریمه مادری را عوامل کلیدی بازتولید نابرابری دانستند، و آدیس و همکاران (۲۰۲۴) در بافت نیجریه نشان دادند که در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا، زنان به‌طور نظام‌مند از مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی محروم می‌شوند. دوم، پژوهش‌هایی که بر سازوکارهای شناختی و کلیشه‌ای متمرکزند؛ تاپاریا و لنکا (۲۰۲۲) در مرور نظام‌مند خود استدلال کردند که ریشه اصلی پدیده سقف شیشه‌ای در کلیشه‌های آگاهانه و ناخودآگاه نهفته است که از مجرای فرهنگ جنسیتی در رویه‌های سازمانی نفوذ می‌یابند، و لاهیری و همکاران (۲۰۲۳) با تأیید تجربی این یافته در میان زنان هیئت علمی هند، کلیشه‌های جنسیتی و نگرش‌های منفی را به مثابه اجزای سازنده سقف شیشه‌ای معرفی نمودند. سوربانی و همکاران (۲۰۲۴) نیز تعصبات جنسیتی ریشه‌دار را عاملی شناختی در تجربه زیسته مدیران زن اندونزی شناسایی کردند. سوم، پژوهش‌هایی با رویکرد تطبیقی و کمی که ابعاد ساختاری نابرابری را در سطوح کلان‌تر سنجیده‌اند؛ کیم (۲۰۲۲) با تحلیل داده‌های ۴۳ کشور نشان داد که نهادهای غیررسمی و نگرش‌های فرهنگی تأثیری معنادار بر نابرابری جنسیتی دارند، و مورتی و همکاران (۲۰۲۲) در مالزی رابطه معناداری میان پدرسالاری، عوامل فرهنگی سازمانی و ارتقای شغلی زنان یافتند. خالد و آفتاب (۲۰۲۴) نیز در مطالعه‌ای طولی نشان دادند که باورهای مربوط به سقف شیشه‌ای از انکار تا پذیرش، ادراک زنان از مسیر ارتقا را شکل می‌دهند و سطح تحصیلات نقشی تعدیل‌کننده در این رابطه ایفا می‌کند.

به طور کلی، پژوهش‌های داخلی و خارجی نابرابری جنسیتی در ارتقای شغلی را بیشتر از منظر مفاهیمی چون سقف شیشه‌ای، کلیشه‌های جنسیتی یا عدالت سازمانی تحلیل کرده‌اند، بی‌آنکه تمایزی نظری و صریح میان لایه‌های هنجاری و شناختی بازتولید نابرابری برقرار سازند. پژوهش حاضر، با اتخاذ رویکرد کیفی و چارچوب تحلیلی مبتنی بر نظریه نهادی اسکات، فهم زنان از عوامل هنجاری و شناختی مؤثر در بازتولید نابرابری جنسیتی در مسیر ارتقای شغلی را تبیین می‌نماید.

۲-۲. چارچوب مفهومی

نابرابری به پدیده توزیع نامساوی یا ناعادلانه منابع و فرصت‌ها میان اعضای جامعه اشاره دارد. این واژه برای افراد در سیاق‌های گوناگون معانی متفاوتی دارد (Koh, 2020: 3). در فرهنگ لغت آکسفورد، نابرابری موقعیتی غیرعادلانه که در آن گروهی از مردم از پول، تأثیرگذاری یا فرصت زندگی کمتری برخوردار هستند؛ معنا شده است.

به لحاظ مفهومی تمایز میان واژه «جنس» و «جنسیت» وجود دارد. جنس به تفاوت‌های زیستی و ژنتیکی اشاره می‌کند که بر اساس آن افراد به‌عنوان مرد یا زن طبقه‌بندی می‌شوند، در حالی که جنسیت برساختی اجتماعی و فرهنگی است که نقش‌ها، رفتارها و انتظارات متفاوت را برای هر یک از دو جنس تعریف می‌نماید (Hajamini et al., 2024: 622). بدین سبب، نابرابری‌های جنسیتی در پی همین نقش‌های تفویضی شکل گرفته‌اند که ریشه در ساختارهای اجتماعی و فرهنگی دارند (Devi et al., 2024: 265). نابرابری جنسیتی به شرایطی گفته می‌شود که در آن دسترسی به حقوق، منابع و فرصت‌ها به گونه‌ای نامساوی میان جنسیت‌های مختلف توزیع شده است. نابرابری‌ها ریشه در ساختارهای قدرت و هنجارهای اجتماعی دارد که سبب تداوم تبعیض و توزیع ناعادلانه برخورداری‌ها و مقررات می‌شوند (Grangeiro et al., 2022: 1525). زنان به دلیل اجتماعی شدن نقش جنسیتی و سایر عوامل اجتماعی-فرهنگی، در جامعه با بسیاری از رفتارهای نابرابر مواجه هستند. فرصت‌های برابر از نظر تحصیلات، سلامت، دستمزد، موقعیت و احترام به زنان داده نمی‌شود و موارد مختلف خشونت علیه زنان به طور مداوم در جامعه اتفاق می‌افتد (Devi et al., 2024: 266). نابرابری جنسیتی در ارتقای شغلی به تفاوت‌های نظام‌مند در دسترسی به فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای اشاره دارد که ناشی از عوامل ساختاری، رفتاری و فرهنگی است. این نابرابری‌ها می‌تواند در قالب تفاوت در دسترسی به منابع، فرصت‌های مدیریتی و ارزیابی عملکرد نیز ظاهر شوند (Kim, 2022: 4).

در ادبیات نابرابری جنسیتی در محیط‌های حرفه‌ای، عوامل نهادی نقش مهمی در بازتولید یا تحدید فرصت‌های ارتقاء زنان ایفا می‌کنند. عوامل نهادی به قواعد، هنجارها و سیستم‌هایی اشاره دارند که رفتار افراد و گروه‌ها را در جامعه یا سازمان شکل می‌دهند (Kim, 2022: 4). نظریه نهادگرایی جدید، نهادها را به دو دسته نهادهای رسمی (قواعد مدون قانونی) و نهادهای غیررسمی (قواعد اجتماعی نانوشته که خارج از کانال‌های رسمی به اجرا درمی‌آیند) تقسیم کرده است (Waylen, 2014: 214). همسو با این دیدگاه، اسکات (۱۹۹۰) عوامل نهادی را در سه دسته عوامل تنظیمی (قوانین و مقررات رسمی)، عوامل هنجاری (ارزش‌ها، هنجارهای نانوشته و انتظارات اجتماعی) و عوامل شناختی (چارچوب‌های ذهنی، مفروضات و مدل‌های ادراکی) طبقه بندی کرده است که (Khan et al., 2024: 7). در این پژوهش، تمرکز بر دو بُعد هنجاری و شناختی است که به‌عنوان نهادهای غیررسمی، نقش مهمی در بازتولید نابرابری دارند.

عوامل هنجاری شامل ارزش‌ها، باورهای رایج و انتظارات اجتماعی نانوشته‌ای هستند که از طریق فشار همسالان و فرهنگ سازمانی، رفتارها را شکل می‌دهند (Newman et al., 2023: 5). نظریه نقش اجتماعی بیان می‌کند که چگونه انتظارات از زنان برای ایفای نقش‌های مراقبتی و حمایتی، با کلیشه‌های سنتی «رهبر ایده‌آل» که معمولاً مردانه، قاطع و رقابت‌جو تصور می‌شود؛ در تضاد است (Khalid & Aftab, 2023: 6). رابطه دیالکتیکی و خودتقویت‌شونده میان ارزش‌های پدرسالارانه در خانواده و گفتمان پدرمآبانه در ساختار دولت، به نابرابری فرصت‌ها دامن می‌زند (Hajamini et al., 2024: 621-622). باورهای سنتی مردسالارانه، نگرش‌های قبیله‌ای و ساختارهای مبتنی بر سلطه نرینه، دامنه نقش‌های پذیرفته‌شده برای زنان را محدود ساخته و آنان را عمدتاً به حوزه خانگی و مسئولیت‌های مراقبتی محصور می‌کند (Jannati & Hashemi Baghi, 2025: 192). حتی در صورت دستیابی زنان به موقعیت‌های شغلی، آن‌ها همچنان با معیارهای سخت‌گیرانه‌تر و قضاوت‌های پیش‌داورانه مواجه هستند (Banumathi & Vennila, 2024: 25).

عوامل شناختی به عمیق‌ترین لایه نهادی، یعنی چارچوب‌های ذهنی، طرحواره‌ها و مفروضات ادراکی افراد اشاره دارد (Mazur, 2024: 207). این عوامل تعیین می‌کنند که مدیران و کارکنان چگونه اطلاعات را پردازش و تفسیر می‌کنند. مطابق نظریه طرحواره‌های جنسیتی، الگوهای ذهنی درونی‌سازی شده در بزرگسالی به‌صورت ناخودآگاه بر قضاوت‌های شغلی تأثیر می‌گذارد (Banumathi & Vennila, 2024: 26)؛ به‌طوری‌که حتی مدیران با نیت عادلانه نیز ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های شناختی (مانند پیوند ناخودآگاه مردانگی با شایستگی مدیریتی)، زنان را برای پست‌های ارشد صلاحیت‌دار تلقی نکنند (Hadi et al., 2020: 4721).

بر اساس آنچه بیان شد، بازتولید نابرابری جنسیتی در ارتقاء شغلی حاصل تعامل پیچیده میان عوامل هنجاری و شناختی است. عوامل هنجاری با ایجاد «انتظارات نقشی» و کلیشه‌های فرهنگی، زمینه اجتماعی تبعیض را فراهم می‌کند و عوامل

شناختی نیز با نهادهای سازی این کلیشه‌ها در «ذهنیت مدیران و ساختارهای ارزیابی»، مکانیزم اجرایی تبعیض را تقویت می‌نمایند. به عبارت دیگر، هنجارهای اجتماعی بیرونی، از طریق طرحواره‌های شناختی درونی، به موانع ساختاری در مسیر ارتقای شغلی زنان تبدیل می‌شود. بنابراین، هرگونه تلاش برای کاهش نابرابری جنسیتی، نیازمند مداخله همزمان در سطوح باورهای جمعی (هنجاری) و الگوهای فکری تصمیم‌گیرندگان (شناختی) است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی با رویکرد تحلیل مضمون است که در چارچوب پارادایم تفسیری، به واکاوی فهم زنان از عوامل هنجاری و شناختی مؤثر در بازتولید نابرابری جنسیتی در مسیر ارتقای شغلی پرداخته است. تحلیل مضمون با شناسایی مضامین اصلی و فرعی، امکان سازماندهی و تفسیر غنی داده‌های کیفی را فراهم می‌کند (Farias et al., 2020: 156). با توجه به ماهیت مسئله و اهداف، این تحقیق در زمره مطالعات کاربردی قرار دارد؛ زیرا یافته‌های می‌تواند به سیاست‌گذاران، مدیران سازمانی و نهادهای تصمیم‌گیر کمک کرده تا با شناخت دقیق‌تر از عوامل هنجاری و شناختی، برای کاهش شکاف‌های جنسیتی و ارتقای جایگاه زنان در ساختارهای مدیریتی برنامه‌ریزی و اقدام نمایند.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده و پروتکل مصاحبه با زنان مدیر شاغل در سازمان‌های دولتی، متناسب با اهداف و چارچوب مفهومی پژوهش تدوین شده است. سوالات مصاحبه در دو بخش کلی طراحی شد. بخش نخست شامل سوالات جمعیت‌شناختی و بخش دوم سوالات تخصصی در دو سطح هنجاری (هنجارها، باورها و انتظارات اجتماعی در محیط سازمانی) و شناختی (باورهای ذهنی، تصورات رایج و سوگیری‌های شناختی مدیران) بود.

جامعه هدف پژوهش شامل زنان مدیر شاغل در سازمان‌های دولتی شهر تهران است. هدف از انتخاب این گروه، دستیابی به فهمی چندلایه از عوامل هنجاری و شناختی مؤثر بر بازتولید نابرابری جنسیتی در مسیر ارتقای شغلی است؛ به‌ویژه از منظر کسانی که تجربه عملی در ساختارهای سازمانی داشته‌اند. فرایند نمونه‌گیری با روش هدفمند آغاز شد و سپس با تکنیک گلوله‌برفی ادامه یافت تا افراد واجد شرایط با بیشترین ظرفیت برای ارائه داده‌های غنی شناسایی شوند. معیارهای ورود به مطالعه شامل داشتن حداقل سه سال سابقه مدیریتی برای زنان شاغل، تمایل به مشارکت در مصاحبه‌ها و توانایی ارائه روایت‌های دقیق و معتبر از ادراک خود در مورد موضوع تحقیق بود. برای افزایش اعتبار داده‌ها، در انتخاب نمونه‌ها حداکثر تنوع از نظر سن، سطح تحصیلات، موقعیت شغلی و حوزه تخصصی لحاظ شد تا دامنه وسیعی از تجربه‌ها پوشش داده شود. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که اشباع داده حاصل گردید. در این پژوهش، پس از مصاحبه‌های مکرر، از مصاحبه هفدهم به بعد نشانه‌های اشباع داده نمایان شد؛ با این حال، برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌ها تا نفر هجدهم ادامه یافت. مصاحبه‌ها با رعایت اصول اخلاقی، محرمانگی اطلاعات و رضایت آگاهانه انجام گرفت. بخشی از مصاحبه‌ها به صورت حضوری و بخشی دیگر به صورت آنلاین برگزار شد تا انعطاف‌پذیری در دسترسی به مشارکت‌کنندگان حفظ شود. جدول ۱ مشخصات فردی و اطلاعات جمعیت‌شناختی ۱۸ مشارکت‌کننده را نشان می‌دهد که به دلیل رعایت محرمانگی، نام‌های مستعار برای آنان انتخاب شده‌اند.

