

(مقاله پژوهشی)

## بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی (مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد)

زهرا رجایی<sup>۱</sup>، مریم مهرپرور<sup>۲</sup>، محیا فیروزیان<sup>۳</sup>

### چکیده

نقش زنان در توسعه امروز جوامع، مستقیماً با هدف توسعه اجتماعی و اقتصادی بستگی دارد و از این رو در تحول همه جوامع انسانی، عاملی بنیادی محسوب می‌شود. هدف از انجام این تحقیق، ارزیابی اثر متغیرهای باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد است. این تحقیق بر مبنای هدف، کاربردی و به روش توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد هستند که بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه ۱۱۰ نفر محاسبه شده است. به منظور بررسی و آزمون متغیرهای مؤثر در موضوع تحقیق، به ترتیب از پرسشنامه استاندارد اسمیت (۲۰۱۲) برای سنجش متغیر باورهای سقف شیشه‌ای، پرسشنامه استاندارد خدایاری (۱۳۹۶) برای سنجش متغیر جانشین‌پروری و پرسشنامه استاندارد نجاززاده آرانی (۱۳۹۹) برای سنجش متغیر سبک رهبری استفاده شده است. پایایی و روایی پرسشنامه‌ها به ترتیب از طریق پایایی ترکیبی و تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از نرم‌افزارهای SPSS و Smart-PLS به ترتیب برای تهیه آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که باورهای سقف شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر آن مشخص شد باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### کلیدواژگان

باورهای سقف شیشه‌ای، جانشین‌پروری، سبک رهبری زنان

۱. دانشگاه پیام نور ایران، تهران، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، گروه مدیریت، استادیار  
z1361rajae@gmail.com

۲. دانشگاه پیام نور ایران