جدول ۱. مشخصات فردی و اطلاعات جمعیت شناختی افراد مصاحبه شونده

کد خبره	نام مستعار	سن	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه مدیریتی	کد خبره	نام مستعار	سن	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه مدیریتی
E1	زهرا	۴۲	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۱۲ سال	E10	معصومه	۶۳	دکتری تخصصی	مدیریت آموزشی	۳۰ سال
E2	ستاره	۵۰	دکتری تخصصی	روانشناسی تربیتی	۱۲ سال	E11	گلنوش	۴۵	دکتری تخصصی	سیاست‌گذاری اجتماعی	۱۴ سال
E3	نگار	۳۶	دکتری تخصصی	مطالعات زنان	۱۳ سال	E12	الهام	۵۴	دکتری تخصصی	محیط‌زیست	۲۰ سال

E4	فرزانه	۴۹	دکتری تخصصی	شهرسازی	۲۵ سال	E13	نرگس	۴۹	دکتری تخصصی	مدیریت فناوری	۸ سال
E5	اکرم	۶۰	فوق تخصص	زنان و نازایی	۳۰ سال	E14	سارا	۴۷	دکتری تخصصی	جامعه‌شناسی	۹ سال
E6	مهناز	۴۱	کارشناسی ارشد	مهندسی معدن	۱۶ سال	E15	مریم	۵۹	دکتری تخصصی	محیط زیست	۱۶ سال
E7	نازنین	۳۲	دکتری تخصصی	مطالعات زنان	۴ سال	E16	لیلا	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۱۲ سال
E8	صدف	۵۲	دکتری تخصصی	مدیریت برنامه‌ریزی اجتماعی	۲۵ سال	E17	شبنم	۴۴	دکتری تخصصی	مدیریت فناوری اطلاعات	۳ سال
E9	حمیرا	۵۴	کارشناسی ارشد	فناوری اطلاعات	۲۵ سال	E18	مینا	۴۷	کارشناسی ارشد	مدیریت رسانه	۹ سال

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد که فرایندی نظام‌مند برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای تکرارشونده در داده‌های کیفی است (Braun & Clarke, 2019: 590). گام نخست، آشنایی با داده‌ها بود که طی آن هر مصاحبه پس از پیاده‌سازی، چندین بار خوانده شد و برداشت‌های کلی از معنای احتمالی متن یادداشت گردید. گام دوم، استخراج کدهای اولیه بود که طی آن بخش‌های مرتبط داده‌ها بر اساس کلمات، عبارات یا مفاهیم تکرارشونده برجسته‌گذاری و در دفترچه کدها ثبت شدند. گام سوم، جستجوی مضامین بود که طی آن کدهای اولیه بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها سازماندهی شده و الگوهای معنایی وسیع‌تر شناسایی گردیدند. گام چهارم، بازبینی مضامین بود که طی آن پژوهشگر بررسی کرد آیا مضامین با کدها و داده‌های اصلی همخوانی دارند یا نیاز به ادغام، تفکیک یا حذف آن‌ها هست. گام پنجم، تعریف و نام‌گذاری مضامین بود که طی آن هر مضمون به طور دقیق تعریف شده و نام مناسبی برای آن‌ها انتخاب شد. در گام ششم، گزارش نهایی تهیه شد که طی آن پژوهشگر با ترکیب مضامین اصلی و ارائه توصیف غنی و نظام‌مند از ادراکات مشارکت‌کنندگان، گزارش را تهیه نمود. در طول فرایند تحلیل، پژوهشگر با بازگشت مستمر به داده‌ها، تلاش کرد تا تفسیرها را با داده‌ها تطبیق داده و از سوگیری‌های شخصی بکاهد.

برای تضمین اعتبار یافته‌های کیفی، از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) شامل باورپذیری، تأییدپذیری، انتقال‌پذیری و اطمینان‌پذیری استفاده شد (Bryman & Bell, 2015: 231). برای تحقق باورپذیری، از سؤالات مصاحبه باز استفاده شد تا به مشارکت‌کنندگان فرصت داده شود ادراک خود را به طور کامل بیان کنند. همچنین یافته‌ها توسط چند تن از مشارکت‌کنندگان بررسی و تأیید شد. برای حصول اطمینان از تأییدپذیری، پژوهشگر با نگارش یادداشت‌ها، پیش‌فرض‌ها و مفروضات شخصی خود را در مواجهه با پدیده مورد مطالعه به طور مستمر کنار گذاشت. همچنین برای هر مضمون، شواهد متعددی از مصاحبه‌ها شامل شماره خط و صفحه رونوشت ارائه شد تا امکان ردیابی از یافته نهایی فراهم آید. انتقال‌پذیری که مشابه اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی است، به میزان قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر بافتارها و گروه‌ها اشاره دارد (Swinton & Mowat, 2016: 48). در این پژوهش، به طور مشروح ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، محیط‌های سازمانی، فرایند جمع‌آوری داده‌ها و شرایط مصاحبه تشریح شد. یافته‌های پژوهش نیز با ذکر جزئیات و مثال‌های عینی به گونه‌ای ارائه گردید که خواننده بتواند قضاوت کند که آیا این یافته‌ها در بافت دیگری نیز می‌تواند مصداق داشته باشد یا خیر. اطمینان‌پذیری که به قابلیت اعتماد و تکرارپذیری پژوهش اشاره دارد، با مستندسازی کامل تمام مراحل پژوهش از طراحی سؤالات مصاحبه تا کدگذاری و تحلیل داده‌ها تأمین شد (Cameron, 2011: 18). یک پژوهشگر آشنا با تحلیل مضمون که در مطالعه مشارکتی نداشت، به عنوان

بازبین خارجی، فرایند پژوهش و یافته‌ها را مورد بررسی قرار داد. ضمن آنکه همه مصاحبه‌ها ضبط شد، متن آن‌ها رونویسی گردید و رونوشت‌ها با خبرگان این حوزه به اشتراک گذاشته شد و پس از تأیید و انجام تعدیل‌های مورد نظر، کدگذاری انجام گرفت. اصول اخلاقی پژوهش به طور کامل رعایت شد. پیش از آغاز هر مصاحبه، هدف پژوهش برای مشارکت‌کننده شرح داده شد و رضایت آگاهانه وی برای شرکت در مطالعه و ضبط صدا کسب گردید. به مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آنان محرمانه باقی می‌ماند و یافته‌ها به صورت کلی و بدون ذکر نام خاص منتشر خواهد شد. همچنین به آنان حق انصراف از مشارکت در هر مرحله از پژوهش داده شد. رعایت این اصول اخلاقی، زمینه‌ساز ایجاد اعتماد و روابط باز میان پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان گردید و به غنای داده‌های گردآوری شده انجامید.

۴. یافته‌های پژوهش

جدول ۲ ساختار نهایی شبکه مضامین حاصل از تحلیل محتوای کیفی ۱۸ مصاحبه عمیق را نشان می‌دهد. بر اساس فرآیند کدگذاری و بازبینی‌های مکرر، در مجموع ۱۱۱ مضمون پایه استخراج، و پس از تجمیع و انتزاع مفهومی، در قالب ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر (عوامل شناختی و عوامل هنجاری) سازمان‌دهی و تثبیت گردید.

جدول ۲. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر نهایی شده برای نابرابری جنسیتی در ارتقای شغلی زنان

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عوامل هنجاری	استانداردهای دوگانه ارزیابی	استاندارد دوگانه در ارزیابی خطای مدیریتی؛ ترجیح تجربه مردانه بر شایستگی علمی؛ ترجیح همراهی سیاسی/وفاداری بر شایستگی؛ جنسیت‌زدگی در ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای
	باورهای سنتی نقش زنان	بازتاب نگرش عرفی محدودکننده؛ باور به تقدم نقش خانگی بر هویت شغلی؛ باور داشتن به تقدم نقش نان‌آوری مردان؛ تداوم ریشه‌ای فرهنگ مردسالاری؛ تضادانگاری تعهد خانوادگی و تعهدسازمانی؛ فشار و ذهنیت فرهنگی/رسانه‌ای مردسالاری؛ نگرش تقلیل‌گرایانه نقش حرفه‌ای زنان متأهل
	ترحم‌گرایی پدرسالارانه	ترحم‌گرایی در تخصیص مسئولیت؛ ترحم‌گرایی محدودکننده از موقعیتهای اجرایی؛ توقع ملاحظه‌کاری و کم‌صدایی زنان؛ حمایت‌نمایی محدودکننده در ارتقاء زنان
	رفتارهای تبعیض‌آمیز روزمره	تفکیک فیزیکی سدکننده تعامل حرفه‌ای؛ تقبیح شباهتهای مدیریتی رفتاری مردانه؛ سوءاستفاده از مناصب شغلی مأموریت‌محور؛ شوخی‌های جنسیت‌زده و تحقیرآمیز؛ غفلت از امنیت روانی محیط‌های مردانه؛ مستندسازی و تفسیر منفی از محدودیت زنان؛ مشروع‌سازی حذف مصلحت‌گرایانه؛ مظلوم‌نمایی مردانه به‌عنوان ابزار تبعیض؛ نظارت پنهان از نقش‌های حرفه‌ای زنان
	ریسک‌پنداری مدیریت زنان	ریسک‌پنداری مدیریت زنان؛ ارتقای زن به مثابه تصمیم‌پرهزینه؛ الزام به توجیه جمعی برای ارتقاء زنان؛ تصور زن مدیر به "حاشیه" و عامل ریسک؛ ریسک‌نمادین ناشی از فشار فرهنگی؛ هراس مردان از واکنشهای اجتماعی
	طرد از شبکه‌های تصمیم‌گیری	بی‌اهمیت‌انگاری حضور زنان در جلسات؛ ترجیح شبکه تصمیم‌مردانه بر شایستگی؛ حذف غیررسمی زنان با بهانه امنیتی؛ حذف غیررسمی زنان با بهانه وظایف خانه‌داری؛ حذف مشارکت فکری و ایده‌پردازی زنان؛ حذف نامرئی از دایره تصمیم‌گیری/تصمیم‌سازی؛ طرد زنان از حلقه تصمیم‌سازی غیررسمی؛ مردانه‌سازی فضای ارتباطی و تعاملات غیررسمی
	فشارها و فرسایش روانی	خروج آگاهانه و داوطلبانه از مسیر ارتقاء؛ خروج خاموش ناشی از ساختار فرسایشی؛ فرسایش خاموش زنان ناشی از طرد؛ فرسایش روانی ناشی از تنش چندلایه مدیریتی؛ فرسایش روانی ناشی از نظارت جنسیتی؛ فشار برای کمال‌گرایی ایفای نقش زنانه؛ ناامیدی و دلسردی تدریجی زنان
	کلیشه جنسیتی شایستگی	باور به محدودیت طبیعی/جسمانی زنان؛ تفسیر جانبدارانه از تجربیات مدیریتی؛ عدم پذیرش سبکهای مدیریتی زنان؛ فقدان اعتماد به قابلیت‌های مدیریتی زنان؛ کلیشه نداشتن تجربه مدیریت بحران؛ کلیشه‌سازی احساسی بودن رفتار زنان؛ کلیشه‌سازی نقش تسکین‌دهنده زنان؛ محدودسازی و تقلیل نقش در شایستگی نرم؛ مرزبندی و تفکیک دانش و توان اجرایی
	هنجارهای اقتدار جنسیت‌زده	اعمال اقتدار مردانه در تعاملات حرفه‌ای؛ انتظار فرهنگی از اطاعت‌پذیری زنانه؛ انکار و تردید از اقتدار تصمیم‌گیری زنان؛ تثبیت اقتدار مردانه در مدیریت و رهبری؛ ترجیح دادن مدیر مطیع بر مدیر پرسشگر؛ لایه‌های پنهان اقتدارگرایی در نظام اداری؛ مردانه‌سازی پاسخ‌گویی رسمی سازمان
عوامل شناختی	الزام به اثبات مضاعف شایستگی	الزام و اثبات‌گرایی شایستگی حرفه‌ای؛ تردید در پایداری و ثبات مدیریتی زنان؛ تقدم کمیّت بر کیفیت عملکرد زنان

الگوی ذهنی مدیر ایده‌آل مردانه	پیش‌فرض ذهنی مدیر ایده‌آل مردانه؛ غلبه ذهنیت مردانه بر ضوابط رسمی؛ کلیشه‌سازی اقتدار مردانه در مدیریت؛ مردانه انگاری فضای کار فنی و تخصصی؛ مردانه انگاری مذاکره و قدرت چانه زنی
انکار توانمندی‌ها و عاملیت زنان	انکار توان تاب‌آوری زنان؛ انکار ظرفیت رقابت حرفه‌ای زنان؛ انگ‌زنی ذهنی به نقش زنان؛ بی‌اعتنایی و انکار عاملیت حرفه‌ای؛ تحریف توان تحلیلگری زنان؛ عدم‌پذیرش هویت مستقل زن شاغل؛ کوچک شمردن مسئولیت‌پذیری زنان
انگاره‌های محدودکننده نقش زنان	اعتقاد به تفکیک تخصص از اختیار؛ بی‌ثبات‌انگاری ذهنی نقش زنان؛ تثبیت ادراکی نقش حاشیه‌ای زنان؛ تصور به انعطاف‌ناپذیری سیاسی زنان؛ تقلیل نقش زن به تلطیف‌کننده جلسات؛ سقف‌گذاری ذهنی برای ارتقاء زنان؛ سکون‌انگاری زنان در مشاغل مدیریتی؛ نادیده‌انگاری تجربه و توان انگیزشی بی‌انگیزگی حاصل از تکرار تبعیض‌ها؛ اعتماد به نفس پائین زنان؛ انزوای ذهنی و احساس تنهایی زنان
درونی سازی و خودبازدارندگی	مدیر؛ خودسانسوری ناشی از برچسب‌زنی؛ درونی‌سازی ذهنی تبعیض جنسیتی؛ ضعف خودباوری؛ تصمیم سازی زنان؛ عدم مطالبه گری بخاطر الگوی ایثار بی نام؛ فقدان دفاع از حقوق تضییع شده؛ کناره‌گیری های خودخواسته
سوگیری‌های ادراکی در ارزیابی	احساسی‌انگاری و تحریف کنش قاطعانه زنان؛ تردید و تفسیر عدم تعادل بین نقش‌ها؛ تقلیل موفقیت زنان به عوامل غیرحرفه‌ای؛ سوء برداشت و تحریف انگیزه‌های حرفه‌ای؛ سوگیری اعتماد به شایستگی مدیریتی؛ سوگیری ذهنی درباره تعهد زمانی زنان؛ سوگیری شناختی در ارزیابی عملکرد زنان؛ قضاوت پنهان درباره عملکرد زنان؛ قضاوت دوگانه زن احساسی / مرد منطقی؛ نادیده‌انگاری شایستگی مبتنی بر ارزیابی‌ها
ضعف آموزش و یادگیری سازمانی	فقدان آموزش ضدسوگیری برای مردان؛ فقدان تعریف برابری به‌عنوان توسعه انسانی؛ فقدان تعریف تعهد شغلی فارغ از جنسیت؛ نداشتن شبکه‌های منتورینگ مدیریتی زنان
فقدان دانش و آگاهی جنسیتی	فقدان درک و تمایز مردان از حمایت و محدودسازی؛ فقدان شناخت از توانمندی‌های علمی زنان؛ فقدان شناخت مردان نسبت به تبعیضات گفتاری؛ ناتوانی ذهنی در تلفیق نقش مادری و حرفه‌ای

۴-۱. عوامل هنجاری بازتولید نابرابری جنسیتی

۴-۱-۱. استانداردهای دوگانه ارزیابی

مشارکت‌کنندگان از وجود معیارهای دوگانه در ارزیابی عملکرد و خطاهای مدیریتی سخن گفتند (خبرگان ۲، ۵، ۶، ۹، ۱۱، ۱۲ و ۱۷). آنان روایت کردند که یک خطای مشابه، بسته به جنسیت فرد، تفسیری کاملاً متفاوت دارد. اشتباه یک مرد مدیر، «تجربه‌ای آموزنده» یا «شرایط پیش‌بین‌ناپذیر» تلقی می‌شود، در حالی که همان خطا از سوی یک زن، به‌عنوان «ناتوانی ذاتی» و دلیلی بر عدم صلاحیت زنان در مدیریت تعبیر می‌گردد (خبرگان ۵ و ۱۱). گلنوش (۴۵ ساله) در این باره تأکید می‌کند: «یک خطای مرد، تجربه است، ولی یک خطای زن، ماهیت زنانه. وقتی یک مرد در مذاکره ناکام می‌شود، می‌گویند جلسه سخت بود؛ اما اگر یک زن به نتیجه نرسد، می‌گویند: دیدید؟ زنان توان مدیریت مذاکره را ندارند.» اکرم (۶۰ ساله) نیز با اشاره به همین دوگانگی خاطرنشان ساخت: «اگر یک بار اشتباه کنیم، می‌گویند دیدی؟ گفتیم زن برای مدیریت ساخته نشده.»

این دوگانگی در اولویت‌دهی به «تجربه مردانه» بر «شایستگی علمی زنان» نیز خود را نشان داده است (خبرگان ۷، ۸ و ۱۲). مشارکت‌کنندگان موارد متعددی از واگذاری پست‌های مدیریتی به مردانی با سابقه کاری طولانی اما فاقد تخصص را نقد کردند، در حالی که زنان دارای مدارک عالی و سوابق پژوهشی قابل توجه از رقابت خارج می‌شدند (خبرگان ۳ و ۸). علاوه بر این، ترجیح معیارهایی چون «همراهی سیاسی» و «وفاداری» بر شایستگی علمی (خبرگان ۱۵) و دخالت پیش‌دوری‌های جنسیتی در ارزیابی صلاحیت‌های حرفه‌ای (خبرگان ۴ و ۵) نیز از دیگر مصادیق این پدیده هستند. مریم (۵۹ ساله) در توصیف این معیارهای نانوشته بیان داشت: «غیررسمی شنیدم که گفته‌اند الان به مدیری نیاز داریم که همراه‌تر باشد. این همراه‌تر بودن هیچ‌وقت در آیین‌نامه نیامده، اما در عمل تعیین‌کننده است.»

۴-۱-۲. باورهای سنتی نقش زنان

باورهای ریشه‌دار در فرهنگ سنتی جامعه، نقش‌های جنسیتی مشخصی را تعریف می‌کند که بر فرصت‌های ارتقای شغلی زنان تأثیر منفی دارد (خبرگان ۱، ۲، ۴، ۹ و ۱۲). مشارکت‌کنندگان از بازتاب نگرش‌های عرفی محدودکننده در محیط‌های سازمانی سخن گفتند (خبرگان ۲، ۴، ۹ و ۱۲)؛ از جمله اینکه زنان حتی اگر مجرد و بدون فرزند باشند، «ناپایدار» فرض می‌شوند و انتصاب آنان با حرف و حدیث همراه است (خبره ۱۲). باور به تقدم نقش خانگی بر هویت شغلی (خبرگان ۳ و ۴) چنان ریشه‌دار است که مدیران ناخودآگاه تصور می‌کنند زنان به دلیل مسئولیت‌های خانوادگی، تعهد سازمانی کامل ندارند (خبرگان ۳، ۱۰ و ۱۳). همچنین باور به تقدم نقش نان‌آوری مردان موجب می‌شود حتی با وجود برتری شایستگی زن، پاداش‌ها و فرصت‌ها به همکار مرد تعلق گیرد (خبرگان ۷). نازنین (۳۲ ساله) تجربه خود را در این زمینه چنین روایت می‌کند: «طبق امتیازدهی رسمی، من بالاتر بودم، اما پاداش عملکرد را به فلانی دادند. گفتند: ایشان مرد است و نان‌آور خانواده، شما خانم هستی و شوهرت کار دارد.» علاوه بر این، تداوم ریشه‌های فرهنگ مردسالاری (خبرگان ۲ و ۱۱)، تضادانگاری تعهد خانوادگی و سازمانی (خبرگان ۲، ۱۰ و ۱۳)، فشارهای فرهنگی و رسانه‌ای (خبرگان ۸، ۹ و ۱۱) و نگرش تقلیل‌گرایانه به نقش حرفه‌ای زنان متأهل (خبره ۱) از دیگر مؤلفه‌های تکرارشونده در روایت‌های مشارکت‌کنندگان بود. ستاره (۵۰ ساله) نیز به پیامدهای عملی این باورها در طرد شدن از فرصت‌های شغلی اشاره داشت و بیان کرد: «چند بار دعوت نشدم، نه به خاطر بی‌میلی خودم، چون گفتند شایسته نیست خانم‌ها تا دیروقت بمون.»

۳-۱-۴. ترحم‌گرایی پدرسالارانه

شکل ظریف‌تری از تبعیض که مشارکت‌کنندگان به آن اشاره داشتند، حمایت‌هایی است که با ظاهری دلسوزانه و محافظه‌کارانه، در عمل فرصت‌های رشد و پیشرفت را از زنان سلب می‌کند (خبرگان ۱، ۳، ۴، ۱۴ و ۱۷). مدیران با استدلال‌هایی نظیر «برای راحتی خودتان» یا «شرایط کار سخت است»، زنان را از پست‌های چالش‌برانگیز و کلیدی دور نگه می‌دارند (خبرگان ۳ و ۴). مشارکت‌کنندگان روایت کردند که برخی مدیران با گفتن جملات «می‌خواهیم از شما محافظت کنیم» یا «این پست شما را می‌سوزاند»، عملاً از انتصاب آنان در جایگاه‌های اجرایی و تصمیم‌گیری جلوگیری می‌کنند (خبرگان ۱ و ۱۴). سارا (۴۷ ساله) تجربه خود را چنین بیان می‌کند: «به من گفتند ریاست دانشگاه آدم را می‌سوزاند. این جمله ظاهراً دلسوزانه بود، اما من آن را این‌طور شنیدم: بهتر است این بار را به مردان بسپاریم.» همچنین انتظار نانوشته‌ای از زنان وجود دارد که در تعاملات حرفه‌ای «کم‌صدا»، «ملایم» و «فضا را به هم نزنند» (خبره ۱۷) و اگر زنی محکم و قاطع موضع بگیرد، با برچسب «سخت‌گیر» یا «عصبی» مواجه می‌شود. نگار (۳۶ ساله) نیز در توصیف این نوع ممانعت‌های پوشیده در لباس حمایت‌های خائنانه ساخت: «شهردار منطقه گفت: خانم دکتر، اینجا شرایطش برای خانم‌ها سخت هست، شما لازم نیست بیایید داخل کارگاه. در ظاهر محافظت بود، ولی در عمل یعنی من نباید در موقعیت تصمیم‌گیری حضور داشته باشم.» این نوع حمایت‌نمایی که با نیت خیر نیز همراه باشد، در عمل زنان را از تجربه‌اندوزی در پست‌های کلیدی محروم کرده و مسیر ارتقای آنان را مسدود می‌سازد. ترحم‌گرایی پدرسالارانه به دلیل پوشش دلسوزانه، یکی از پیچیده‌ترین و کمترشناخته‌شده‌ترین اشکال تبعیض است.

۴-۱-۴. رفتارهای تبعیض‌آمیز روزمره

مشارکت‌کنندگان به مجموعه‌ای از رفتارهای کوچک و به‌ظاهر بی‌اهمیت در محیط کار اشاره کردند که به تدریج فضایی ناامن و فرساینده برای زنان ایجاد می‌کند (خبرگان ۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۴، ۱۶ و ۱۷). این رفتارها که در ادبیات پژوهش با عنوان «ریزتهاجم‌ها» شناخته می‌شوند، شامل تفکیک فیزیکی زنان از مردان در استقرار سازمانی به بهانه «راحتی» است که مانع از شکل‌گیری تعاملات حرفه‌ای و شبکه‌سازی می‌شود (خبره ۶). مهناز (۴۱ ساله) در این باره توضیح داد: «یک بار حتی گفتند برای راحتی بقیه، خانم‌ها توی طبقه جدا بمانند. این جدا کردن فیزیکی باعث می‌شود ارتباطات کاری طبیعی شکل نگیرد.» همچنین زنانی که رفتارهای قاطع و محکم از خود نشان می‌دهند، به «مردانه شدن» یا «سخت‌گیری بیش از حد» متهم می‌شوند (خبرگان ۵). سوءاستفاده از مناصب شغلی مأموریت‌محور (خبرگان ۱ و ۸)، شوخی‌های جنسیت‌زده و تحقیرآمیز (خبرگان ۶، ۸ و ۱۱)، غفلت از امنیت روانی زنان در محیط‌های کاری مردانه (خبره ۶)، مستندسازی منفی از محدودیت‌های موقت زنان (خبره ۲)،

مشروع‌سازی حذف زنان با توجیه «مصلحت سازمان» (خبرگان ۳، ۴ و ۱۴)، مظلوم‌نمایی مردانه به‌عنوان ابزاری برای کسب امتیاز (خبره ۷) و نظارت پنهان بر رفتار و عملکرد زنان (خبرگان ۳ و ۱۷) از دیگر مصادیق این مضمون هستند. ستاره (۵۰ ساله) نمونه‌ای از پیامدهای منفی این رفتارها را چنین روایت کرد: «آن مأموریت در پرونده من به‌عنوان عدم تمایل به پذیرش مسئولیت ثبت شد.» این رفتارها هر یک به‌تنهایی ناچیز به نظر می‌رسند، اما تجمع آن‌ها در طول زمان به فرسایش روانی، کاهش اعتمادبه‌نفس و خروج تدریجی زنان از عرصه رقابت منجر می‌شود.

۵-۱-۴. ریسک‌پنداری مدیریت زنان

یکی از عمیق‌ترین موانع هنجاری که مشارکت‌کنندگان به آن اشاره داشتند، ترس و محافظه‌کاری مدیران در انتصاب زنان به پست‌های مدیریتی است. در این نگاه، زن بودن به‌عنوان یک «عامل ریسک‌زا» تلقی می‌شود (خبره ۱۴). مشارکت‌کنندگان روایت کردند که ارتقای یک مرد «تصمیمی کم‌هزینه» و «عادی» و بی‌نیاز از توجیه است، در حالی که ارتقای یک زن «تصمیمی پرهزینه» و «غیرعادی» محسوب می‌شود که باید برای آن توضیح داد و از آن دفاع کرد (خبره ۱۷). شبنم (۴۴ ساله) این تفاوت رویکرد را چنین توصیف می‌کند: «ارتقاء یک مرد، تصمیم کم‌هزینه‌ای است. ارتقاء یک زن، به‌ویژه زن جوان‌تر، تصمیمی است که باید برایش توضیح داده شود.» این نگاه محافظه‌کارانه، حتی زمانی که زنان کاملاً شایسته و دارای کارنامه‌ای درخشان هستند، آنان را از گردونه انتخاب خارج می‌کند (خبره ۱۴). سارا (۴۷ ساله) نیز با اشاره به بار سنگین این نگرش بیان داشت: «شنیدم که گفته شده بود: الان وقت آزمون و خطا نیست. این جمله خیلی سنگین بود؛ چون معنایش این بود که زن بودن مساوی با ریسک تلقی می‌شود، حتی اگر کارنامه‌ات روشن باشد.» مدیران از واکنش‌های منفی همکاران مرد، زیردستان و افکار عمومی هراس دارند (خبرگان ۸، ۹، ۱۱ و ۱۳) و نگران «حاشیه‌سازی» یا مقاومت تیم مردانه هستند (خبره ۱۶). فشار فرهنگی نهادهای بیرونی نیز این ریسک‌نمادین را تشدید کرده و تصمیم‌گیرندگان را به سمت «امن‌ترین گزینه» یعنی یک مدیر مرد دیگر سوق می‌دهد (خبرگان ۱۱، ۱۲ و ۱۴). این ریسک‌پنداری، بازتولیدکننده سقف شیشه‌ای و مانعی جدی بر سر راه حضور زنان در سطوح بالای مدیریتی است.

۶-۱-۴. طرد از شبکه‌های تصمیم‌گیری

مهم‌ترین و پرتکرارترین مضمون ظهور یافته، پدیده «طرد سیستماتیک زنان از شبکه‌های غیررسمی تصمیم‌گیری» بود. مشارکت‌کنندگان از حذف نامرئی خود از جلسات غیررسمی، دورهمی‌های کاری، گروه‌های ارتباطی و شبکه‌های تصمیم‌سازی سخن گفتند که بسیاری از تصمیمات مهم سازمانی در آن‌ها گرفته می‌شود (خبرگان ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶ و ۱۷). نگار (۳۶ ساله) نمونه‌ای عینی از این طرد دیجیتال را چنین روایت می‌کند: «بخش زیادی از تصمیم‌ها در گروه‌های واتساپی بین مدیران گرفته می‌شود. متوجه شدم گروه جدیدی ساخته‌اند که من در آن نیستم. فقط کافی است از گروه ارتباطی حذف شوی.» روایت‌ها حاکی از آن است که زنان به ندرت به این حلقه‌ها دعوت می‌شوند و حتی اگر گاهی دعوت شوند، به تدریج حذف می‌گردند (خبره ۳). مریم (۵۹ ساله) نیز از پیامدهای این انزوا در فرایندهای تخصصی سخن گفت: «بارها پیش آمده که پروژه‌ای ملی طراحی شده و من بعداً مطلع شده‌ام، در حالی که دقیقاً همان حوزه تخصصی من بوده. حتی زحمت شنیدن نظر را هم لازم ندانسته‌اند.» ترجیح شبکه تصمیم مردانه بر شایستگی (خبرگان ۶، ۱۰، ۱۲، ۱۳ و ۱۶)، حذف با بهانه‌های امنیتی، سیاسی یا فرهنگی (خبرگان ۹ و ۱۴)، حذف با بهانه وظایف خانه‌داری و خانوادگی (خبرگان ۷، ۸ و ۱۰)، حذف مشارکت فکری و ایده‌پردازی (خبرگان ۲، ۵، ۶ و ۱۱) و حذف نامرئی از دایره تصمیم‌گیری (خبرگان ۳، ۴، ۵، ۹ و ۱۰) از زیرمضمون‌های این طرد گسترده بودند. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که این طرد، آنان را از جریان اصلی اطلاعات، فرایندهای شکل‌دهی به اجماع و تصمیمات پیش‌ازجلسه دور نگه می‌دارد و در نتیجه، در جلسات رسمی تنها با نتیجه‌ای از پیش تعیین‌شده مواجه می‌شوند.

۷-۱-۴. فشارها و فرسایش روانی

مواجهه مداوم با تبعیض‌ها، رفتارهای تحقیرآمیز، طردهای کوچک و بزرگ و نظارت مستمر، به فرسایش تدریجی انگیزه،

اعتماد به نفس و سلامت روانی زنان منجر می‌شود (خبرگان ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶ و ۱۸). لیلا (۵۱ ساله) ماهیت این فرسایش را چنین توصیف می‌کند: «زنان معمولاً با یک تصمیم صریح کنار گذاشته نمی‌شوند؛ بلکه با تعلیق‌های پی‌درپی، بی‌اعتمادی‌های کوچک و حذف از موقعیت‌های کلیدی، آرام‌آرام عقب رانده می‌شوند.» مشارکت‌کنندگان از «فرسایش خاموش» سخن گفتند؛ فرایندی که در آن زنان، بدون تصمیم صریح و رسمی برای کنار گذاشتن، آرام‌آرام از مسیر ارتقا عقب رانده می‌شوند (خبرگان ۱۶ و ۱۸). برخی از مشارکت‌کنندگان به «خروج آگاهانه و عقلانی» از مسیر رقابت اشاره کردند (خبرگان ۱۴ و ۱۸)؛ خروجی که نه از سر ناتوانی، بلکه حاصل جمع‌بندی سال‌ها تجربه و آگاهی از هزینه‌های سنگین ماندن در ساختاری فرسایشی است. مینا (۴۷ ساله) در این باره خاطرنشان ساخت: «تا وقتی تنها الگوی موفقیت، صعود عمودی باشد، زنان بیشتری کنار می‌کشند.» فشار برای کمال‌گرایی همزمان در چند نقش مادری، همسری و مدیریت حرفه‌ای (خبره ۳)، احساس تنهایی ساختاری در سطوح عالی مدیریت (خبرگان ۴ و ۱۰)، ناامیدی و دل‌سردی تدریجی ناشی از برخورد مکرر با سقف شیشه‌ای (خبره ۲) و احساس دائمی مراقبت و قضاوت شدن (خبرگان ۳، ۸، ۱۳ و ۱۵) از دیگر مؤلفه‌های این فرسایش روانی بودند. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که این فشارها، گاهی از هر مانع قانونی و ساختاری مخرب‌تر است و بسیاری از زنان توانمند را به کناره‌گیری از میدان رقابت وامی‌دارد.

۸-۱-۴. کلیشه‌های جنسیتی شایستگی

باورهای قالبی عمیق درباره توانایی‌ها و محدودیت‌های زنان، شایستگی آنان را برای نقش‌های مدیریتی زیر سؤال می‌برد. مشارکت‌کنندگان از باور ریشه‌دار به «محدودیت طبیعی و جسمانی زنان» سخن گفتند (خبرگان ۸ و ۱۱)؛ باوری که بر اساس آن، زنان توانایی تحمل فشارهای کاری سنگین، تصمیم‌گیری‌های سریع یا حضور در جلسات طولانی را ندارند (خبرگان ۸ و ۱۱). حمیرا (۵۴ ساله) بازتاب این کلیشه را در تفکیک حوزه‌های شغلی چنین بیان می‌کند: «خانم‌ها در کارهای نرم و اجتماعی موفق هستند، ولی برای حوزه‌های سخت مثل امنیت یا اقتصاد مناسب نیستند.» تفسیر جانبدارانه از «تجربه مدیریتی» به گونه‌ای که فقط مسیر شغلی مردان را با معیارهایی چون سابقه مأموریت و حضور فیزیکی مداوم پوشش می‌دهد و تجارب ارزشمند زنان را نادیده می‌گیرد (خبرگان ۷ و ۱۳)، از دیگر مصادیق این کلیشه‌سازی است. فرزانه (۴۹ ساله) نیز به تداوم این باور در سطوح عالی مدیریتی اشاره داشت: «در جلسات شورای انتصابات، گاهی مدیران می‌گویند: خانم‌ها در مدیریت خوب هستند، ولی در بحران‌ها تصمیم‌گیری احساسی دارند.» همچنین عدم پذیرش سبک‌های مدیریتی متفاوت زنان (خبره ۱۳)، فقدان اعتماد ذهنی به قابلیت‌های مدیریتی زنان (خبرگان ۵ و ۹)، کلیشه نداشتن تجربه مدیریت بحران (خبره ۹)، کلیشه‌سازی احساسی بودن رفتار زنان (خبرگان ۱، ۲، ۴، ۵ و ۱۰)، محدودسازی زنان به نقش‌های «شایستگی نرم» و محرومیت از شایستگی‌های «سخت» (خبرگان ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۵) و مرزبندی ذهنی میان «دانش نظری» و «توانایی اجرایی» بر اساس جنسیت (خبره ۳)، در روایت‌های مشارکت‌کنندگان به کرات مشاهده شد. این کلیشه‌ها زنان را برای برخی نقش‌ها نالایق یا کم‌توان جلوه داده و مانع ارزیابی عادلانه آنان می‌شود.

۹-۱-۴. هنجارهای اقتدار جنسیت‌زده

این مضمون به باورها و انتظارات نانوشته‌ای اشاره دارد که اقتدار، قاطعیت و قدرت تصمیم‌گیری را به‌عنوان ویژگی‌هایی ذاتاً «مردانه» تعریف می‌کند. مشارکت‌کنندگان روایت کردند که در تعاملات حرفه‌ای، مردان با لحن و رفتاری پدرا نه نظرات زنان را تصحیح می‌کنند (خبرگان ۳ و ۱۳). صدف (۵۲ ساله) تجربه مستقیم خود را از این نوع برخورد چنین بازگو می‌کند: «در دوره‌ای که سرپرست یک اداره کل بودم، یکی از معاونان مرد صریحاً گفت: خانم‌ها معمولاً در شرایط بحرانی تصمیم‌های منطقی نمی‌گیرند.» انتظار فرهنگی از اطاعت‌پذیری و انعطاف‌پذیری زنانه به گونه‌ای است که قاطعیت و سخت‌گیری در زنان پذیرفته نیست (خبره ۵). مریم (۵۹ ساله) نیز به چالش‌های ناشی از این نگاه در مسیر ارتقای شغلی اشاره داشت: «یک بار صراحتاً به من گفته شد: تو برای معاونت عالی هستی، اما مدیرکل باید آدمی باشد که زیاد سؤال نپرسد. یعنی مسئله نه توان من، بلکه نوع نگاه تحلیلی من بود.» مشارکت‌کنندگان از تردید و انکار مکرر اقتدار تصمیم‌گیری زنان سخن گفتند (خبرگان ۱، ۲، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۰،

۱۲ و ۱۳)؛ به گونه‌ای که وقتی نام یک زن برای پست مدیریتی مطرح می‌شود، توانایی او در برخورد با موقعیت‌های دشوار و تصمیم‌گیری قاطع مورد پرسش قرار می‌گیرد (خبرگان ۴، ۵ و ۹). باور به این که «مدیریت یعنی اقتدار مردانه» (خبرگان ۲ و ۵)، چنان ریشه‌دار است که حتی زنان موفق نیز برای پذیرفته شدن نیازمند تأیید شبکه‌های مردانه هستند (خبره ۲). ترجیح مدیران «مطیع» و «کم‌سؤال» بر مدیران پرسشگر (خبره ۱۵)، لایه‌های پنهان اقتدارگرایی مردانه در نظام اداری (خبرگان ۸، ۹ و ۱۰) و مردانه‌سازی پاسخگویی رسمی در شرایط بحرانی (خبره ۱۶) از دیگر هنجارهای اقتدار جنسیت‌زده است که زنان را در موقعیت‌های قدرت با تردید، انکار و مقاومت مداوم مواجه می‌سازد.

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت عوامل هنجاری به عنوان یکی از عوامل اصلی بازتولید نابرابری جنسیتی، نقش مهمی در تثبیت و مشروعیت بخشی به تبعیض‌ها دارد. آنچه این مجموعه مضامین را متمایز می‌سازد، ماهیت «بین‌الذهانی» و «اجتماعی» آن‌ها است؛ این هنجارها نه در ذهن افراد، که در بستر تعاملات روزمره، سنت‌های سازمانی و فرهنگ عمومی جامعه ریشه دارند و به عنوان «اموری طبیعی و بدیهی» بازتولید می‌شوند. از این رو، مقابله با این عوامل نیازمند مداخلاتی در سطح فرهنگ، بازتعریف هنجارهای پذیرفته شده و ایجاد حساسیت جمعی نسبت به اشکال پنهان تبعیض است.

۲-۴. عوامل شناختی بازتولید نابرابری جنسیتی

۱-۲-۴. الزام به اثبات مضاعف شایستگی

مشارکت‌کنندگان به کرات از این واقعیت تلخ سخن گفتند که زنان برای کسب پذیرش و اثبات شایستگی خود ناگزیرند تلاشی مضاعف نسبت به مردان مصروف دارند (خبرگان ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷ و ۱۸). صدف (۵۲ ساله) این دوگانگی بنیادین را چنین توصیف می‌کند: «برای مردان، اصل بر توانایی است مگر خلافتش ثابت شود؛ برای زنان، اصل بر ناتوانی است مگر با عملکردی فوق‌العاده خودشان را ثابت کنند.» آنان روایت کردند که این الزام، انرژی روانی و حرفه‌ای زنان را صرف دفاع دائمی از جایگاه خود می‌کند، نه توسعه سازمان (خبرگان ۱۶، ۱۷ و ۱۸). نگار (۳۶ ساله) نیز احساس فشار ناشی از این وضعیت را بیان داشت: «احساس می‌کنم باید دو برابر مردان تلاش کنم تا ثابت کنم توانمند هستم، و تازه بعدش هم اعتماد کامل به دست نیامد.»

تردید در پایداری و ثبات مدیریتی زنان (خبرگان ۶، ۸، ۹ و ۱۱) از دیگر مؤلفه‌های این مضمون بود. مشارکت‌کنندگان اشاره داشتند که نقطه شروع ارزیابی زنان همواره با این پرسش همراه است که «آیا می‌تواند از پس این مسئولیت بر بیاید؟» (خبرگان ۶، ۸، ۹ و ۱۱)، در حالی که برای مردان چنین پرسشی مطرح نیست (خبرگان ۹ و ۱۱). مهناز (۴۱ ساله) نمونه‌ای از این تردیدهای اولیه را چنین روایت کرد: «من وقتی سرپرست معدن شدم، مدیرعامل با خنده گفت: ببینیم چند روز دوام می‌آوری! آن حرف تا مدت‌ها سنگینی‌اش روی ذهنم ماند.» افزون بر این، تقدم کمیّت بر کیفیت عملکرد زنان (خبره ۵) نیز به عنوان یکی از نمودهای این الزام مطرح شد؛ به این معنا که ساعت حضور فیزیکی و تعداد مأموریت‌ها بر نتایج و اثربخشی مدیریتی ترجیح داده می‌شود، حال آنکه زنان اغلب در زمان کمتر، کار را با کیفیت بالاتری انجام می‌دهند (خبره ۵).

۲-۲-۴. الگوی ذهنی مدیر ایده‌آل مردانه

باور نانوشته و غالب در سازمان‌ها این است که یک مدیر موفق باید دارای ویژگی‌های «مردانه» نظیر اقتدار، قاطعیت، صلابت، حضور فیزیکی مداوم و رفتارهای تهاجمی باشد (خبرگان ۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۵ و ۱۷). مشارکت‌کنندگان از پیش فرض ذهنی مدیر ایده‌آل مردانه به عنوان یکی از عمیق‌ترین موانع شناختی یاد کردند (خبرگان ۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۵ و ۱۷). آنان روایت کردند که حتی با کارنامه‌ای درخشان و سال‌ها تجربه، همچنان در مقابل مردانی قرار می‌گیرند که صرفاً به دلیل جنسیت‌شان به عنوان «مدیر واقعی» پذیرفته می‌شود (خبرگان ۲، ۱۵ و ۱۷). غلبه ذهنیت مردانه بر ضوابط رسمی (خبرگان ۶ و ۱۱) از دیگر مضامین است؛ به گونه‌ای که قوانین و مقررات به ظاهر بی‌طرف، با تفسیر مردانه به ابزاری برای تبعیض تبدیل شده است (خبرگان ۶ و ۱۱). مهناز (۴۱ ساله) در این باره توضیح داد: «قوانین روی کاغذ ظاهراً مشکلی ندارند. ولی در عمل، همان آیین‌نامه‌ها طوری نوشته شده‌اند که انگار کارگر و مهندس معدن همیشه مرد فرض شده‌اند.»

کلیشه‌سازی اقتدار مردانه در مدیریت (خبرگان ۷، ۱۲ و ۱۳) نیز به این معنا است که هرگونه سبک مدیریتی متفاوت (به‌ویژه سبک‌های مشارکتی و همدلانه زنان) به‌عنوان «ضعف» یا «نرمی» تفسیر می‌گردد (خبرگان ۷، ۱۲ و ۱۳). افزون بر این، مردانه‌انگاری فضای کار فنی و تخصصی (خبرگان ۳، ۴، ۶ و ۱۱) و مردانه‌انگاری مذاکره و قدرت چانه‌زنی (خبره ۱۱) از دیگر مؤلفه‌های مورد اشاره بودند. گلنوش (۴۵ ساله) به تکرار این باور در محیط کار اشاره کرد: «مهم‌ترین هنجار این است که مذاکره و چانه‌زنی کار مردانه است. دقیقاً این جمله را بارها شنیده‌ام.» این الگوی ذهنی چنان ریشه‌دار است که حتی قوانین رسمی را تحت‌الشعاع قرار داده و زنان را به تطبیق با الگوی مردانه یا خروج از رقابت ناگزیر می‌سازد.

۳-۲-۴. انکار توانمندی‌ها و عاملیت زنان

مشارکت‌کنندگان از پدیده «نادیده‌انگاری نظام‌مند» توانمندی‌ها، دستاوردها و عاملیت حرفه‌ای نیز سخن گفتند (خبرگان ۳، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۳، ۱۴ و ۱۵). انکار توان تاب‌آوری زنان (خبره ۱۴) و انکار ظرفیت رقابت حرفه‌ای آنان (خبرگان ۳، ۵ و ۶) از جمله این مضامین است؛ به گونه‌ای که موفقیت‌های زنان به عواملی غیر از توانایی خود (شانس، ارتباطات، حمایت دیگران) نسبت داده می‌شود (خبرگان ۶، ۷، ۱۱، ۱۳ و ۱۵). مهناز (۴۱ ساله) تجربه خود را از نادیده گرفته شدن موفقیت‌ها چنین بیان می‌کند: «بعد از چند ماه که آمار تولید بالا رفت، همان آقایان گفتند «تصادفی بوده». یعنی حتی موفقیت‌هایمان هم به ما برنمی‌گردد.» انگ‌زنی ذهنی به این معنا است که اگر زنی به هر دلیلی (مانند مرخصی زایمان) مدتی از کار فاصله بگیرد، این موضوع برای همیشه در پرونده او باقی می‌ماند، در حالی که برای مردان با دلایل مشابه چنین برجسی وجود ندارد (خبره ۱). بی‌اعتنایی و انکار عاملیت حرفه‌ای (خبرگان ۱۱، ۱۳ و ۱۵) و تحریف توان تحلیلگری زنان (خبرگان ۱۴ و ۱۵) از دیگر مصادیق این انکار هستند. مشارکت‌کنندگان اشاره داشتند که توانایی بالای تحلیلگری آنان، نه به عنوان یک مزیت، بلکه به عنوان «دخاله در جزئیات» یا «تغییرطلبی خطرناک» تفسیر می‌شود (خبرگان ۱۴ و ۱۵). مریم (۵۹ ساله) نیز به واکنش منفی نسبت به استقلال فکری زنان اشاره داشت: «یکی از مدیران ارشد به من گفت: تو زیادی مستقل فکر می‌کنی. این باور که زن‌ها برای اداره خوب وضعیت موجود مناسب‌اند، نه برای تغییر مسیر.» عدم پذیرش هویت مستقل زن شاغل (خبره ۳) و کوچک شمردن مسئولیت‌پذیری آنان (خبره ۹) بر این نکته تأکید دارد که زنان همواره در سایه نقش‌های دیگر (مادری، همسری) تعریف می‌شوند.

۴-۲-۴. انگاره‌های محدودکننده نقش زنان

باورهای قالبی و کلیشه‌های ذهنی، دامنه نقش‌های قابل قبول برای زنان را به شدت محدود کرده است (خبرگان ۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷ و ۱۸). مشارکت‌کنندگان از اعتقاد به تفکیک تخصص از اختیار سخن گفتند (خبرگان ۱۴، ۱۶ و ۱۷)؛ به این معنا که زنان می‌توانند متخصص و دانشمند باشند، اما نباید در جایگاه قدرت و تصمیم‌گیری قرار گیرند (خبرگان ۱۴، ۱۶ و ۱۷). شبنم (۴۴ ساله) تجربه خود از این محرومیت از قدرت تصمیم‌گیری را چنین بیان می‌کند: «سال‌ها در جایگاهی بودم که تولید محتوا و طراحی برنامه انجام می‌دادم، اما تصمیم‌نهایی با من نبود.» بی‌ثبات‌انگاری ذهنی نقش زنان (خبره ۱) به این باور اشاره دارد که زنان به دلیل امکان مرخصی زایمان یا مسئولیت‌های خانوادگی، ثبات شغلی ندارند. لیلا (۵۱ ساله) نیز به پیامدهای این نگرش در حاشیه راندن زنان اشاره داشت: «بعدها احساس کردم عمداً من را از صحنه‌هایی که دیده می‌شود کنار گذاشته‌اند، در حالی که مسئولیت پاسخ‌گویی همچنان با من بود.»

تثبیت ادراکی نقش حاشیه‌ای برای زنان (خبرگان ۲، ۵، ۷ و ۹) و تصور به انعطاف‌ناپذیری سیاسی آنان (خبره ۱۵) از دیگر مضامین هستند. تقلیل نقش زن به «تلطیف‌کننده جلسات» (خبره ۱۱) و سقف‌گذاری ذهنی برای ارتقاء (خبره ۱) نشان می‌دهد که زنان از همان ابتدا در نقش‌های پشتیبانی کننده محصور می‌شوند. سکون‌انگاری زنان در مشاغل مدیریتی (خبره ۱۸) و نادیده‌انگاری تجربه و توان انگیزشی آنان (خبرگان ۱، ۴ و ۱۳) نیز بر این نکته تأکید دارد که کناره‌گیری زنان از رقابت به «بی‌انگیزگی ذاتی» آنها نسبت داده می‌شود. نرگس (۴۹ ساله) در نقد این برداشت خاطرنشان ساخت: «بی‌انگیزگی نتیجه مستقیم نابرابری است، نه ضعف فردی. اگر این را نبینیم، فکر می‌کنیم زن‌ها خودشان کنار می‌کشند، در حالی که هل داده می‌شوند.»

۵-۲-۴. درونی‌سازی و خودبازدارندگی

مشارکت‌کنندگان به فرایندی اشاره داشتند که در اثر مواجهه مکرر با تبعیض‌ها و رفتارهای تحقیرآمیز، زنان به تدریج این باورها را درونی کرده و خود از رقابت کنار می‌کشند (خبرگان ۱، ۷، ۸، ۱۰، ۱۳ و ۱۷). صدف (۵۲ ساله) این فرآیند دلسردی تدریجی را چنین توصیف می‌کند: «زنان وقتی بارها تلاش می‌کنند و می‌بینند ارتقاء صرفاً به دلیل جنسیتشان از آن‌ها دریغ می‌شود، به تدریج دلسرد می‌شوند.» بی‌انگیزگی حاصل از تکرار تبعیض‌ها (خبرگان ۸ و ۱۳) و اعتماد به نفس پایین زنان (خبره ۱) از جمله نخستین نشانه‌های این درونی‌سازی است. انزوای ذهنی و احساس تنهایی زنان مدیر (خبرگان ۴ و ۱۰)، به ویژه در سطوح عالی مدیریت، این فرایند را تشدید می‌کند (خبرگان ۴ و ۱۰).

خودسانسوری ناشی از برچسب‌زنی (خبرگان ۶ و ۱۱) به این معنا است که زنان از ترس برچسب‌هایی نظیر «جاه‌طلب» یا «سخت‌گیر»، از رقابت برای پست‌های بالاتر انصراف می‌دهند (خبرگان ۶ و ۱۱). مهناز (۴۱ ساله) تأثیر این برچسب‌ها را بر عدم تمایل به رقابت چنین بیان کرد: «این ذهنیت باعث می‌شود خیلی از زن‌ها اصلاً سمت رقابت برای پست‌های بالا نروند، چون از قبل برچسب خورده‌اند.» درونی‌سازی ذهنی تبعیض جنسیتی (خبرگان ۱ و ۸) و ضعف خودباوری تصمیم‌سازی زنان (خبرگان ۱ و ۱۰) نشان می‌دهند که آن‌ها به تدریج این باور را می‌پذیرند که «اولویت با دیگران است». همچنین عدم مطالبه‌گری به خاطر الگوی ایثار بی‌نام (خبره ۱۰) و فقدان دفاع از حقوق تضییع‌شده (خبره ۱۰) ریشه در این باور دارد که حضور زنان در مدیریت «لطف» است نه «حق طبیعی». معصومه (۶۳ ساله) ریشه فرهنگی این رفتار را چنین تحلیل کرد: «زن ایرانی، سال‌ها در تاریخ با مفهوم «ایثار بی‌نام» تربیت شده؛ یعنی برای دیگران فدا شود بدون آنکه دیده شود. این الگو، گاهی مانع می‌شود حق خودشان را مطالبه کنند.» علاوه بر این، «کناره‌گیری‌های خودخواسته» به عنوان واکنشی عقلانی به ساختاری با هزینه ماندن بالا توسط مشارکت‌کنندگان گزارش شده است (خبره ۱۸).

۶-۲-۴. سوگیری‌های ادراکی در ارزیابی

خطاهای نظام‌مند در قضاوت و ارزیابی عملکرد زنان، ناشی از کلیشه‌های جنسیتی و پیش‌داوری‌های ناخودآگاه، یکی از برجسته‌ترین مضامین شناختی است (خبرگان ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳ و ۱۶). احساسی‌انگاری و تحریف کنش قاطعانه زنان (خبرگان ۲، ۴، ۵، ۶ و ۱۰) مهم‌ترین زیرمضمون است؛ به این معنا که رفتار قاطع زنان «احساساتی»، «تندخو» یا «عصبی» تلقی می‌شود، در حالی که همین رفتار در مردان «اقتدار» و «قاطعیت» نامیده می‌شود (خبرگان ۲، ۴، ۵، ۶ و ۱۰). نگار (۳۶ ساله) نمونه‌ای از این سوگیری در تعامل با واحد منابع انسانی را چنین روایت می‌کند: «رئیس منابع انسانی گفت: فکر نمی‌کنم بتوانید بین زندگی و این حجم کار تعادل برقرار کنید. وقتی اعتراض کردم، یکی از همکاران مرد گفت: خب، تو رفتی سراغ نقش مادری، طبیعیه که جایگزین بخوان.»

تردید در توانایی زنان برای ایجاد تعادل میان نقش‌های خانوادگی و حرفه‌ای (خبرگان ۳ و ۷)، تقلیل موفقیت زنان به عوامل غیرحرفه‌ای (خبرگان ۶ و ۱۶) و سوء برداشت از انگیزه‌های حرفه‌ای آنان (خبرگان ۱، ۵، ۶ و ۱۲) از دیگر سوگیری‌های رایج هستند. مشارکت‌کنندگان از سوگیری اعتماد به شایستگی مدیریتی زنان سخن گفتند (خبرگان ۵، ۷ و ۱۷)؛ به گونه‌ای که حتی پس از ارتقا نیز زنان در معرض آزمون و تردید قرار دارند، در حالی که شایستگی مردان پیش‌فرض مثبت در نظر گرفته می‌شود (خبرگان ۵، ۷ و ۱۷). سوگیری ذهنی درباره تعهد زمانی زنان (خبرگان ۵، ۶ و ۱۳)، قضاوت‌های پنهان (خبرگان ۳ و ۱۲)، قضاوت دوگانه «زن احساسی / مرد منطقی» (خبرگان ۱۰، ۱۱ و ۱۶) و نادیده‌انگاری شایستگی مبتنی بر ارزیابی‌های عینی (خبرگان ۲ و ۵) نیز از دیگر مصادیق سوگیری‌های ادراکی در ارزیابی‌ها هستند. معصومه (۶۳ ساله) بر لزوم تغییر این نگاه بنیادین تأکید داشت: «تا زمانی که ذهن مدیران ما از دوگانه‌ی «زن احساسی / مرد منطقی» خارج نشود، فرصت ارتقاء برای زنان محدود می‌ماند.»

۷-۲-۴. ضعف آموزش و یادگیری سازمانی

مشارکت‌کنندگان به فقدان برنامه‌های آموزشی و یادگیری در زمینه شناسایی و کاهش سوگیری‌های جنسیتی به عنوان یکی از خلأهای اساسی سازمان‌ها اشاره داشتند (خبرگان ۳، ۴، ۸، ۹ و ۱۰). فقدان آموزش ضدسوگیری برای مردان (خبرگان ۸، ۹ و ۱۰)

برجسته‌ترین مؤلفه است؛ مدیران، به‌ویژه مدیران مرد، هیچ گونه آموزش نظام‌مندی برای شناسایی سوگیری‌های ناخودآگاه خود نمی‌بینند (خبرگان ۸، ۹ و ۱۰). معصومه (۶۳ ساله) ضرورت این آموزش‌ها را چنین بیان می‌کند: «ما نیاز به آموزش‌های مدیریتی داریم که آگاهی جنسیتی ایجاد کند، نه از سر شعار بلکه از سر فهم در شوراها و نهادهای تصمیم‌گیر». مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که این آموزش‌ها باید به همان اندازه که برای مدیریت بحران یا مالی الزام‌آور است، برای آگاهی جنسیتی نیز اجباری شود (خبرگان ۸، ۹ و ۱۰).

فقدان تعریف برابری به‌عنوان توسعه انسانی (خبره ۹) به این معنا است که برابری جنسیتی در سازمان‌ها، نه به‌عنوان یک استراتژی راهبردی، بلکه به‌عنوان یک «تکلیف سیاسی» یا «شعار» تلقی شده است (خبره ۹) و فقدان تعریف تعهد شغلی فارغ از جنسیت (خبرگان ۳ و ۴) و نبود شبکه‌های منتورینگ مدیریتی برای زنان (خبرگان ۸ و ۹) نیز از دیگر خلأهای آموزشی در این زمینه محسوب می‌شوند. نگار (۳۶ ساله) پیشنهاد داد: «باید مفهوم تعهد شغلی از نو تعریف شود. تعهد یعنی انجام مؤثر مسئولیت‌ها است، نه صرفاً حضور فیزیکی تا آخر شب». مشارکت‌کنندگان اشاره داشتند تا زمانی که «تعهد سازمانی» با حضور فیزیکی مداوم و ساعات طولانی تعریف می‌شود، زنان توانمند از گردونه رقابت خارج خواهند شد (خبرگان ۳ و ۴).

۸-۲-۴. فقدان دانش و آگاهی جنسیتی

این مضمون به کمبود دانش و آگاهی مدیران و کارکنان درباره مفاهیم بنیادین جنسیت، تبعیض و تأثیر کلیشه‌ها اشاره دارد (خبرگان ۳، ۵، ۶، ۷، ۸ و ۹). مشارکت‌کنندگان از فقدان درک مردان نسبت به تفاوت بین «حمایت واقعی» و «محدودسازی با پوشش دلسوزی» سخن گفتند (خبره ۷). بسیاری از مدیران مرد نمی‌دانند که رفتارهای حمایت‌گرایانه (مانند منع زنان از مأموریت به بهانه فرزندداری) در عمل فرصت‌ها را از آن‌ها سلب می‌کند (خبره ۷). نازنین (۳۲ ساله) در این باره تأکید کرد: «مدیران باید آموزش ببینند تا درک کنند حمایت از زنان به معنای حذف آن‌ها از مسئولیت نیست».

فقدان شناخت از توانمندی‌های علمی زنان (خبره ۹) به این معنا است که ذهنیت عمومی هنوز با دیدن یک زن در جایگاه علمی و تخصصی بالا آشنا نیست (خبره ۹). حمیرا (۵۴ ساله) تجربه خود را از این ناآشنایی چنین بازگو می‌کند: «در جلسات رسمی، گاهی تصور می‌کردند من دستیار سفیرم نه خود سفیر، چون ذهنشان با دیدن یک زن در جایگاه رسمی آشنا نبود». فقدان شناخت مردان نسبت به تبعیضات گفتاری (خبره ۵) نیز حاکی از آن است که بسیاری از مدیران مرد متوجه نیستند که جملات و شوخی‌های روزمره‌شان می‌تواند تبعیض‌آمیز تلقی شود. ناتوانی ذهنی در تلفیق نقش مادری و حرفه‌ای (خبرگان ۳، ۶، ۷ و ۸) به این باور عمیق اشاره دارد که دو نقش «مادر» و «مدیر» نمی‌توانند همزمان در یک فرد جمع شوند (خبرگان ۳، ۶، ۷ و ۸). نگار (۳۶ ساله) نیز به این چالش ذهنی اشاره داشت: «به نظرم مشکل این است که ذهنیت عمومی هنوز بین «زن متخصص» و «مادر» مرز قائل نمی‌شود؛ انگار این دو نقش نمی‌توانند همزمان در یک فرد جمع شوند». مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند تا زمانی که این باورهای ناآگاهانه تثبیت شده وجود دارند، هیچ قانون و آیین‌نامه‌ای به تنهایی نمی‌تواند عدالت جنسیتی را محقق سازد (خبرگان ۳، ۶، ۷ و ۸).

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت عوامل شناختی به‌عنوان عامل اصلی بازتولید نابرابری جنسیتی (در کنار عوامل هنجاری)، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به ادراکات، قضاوت‌ها و تصمیمات فردی و سازمانی ایفا می‌کند. آنچه این مجموعه مضامین را برجسته می‌سازد، ماهیت «ناخودآگاه» و «ریشه‌دار» آن‌ها است. در حالی که عوامل هنجاری در تعاملات اجتماعی و فرهنگ عمومی ریشه دارند، عوامل شناختی در عمیق‌ترین لایه‌های ذهن فردی جای گرفته‌اند. این باورها و سوگیری‌ها، اغلب بدون آنکه افراد متوجه باشند، در ذهن آنان نقش بسته و بر رفتار و تصمیماتشان تأثیر می‌گذارد. از این رو، مقابله با این عوامل نیازمند مداخلات عمیق و بلندمدت در سطح فرهنگ، آموزش‌های مستمر و آگاهی‌بخشی در مورد سوگیری‌های ناخودآگاه است.

۵. بحث

تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که عوامل بازتولید نابرابری در دو دسته «هنجاری» و «شناختی» قابل تبیین هستند. عوامل

هنجاری شامل «استانداردهای دوگانه ارزیابی»، «باورهای سنتی نقش زنان»، «ترحم‌گرایی پدرسالارانه»، «رفتارهای تبعیض‌آمیز روزمره»، «ریسک‌پنداری مدیریت زنان»، «طرز از شبکه‌های تصمیم‌گیری»، «فشارها و فرسایش روانی»، «کلیشه‌های جنسیتی شایستگی» و «هنجارهای اقتدار جنسیت‌زده» است. عوامل شناختی نیز شامل «الزام به اثبات مضاعف شایستگی»، «الگوی ذهنی مدیر ایده‌آل مردانه»، «انکار توانمندی‌ها و عاملیت زنان»، «انگاره‌های محدودکننده نقش زنان»، «درونی‌سازی و خودبازدارندگی»، «سوگیری‌های ادراکی در ارزیابی»، «ضعف آموزش و یادگیری سازمانی» و «فقدان دانش و آگاهی جنسیتی» می‌باشند. یافته‌ها نشان می‌دهند که چگونه هنجارهای نانوشته و باورهای ناخودآگاه، به‌طور نامرئی و خودکار، مرزهای جنسیتی را در سازمان‌های دولتی بازتولید کرده و مانع از ارتقای شغلی زنان می‌شوند.

عوامل هنجاری نقش مهمی در تثبیت و مشروعیت‌بخشی به تبعیض‌ها در فرایند ارتقای شغلی زنان دارد. این عوامل که در تار و پود فرهنگ سازمانی و جامعه تنیده شده‌اند و اغلب به‌صورت نامرئی عمل می‌کنند؛ به‌عنوان اموری «طبیعی» و «بدیهی» تلقی می‌شوند. مبتنی بر نظریه نهادی اسکات (۲۰۰۱)، عوامل هنجاری بیانگر ارزش‌ها، هنجارهای نانوشته و انتظارات اجتماعی است که از طریق فشار اجتماعی و هنجاری، رفتارها را شکل می‌دهند (Khan et al., 2024: 7). آنچه این یافته‌ها را برجسته‌تر می‌سازد، این است که این عوامل نه صرفاً در ذهن افراد، که در بستر تعاملات روزمره، سنت‌های سازمانی و فرهنگ عمومی جامعه ریشه دارند. بازتولید نابرابری جنسیتی در سازمان‌های دولتی، نه از طریق قوانین آشکار یا آیین‌نامه‌های رسمی، بلکه عمدتاً از مجرای هنجارهای نانوشته، عرف‌های روزمره و انتظارات اجتماعی طبیعی‌شده صورت می‌گیرد. مضامین «استانداردهای دوگانه ارزیابی»، «باورهای سنتی نقش زنان»، «طرز از شبکه‌های تصمیم‌گیری غیررسمی» و «هنجارهای اقتدار جنسیت‌زده» نشان می‌دهند که سازمان‌ها صرفاً مجموعه‌ای از قواعد رسمی نیستند، بلکه نظام‌هایی معنایی-هنجاری بوده که مرزهای جنسیتی را در قالب «امور بدیهی» بازتولید می‌کنند. درک این نکته مهم است که هنجارها نه به‌عنوان مانع، که به‌عنوان «شیوه درست انجام کارها» تجربه شده‌اند؛ لذا، کمتر مورد پرسش قرار گرفته و در مقابل تغییر مقاوم‌تر از قوانین رسمی هستند.

در چارچوب نظریه نهادی اسکات (۲۰۰۱) و رویکرد فمینیسم نهادی، هنجارهای «باور به تقدم نقش خانگی بر هویت شغلی» و «ترحم‌گرایی پدرسالارانه» نه با اجبار، که با مکانیسم «فشار اجتماعی» و «درونی‌سازی ارزش‌ها» عمل می‌کنند (Khan et al., 2024: 7). نظریه نقش اجتماعی نیز نشان می‌دهد که چنین هنجارهایی ناشی از انتظارات دیرپای فرهنگی از «زن ایده‌آل» به‌عنوان موجودی مراقبت‌گر و غیررقابت‌جو است (Khalid & Aftab, 2023: 6). در این دیدگاه، «مدیر ایده‌آل» به‌طور پیش‌فرض با ویژگی‌های مردانه گره خورده و زنان برای ورود به این عرصه با یک «ناسازگاری هنجاری» روبه‌رو می‌شوند که نتیجه آن طرد غیررسمی و حذف از شبکه‌های تصمیم‌گیری است. در بافت‌های فرهنگی با فاصله قدرت بالا که ساختارهای تصمیم‌گیری در آن‌ها به‌شدت سلسله‌مراتبی و متمرکز بر سطوح عالی است، صدای کارکنان سطوح پایین‌تر به‌ویژه زنان، به‌طور سیستماتیک حذف یا نادیده گرفته می‌شود (Yousefvand & Abdollahi, 2026: 110). چنین ساختاری، به‌مثابه دیواری نامرئی، مرزهای جنسیتی را در فرایندهای تصمیم‌گیری بازتولید کرده و مشارکت زنان را به حاشیه می‌راند.

یافته‌های این پژوهش در بعد هنجاری با مطالعات بین‌المللی (Kim, 2022; Waylen, 2014; Cannito et al., 2023) همسو است که نهادهای غیررسمی را تعیین‌کننده‌تر از نهادهای رسمی در تبیین نابرابری جنسیتی تلقی کرده‌اند. با این حال، برخلاف پژوهش‌هایی که عمدتاً بر متغیرهای کلان فرهنگی تمرکز دارند (Kim, 2022)، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که هنجارهای خرد سازمانی مانند «شوخی‌های جنسیت‌زده»، «مستندسازی منفی از محدودیت زنان» یا «حذف غیررسمی با بهانه وظایف خانه» حلقه گمشده میان فرهنگ عمومی و تجربه روزمره زنان است. این یافته با پژوهش‌های داخلی (شیری و همکاران، ۱۳۹۷) که به «رفتارهای تبعیض‌آمیز روزمره» اشاره کرده‌اند، هماهنگ است، اما تمایز پژوهش حاضر در تفکیک نظام‌مند این رفتارها در سطح هنجارهای نانوشته است. نتیجه آنکه تغییر در عوامل هنجاری بدون مداخله در لایه «عرف‌های سازمانی» و «باورهای مشترک» امکان‌پذیر نیست. پیشنهادی سیاستی صرفاً مبتنی بر اصلاح آیین‌نامه‌ها، بدون بازتعریف فرهنگ سازمانی و ایجاد حساسیت جمعی نسبت به ریزتهاجم‌ها، ناکارآمد است. یافته‌ها نشان می‌دهد که کاهش طرد از شبکه‌های غیررسمی، بازتعریف «شایستگی» و «تعهد» به شیوه‌ای فارغ از جنسیت و به‌چالش کشیدن دوگانه «زن احساسی/مرد منطقی» نه تنها یک

وظیفه اخلاقی، بلکه شرط لازم برای بهره‌وری سازمانی و عدالت ساختاری است. علاوه بر عوامل هنجاری، یافته‌های این پژوهش نشان داد که عوامل شناختی نیز به‌عنوان لایه‌ای عمیق‌تر و ریشه‌دارتر، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌دهی به ادراکات، قضاوت‌ها و تصمیمات در فرایند ارتقای شغلی زنان دارند. این عوامل که در ناخودآگاه افراد (مدیران، همکاران و حتی خود زنان) شکل گرفته‌اند، اغلب بدون آنکه فرد متوجه باشد، بر ارزیابی‌ها و تصمیمات تأثیر می‌گذارند. از منظر نظریه نهادی اسکات (۲۰۰۱)، عوامل شناختی چارچوب‌های ذهنی، مفروضات بنیادین و مدل‌های ادراکی است که رفتارها را از طریق درک، شناخت و تفسیر هدایت می‌کند (Khan et al., 2024: 7). آنچه این یافته‌ها را برجسته می‌سازد، ماهیت «ناخودآگاه» این عوامل است؛ چنانکه در اعماق ذهن افراد نهاده شده و به‌عنوان «واقعیت‌های بدیهی» تلقی می‌شوند. زنان در سازمان‌های دولتی ایران نه با یک مانع واحد، بلکه با یک «بسته شناختی خودتقویت‌شونده» مواجه هستند که در آن «الزام به اثبات مضاعف شایستگی»، «الگوی ذهنی مدیر ایده‌آل مردانه» و «سوگیری‌های ادراکی در ارزیابی» به‌گونه‌ای درهم‌تنیده عمل می‌کنند. برخلاف عوامل هنجاری که در عرف جمعی ریشه دارند، این عوامل در ناخودآگاه فردی نهاده شده‌اند و به‌صورت خودکار، بدون قصد قبلی، بر قضاوت مدیران و حتی بر خودباوری زنان تأثیر می‌گذارند. نقطه عطف یافته‌ها این است که «درونی‌سازی و خودبازدارندگی» یعنی فرایندی که در آن خود زنان نیز نابرابری را طبیعی می‌پندارند؛ نه یک ویژگی فردی، بلکه محصول انباشت تجارب تبعیض و پیام‌های ضمنی محیطی است.

از منظر نظریه نهادی اسکات، عوامل شناختی مفروضات اساسی هستند که به‌عنوان واقعیت‌های غیرقابل انکار تلقی می‌شوند (Khan et al., 2024: 7). در این پژوهش، مفروضات «مدیر موفق باید مرد باشد» یا «زنان ظرفیت مدیریت بحران را ندارند» دقیقاً در این دسته جای می‌گیرند. برخلاف عوامل هنجاری که می‌توان از طریق تغییر رفتار جمعی اصلاح کرد، عوامل شناختی نیازمند مداخلات در سطح «ناخودآگاه» و «بازآموزی طرحواره‌ها» است. یافته‌های این پژوهش با مطالعات بین‌المللی (Taparia & Lenka, 2022; Kim, 2022) در تأکید بر نقش کلیشه‌های ناخودآگاه همسو است؛ اما شواهد نشان می‌دهد که «الزام به اثبات مضاعف شایستگی» در بافت سازمان‌های دولتی ایران با شدت بالاتری تجربه شده است و پیوند مستقیمی با «سوگیری اعتماد به شایستگی مدیریتی» دارد. همچنین پژوهش‌های داخلی (نیری، ۱۳۹۸) بیشتر بر کلیشه‌های صریح متمرکز بوده‌اند، در حالی که یافته‌ها نشان می‌دهد سوگیری‌های «ناخودآگاه» مانند «احساسی‌انگاری رفتار قاطع زنان» تأثیر بیشتری بر فرایندهای روزانه ارزیابی دارند. افزون بر این، «درونی‌سازی تبعیض» با شدت بیشتری نسبت به مطالعات پیشین در ایران ظاهر شده و نشان می‌دهد که نابرابری نه تنها از بیرون، که از درون ذهن افراد نیز بازتولید می‌شود. نتیجه آنکه مداخلات شناختی - آموزشی باید در اولویت قرار گرفته و برنامه‌های «آگاهی از سوگیری ناخودآگاه» برای مدیران، بازتعریف «تعهد شغلی» بر مبنای نتایج عملکردی، ایجاد شبکه‌های منتورینگ زنان و توانمندسازی روانی زنان برای شکستن چرخه درونی‌سازی، از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شوند. اگر عوامل هنجاری نیازمند تغییر فرهنگ سازمانی است، عوامل شناختی نیازمند «انقلاب آرام در ذهن‌ها» است. غفلت از عوامل شناختی، حتی در صورت اصلاح قوانین، نابرابری را به شکلی خاموش‌تر و مقاوم‌تر بازتولید خواهد کرد.

۶. نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف فهم ادراک زنان از عوامل هنجاری و شناختی مؤثر در بازتولید نابرابری جنسیتی در مسیر ارتقای شغلی در سازمان‌های دولتی انجام شد. یافته‌ها نشان داد که این دو دسته عامل، از مجرای سازوکارهای نامرئی، خودکار و روزمره عمل می‌کنند و به همین دلیل، تأثیرگذاری عمیق‌تر و پایداری بر تداوم نابرابری‌ها دارند. عوامل هنجاری در قالب عرف‌های سازمانی، باورهای جمعی و انتظارات نقشی جنسیتی، «زن ایده‌آل» و «مدیر ایده‌آل» را به‌گونه‌ای تعریف می‌کنند که زنان نه‌تنها ناگزیر از اثبات مضاعف شایستگی خود هستند، بلکه همواره در معرض استانداردهای دوگانه، طرد از شبکه‌های غیررسمی تصمیم‌گیری و فشارهای روانی فرسایشی قرار می‌گیرند. در کنار آن، عوامل شناختی شامل کلیشه‌های ناخودآگاه، سوگیری‌های ادراکی ارزیابان، انگاره‌های محدودکننده نقش زنان و درونی‌سازی تبعیض توسط خود زنان، عمیق‌ترین لایه بازتولید نابرابری را شکل می‌دهند. آنچه این دو بُعد را از یکدیگر متمایز می‌کند، بستر وقوع آن‌ها است. هنجارها در تعاملات بین‌الذهانی و فرهنگ عمومی ریشه

دارند، در حالی که شناخت‌ها در ناخودآگاه فردی نهادینه شده‌اند. با این حال، این دو عامل در تعامل با یکدیگر چرخه‌ای معیوب و خودتقویت‌شونده می‌سازند. هنجارهای تبعیض‌آمیز، کلیشه‌های ذهنی را تثبیت می‌کنند و این کلیشه‌ها نیز به نوبه خود، هنجارهای نابرابر را مشروع و طبیعی جلوه می‌دهند.

نتیجه آنکه عوامل هنجاری و شناختی از مجرای بازتولید نامرئی و روزمره مرزهای جنسیتی، نظم موجود نابرابری را مشروعیت می‌بخشند. این مشروعیت‌بخشی، تبعیض را نه به‌عنوان یک استثناء یا نقض قاعده، بلکه به‌عنوان «روال عادی» و «شیوه درست انجام کارها» تثبیت می‌کند. بدین ترتیب، نابرابری جنسیتی در ارتقای شغلی دیگر نه یک پدیده ناهنجار، بلکه بخشی از نظم طبیعی سازمانی تلقی می‌شود و به همین دلیل، در برابر تغییر مقاوم‌تر از قوانین رسمی هستند. یافته‌های این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که «درونی‌سازی و خودبازدارندگی» فرایندی که در آن خود زنان نیز باورهای قالبی را می‌پذیرند و از رقابت کناره‌گیری می‌کنند؛ نه یک ویژگی فردی یا نشانه ضعف شخصیتی، بلکه محصول نظام‌مند و اجتناب‌ناپذیر مواجهه مکرر با تبعیض‌های نهادی و هنجارهای جنسیت‌زده است. بنابراین، آنچه در ظاهر «خروج خودخواسته» یا «بی‌انگیزگی» زنان نامیده می‌شود، در واقع واکنشی عقلانی و سازگارانه به ساختاری است که هزینه ماندن در آن به مراتب بیش از هزینه خروج است. بدین سبب زدودن پدیده نابرابری جنسیتی از مسیر ارتقای شغلی زنان، صرفاً با اصلاح قوانین و آیین‌نامه‌های رسمی امکان‌پذیر نیست؛ زیرا عوامل تنظیمی تنها لایه سطحی این پدیده را پوشش می‌دهند. آنچه ضروری است، بازطراحی ریشه‌های زیرساخت‌های فرهنگی به منظور تغییر هنجارهای نانوشته و عرف‌های سازمانی و نیز مداخلات شناخت‌محور با هدف تغییر باورهای عمیق و کلیشه‌های جنسیتی ناخودآگاه است. این نتیجه، دلالت روشنی بر این دارد که برابری جنسیتی واقعی نه با تصویب بخشنامه، بلکه با تحول در لایه‌های معنایی، ارزشی و شناختی سازمان‌ها و جامعه محقق می‌شود. پژوهش حاضر با تفکیک نظام‌مند عوامل هنجاری و شناختی و نشان دادن مکانیسم‌های بازتولید نامرئی نابرابری، چارچوبی تحلیلی ارائه داده که می‌تواند مبنایی برای تغییرات پایدار در سطح فرهنگ سازمانی و سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی قرار گیرد.

نوآوری پژوهش در تفکیک صریح دو لایه هنجاری و شناختی بازتولید نابرابری جنسیتی در بستر تجربه زیسته مدیران زن سازمان‌های دولتی ایران نهفته است. در حالی که اغلب پژوهش‌های پیشین این دو سطح را در هم آمیخته و پدیده سقف شیشه‌ای را به‌صورت یکپارچه تحلیل کرده‌اند

۷. پیشنهادها

بر اساس یافته‌های این پژوهش مبنی بر آنکه بازتولید نابرابری جنسیتی در مسیر ارتقای شغلی زنان عمدتاً از طریق سازوکارهای نامرئی هنجاری صورت می‌گیرد، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی در سطح فرهنگ سازمانی و رویه‌های غیررسمی مداخلات هدفمندی انجام دهند. ضروری است نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با حذف استانداردهای دوگانه و ترجیحات مبتنی بر همراهی سیاسی یا وفاداری، به سمت معیارهای عینی و مبتنی بر شایستگی حرفه‌ای بازطراحی شود. همچنین برنامه‌های آموزشی و فرهنگی جامع برای بازنگری در باورهای سنتی درباره نقش زنان و ترویج این نگرش که تعهد سازمانی و هویت شغلی زنان فارغ از نقش‌های خانگی آنان اعتبار دارد، اجرا شود. در کنار آن، رویه‌های تخصیص مسئولیت و ارتقای شغلی باید به گونه‌ای اصلاح گردد که ترحم‌گرایی محدودکننده حذف و زنان به پذیرش نقش‌های اجرایی و رهبری قاطع تشویق و ترغیب شوند. افزون بر این، استقرار سازوکارهای نظارتی سیستمی برای پیشگیری و برخورد با رفتارهای تبعیض‌آمیز روزمره نظیر شوخی‌های جنسیت‌زده، محدودسازی مأموریت‌ها و نظارت پنهان بر عملکرد زنان، گامی اساسی در ایجاد محیط کاری امن و برابر است. سازمان‌ها باید نگرش خود به مدیریت زنان را از «ریسک» به «فرصت» بازتعریف کنند و با اجرای برنامه‌های حمایتی و توجیهی در سطوح مختلف مدیریتی، پذیرش ارتقای زنان را در فرهنگ سازمانی نهادینه سازند. تضمین حضور فعال و مؤثر زنان در تمامی جلسات تصمیم‌گیری رسمی و غیررسمی، همراه با ایجاد فضاهای ارتباطی فراگیر و برابر، می‌تواند از طرد آنان از شبکه‌های تصمیم‌سازی جلوگیری کند. همچنین طراحی برنامه‌های حمایتی روان‌شناختی و ایجاد مسیرهای شغلی پایدار و بدون فرسایش برای کاهش ناامیدی و دلسردی ناشی از موانع ساختاری ضروری است. برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران مرد جهت شناخت و حذف

کلیشه‌های جنسیتی مرتبط با شایستگی مدیریتی نیز ضروری است.

در سطح عوامل شناختی که عمیق‌ترین لایه بازتولید نابرابری را شکل می‌دهند، پیشنهاد می‌شود فرایندهای ارزیابی و انتصاب به گونه‌ای اصلاح شود که الزام به اثبات مضاعف شایستگی برای زنان حذف گردد و معیارهای عینی مبتنی بر عملکرد جایگزین پیش‌فرض‌های قالبی شود. برگزاری کارگاه‌های آموزشی هدفمند برای مدیران ارشد با رویکرد بازتعریف الگوی ذهنی «مدیر ایده‌آل» و تمرکز بر شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای فارغ از جنسیت، می‌تواند غلبه ذهنیت مردانه بر ضوابط رسمی را کاهش دهد. همچنین اجرای برنامه‌های ارتقای آگاهی برای شناسایی و مقابله با انکار توانمندی‌ها، تاب‌آوری و عاملیت حرفه‌ای زنان، همراه با ترویج پذیرش هویت مستقل و مسئولیت‌پذیری آنان ضروری است. تدوین و اجرای سیاست‌های شفاف برای شکستن انگاره‌های محدودکننده نقش زنان و ارتقای آگاهی نسبت به توانمندی‌های مدیریتی و انگیزشی زنان باید در اولویت قرار گیرد. ایجاد سازوکارهای حمایتی فعال نظیر برنامه‌های منتورینگ، کوچینگ و فضاهای امن برای بیان تجربیات زنان، می‌تواند به تقویت اعتماد به نفس، خودباوری و مطالبه‌گری حقوق تضمین‌شده آنان کمک کند. اجرای آموزش‌های رسمی و مداوم ضدسویگیری برای ارزیابان با تأکید بر شناخت و خنثی‌سازی سوگیری‌های ادراکی در ارزیابی عملکرد از ضرورت‌های انکارناپذیر است. توسعه و اجرای برنامه‌های آموزشی جامع با محوریت برابری جنسیتی، تعریف تعهد شغلی بر مبنای نتایج و کیفیت عملکرد و ایجاد شبکه‌های توانمندسازی زنان، می‌تواند به تدریج لایه‌های شناختی بازتولید نابرابری را دگرگون سازد.

هر پژوهش علمی با محدودیت‌هایی همراه است که شناخت آن‌ها برای تفسیر دقیق یافته‌ها و تعمیم‌پذیری نتایج ضروری است. تمرکز پژوهش بر سازمان‌های دولتی مستقر در شهر تهران بود که ممکن است دارای ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری متمایزی نسبت به سایر استان‌ها یا سازمان‌های خصوصی باشد. همچنین حساس بودن موضوع نابرابری جنسیتی و ترس برخی مشارکت‌کنندگان از پیامدهای شغلی یا اجتماعی بیان صریح تجربیات تبعیض‌آمیز، ممکن است منجر به نوعی خودسانسوری یا ارائه روایت‌های محتاطانه شده باشد؛ هرچند تلاش شد با تضمین محرمانگی و ایجاد فضای اعتماد، این مانع تا حد امکان کاهش یابد. بدین سبب مسیرهای زیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود:

- طراحی و اعتباریابی پرسشنامه‌ای استاندارد مبتنی بر مضامین استخراج‌شده در این پژوهش (عوامل هنجاری و شناختی) و اجرای پیمایش در سطح ملی برای سنجش میزان شیوع و شدت این عوامل در سازمان‌های مختلف.
- انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای میان سازمان‌های دولتی و نهادهای غیردولتی، یا مقایسه بین استان‌های مختلف با بافتارهای فرهنگی متفاوت، جهت شناسایی تفاوت‌های زمینه‌ای در بازتولید نابرابری جنسیتی.
- انجام مطالعات کیفی مشابه با تمرکز بر ادراکات و تجربیات مردان مدیر و همکاران مرد، برای درک بهتر ریشه‌های مقاومت در برابر برابری جنسیتی و شناسایی سوگیری‌های ناخودآگاه آنان در فرایندهای ارزیابی و انتصاب.

۹. تعارض منافع

این مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول بوده و نویسندگان اذعان می‌دارند که هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

References

- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., Mordi, C., Ajonbadi, H., & Adekoya, O. D. (2024). Seen but not heard: The voice of women at work and the mediating role of culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(20), 3496–3523. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2421345>
- Banumathi, R. C., & Vennila, D. (2024). Discrimination based on gender and how it affects employee performance. *NMIMS Management Review*, 32(1), 21-31. <https://doi.org/10.1177/09711023241260518>
- Bastani S, Khosravi Dehaghi K. (2020). Obstacles and Challenges of Policy-making based on Gender Equity. *Social Problems of Iran*. 10(2), 29-57. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24766933.1398.10.2.3.7> (in Persian)
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676x.2019.1628806>
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business research methods (4th ed.). Oxford University Press.
- Cameron, R. (2011). Mixed methods research: The five Ps framework. *The Electronic Journal of*

- Business Research Methods*, 9(2), 15-25. <https://academic-publishing.org/index.php/ejbrm/article/view/1272/1235>
- Cannito, M., Naldini, M., & Santero, A. (2023). Investigating the glass ceiling in Italian academia: Women's strategies and barriers to career advancement. *Sociologica*, 17(2), 93-114. <https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/17592>
- Daneshgar, S., Haghighatian, M. and Hejazi, S. N. (2023). women's experience in the workplace after career advancement (Case study: Women middle managers in companies under the Ministry of Industry, Mines and Trade in the whole country). *Sociological Review*, 30(1), 379-404. <https://doi.org/10.61186/jspi.14.2.129> (in Persian)
- Devi, C. N., Singh, K. I., & Kumar, A. R. (2024). Gender inequality and equality: A conceptual analysis. *African Journal of Biomedical Research*, 27, 264-266. <https://doi.org/10.53555/ajbr.v27i6s.5890>
- Farias, B. G. de, Dutra-Thomé, L., Koller, S. H., & Castro, T. G. de. (2020). Formulation of themes in qualitative research: Logical procedures and analytical paths. *Trends in Psychology*, 29, 155-166. <https://doi.org/10.1007/s43076-020-00052-0>
- Galizzi, G., McBride, K., & Siboni, B. (2024). Patriarchy persists: Experiences of barriers to women's career progression in Italian accounting academia. *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 102625. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102625>
- Grangeiro, R. D. R., Silva, L. E. N., & Esnard, C. (2022). I broke the glass ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1523-1537. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2020-2281>
- Hadi, S., Tjahjo No, H. K., & Palupi, M. (2020). Study of organizational justice in SMEs and positive consequences: Systematic review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 4717-4730. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/5686>
- Hajamini, M., Zare, A., Dehghani, A., & Nikooghadam, M. (2024). The role of political freedoms in gender inequalities: Global evidence. *Woman in Development and Politics*, 22(3), 619-652. <https://doi.org/10.22059/jwdp.2024.376579.1008449> (in Persian)
- Halim, Y. T., Zaazou, Z. A., & El-Deeb, M. S. (2023). Factors affecting gender equality in public organizations in Egypt. *Future Business Journal*, 9(1), 99. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00269-2>
- Jannati, A., & Hashemi Baghi, Z. (2025). Feasibility of criminal and legal prosecution of government officials in violation of citizens' right to health. *Journal of Legal Civilization*, 8(23), 191-214. [10.22034/lc.2025.507305.1596](https://doi.org/10.22034/lc.2025.507305.1596) (in Persian)
- Kazemi, S. H., Salimi, N., Sadeghifasaei, S. and Shakeri Golpayegani, T. (2020). Discourse Analysis as a Framework for Identifying the Characteristics of Gender Justice Policy-Making in Iran. *Gender and Family Studies*, 7(2), 62-100. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.25381938.1398.7.2.3.3> (in Persian)
- Khalid, K., & Aftab, S. (2023). Women's glass-ceiling beliefs and their perceived career progression: A tale of two countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(3), 1-20. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2023.2188914>
- Khan, M., Sulaiman, R., Nazir, O., Khan, S., & Awan, S. (2024). The unseen in the glass ceilings: Examining women's career advancement in higher education institutions through a multi-level institutional lens. *Human Resource Development International*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2342762>
- Kim, S. Y. (2022). Analyzing the impacts of informal institutional factors affecting gender inequality: Evidence from 43 countries. *World Development Perspectives*, 28, 100470. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2022.100470>
- Koh, S. Y. (2020). Inequality. In *International Encyclopedia of Human Geography* (2nd ed.). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102295-5.10196-9>
- Kundu, A. (2024). Gender inequality in career advancement: Does the perception of the glass ceiling effect exist? In *Gender Equality from a Modern Perspective* (pp. 19-39). Apple Academic Press. <https://doi.org/10.1201/9781003377979-2>

- Lahiri, M. M., Sarkar, S., Bhargava, M., & Chahar, B. (2023). Perceived 'glass ceiling' dimensions of women's career advancement at higher education institutions: A confirmatory factor analysis. *MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices*, 48-63. <https://doi.org/10.52634/mier/2023/v13/i1/2352>
- Lathabhavan, R., & Balasubramanian, S. A. (2017). Glass ceiling and women employees in Asian organizations: A tri-decadal review. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(3), 232-246. [10.1108/APJBA-03-2017-0023](https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2017-0023)
- Laursen, S., & Austin, A. E. (2020). Building gender equity in the academy: Institutional strategies for change. Johns Hopkins University Press. <https://doi.org/10.1353/book.78724>
- Mazur, A. G. (2024). Institutional mechanisms for gender equality as catalysts and critical actors: Findings, recommendations and research agenda from the OSCE review. *French Politics*, 22(3), 204-217. <https://doi.org/10.1057/s41253-024-00253-4>
- Mohamed, F., Elsaid, A. M. M., & Ela, G. M. B. E. A. (2021). Literature reflections on career women development. *The Business and Management Review*, 12(2), 1-22. [10.24052/BMR/V12NU02/ART-03](https://doi.org/10.24052/BMR/V12NU02/ART-03)
- Moorthy, K., Salleh, N. M. Z. N., T'ing, L. C., Ling, L. P., Min Yeng, D., Jia Ning, L., ... & Pui Mun, L. (2022). Gender inequality affecting women's career progression in Malaysia. *Journal of International Women's Studies*, 23(1), 310-332. <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol23/iss1/32>
- Movafaq, M., Nazari, R., & Moshkelgosha, E. (2023). Presenting a Model and Explaining Ways to Reduce Gender Inequality in Iran's Sports Management. *Women in Development and Politics*, 21(4), 807-836. <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.354500.1008306> (in Persian)
- Nam, H. J., Ryu, D., & Szilagyi, P. G. (2024). Gender inequality, institutional quality and economic outcomes in the European Union. *European Financial Management*, 1-25. <https://doi.org/10.1111/eufm.12508>
- Nayyeri, S. (2019). Antecedents of gender stereotypical attitude towards women in management positions. *Organizational Resource Management Research*, 9(3), 151-172. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286977.1398.9.3.8.1> (in Persian)
- Nazari, L. (2021). Women's leadership: An approach to breaking the glass ceiling. *Quarterly Journal of Woman and Society*, 12(47), 33-44. <https://doi.org/10.30495/jzv.2021.24468.3185> (in Persian)
- Newman, C., Nayebar, A., Gacko, N. M. N. N., Okello, P., Gueye, A., Bijou, S., ... & N'doye, M. (2023). Systemic structural gender discrimination and inequality in the health workforce: Theoretical lenses for gender analysis, multi-country evidence and implications for implementation and HRH policy. *Human Resources for Health*, 21(1), 37. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00813-9>
- O'Connor, P. (2023). Is gendered power irrelevant in higher educational institutions? Understanding the persistence of gender inequality. *Interdisciplinary Science Reviews*, 48(4), 669-686. <https://doi.org/10.1080/03080188.2023.2253667>
- Rezapour, M., Qahramani, J., & Abbaszadeh Sohroun, Y. (2022). Providing a model for breaking the glass ceiling to promote women in managerial positions in the country's education system. *Journal of Woman and Study of Family*, 15(56), 55-75. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20088566.1399.11.44.5.5> (in Persian)
- Salimi, N., & Kazemi, S. H. (2021). Discourses and narratives of gender justice policy-making in Iran: Investigating the causes and directions of the multiplicity of programs and policies. *Women in Development and Politics*, 19(2), 269-304. <https://doi.org/10.22059/jwdp.2021.318461.1007957> (in Persian)
- Sedaqatzadegan, S., Maleki, A., & Khosravi, N. (2017). The study on Social Factors Relevant to Attitude in promotion of Women's Participation in Managerial Level. *Women in Development and Politics*, 2 (4) :115-138. <http://jpsd.hormozgan.ac.ir/article-1-85-en.html> (in Persian)
- Shafi, A., Etebariyan, A., & Ebrahimzadeh Dastjerdi, R. (2018). Identifying the effect of factors on the creation of glass ceiling for women employed at the headquarters of the National Iranian Oil Products Distribution Company based on the interpretative-structural approach (ISM). *Journal of Woman and Society*, 9(2), 155-189. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20088566.1397.9.34.7.3> (in Persian)
- Shafi, A., Gheisari, Z., Rezadoost, Z., Hashemi, L., Lotfollahi, P., & Amiri, F. (2022). Designing a glass ceiling model using grounded theory approach. *Journal of Human Resources Management*,

- 12(43), 131-151. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.150421> (in Persian)
- Shiri, A., Faraji, E. and Yasini, A. (2018). Gender Inequality Experience in Organizational Promotions: A Metaphorical Reading of Glass Escalator effect. *Women Studies*, 9(24), 1-31. https://womenstudy.ihcs.ac.ir/article_3338.html?lang=en (in Persian)
- Singh, S., Sharma, C., Bali, P., Sharma, S., & Shah, M. A. (2023). Making sense of glass ceiling: A bibliometric analysis of conceptual framework, intellectual structure and research publications. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2181508. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2181508>
- Suh, J., & Hijal-Moghrabi, I. (2022). The effects of fairness on female managers' perception of career prospects and job satisfaction: A study across sectors. *International Journal of Public Administration*, 45(8), 644-657. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1876728>
- Sujono, D., Tunas, B., & Sudiarditha, I. (2020). Vitality of work involvement in mediation: The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 10(5), 1061-1068. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.003>
- Suryani, A., Rossanti, N. P. E., & Adda, H. W. (2024). Breaking through the glass ceiling: Meritocracy steps for women's civil service careers. *Manajemen dan Bisnis*, 23(2), 271-283. <https://doi.org/10.24123/mabis.v23i2.798>
- Swinton, J., & Mowat, H. (2016). Practical theology and qualitative research (2nd ed.). SCM Press.
- Tabatabaie, F., & Jahandideh, T. (2025). The role of gender inequality and security perceptions in predicting women's job satisfaction: A descriptive study. *Social Psychology Research*, 15(59), 71-82. <https://doi.org/10.22034/spr.2025.507849.2083> (in Persian)
- Taparia, M., & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372-400. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2020-0098>
- UNSD. (2023). The gender snapshot 2023. Demographic and Social Statistics - the United Nations, <https://unstats.un.org/sdgs/gender-snapshot/2023/>
- Watanabe, K. S., & Kwarteng, A. H. (2024). Unveiling the glass ceiling phenomenon and mitigating strategies through organizational justice: A conceptual paper. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2331981. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331981>
- Waylen, G. (2014). Informal institutions, institutional change, and gender equality. *Political Research Quarterly*, 67(1), 212-223. <https://doi.org/10.1177/1065912913510360>
- World Economic Forum. (2023). Global Gender Gap Report 2023. Geneva: World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>
- Yosofvand, H. R., & Abdelahi, A. S. (2026). Hidden gender inequalities in women's career advancement: A case study of female staff in the administrative structure of Payam-e Noor University, Isfahan Center. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 15(1), 107-130. <https://doi.org/10.22108/srsp.2025.146567.2152> (in Persian)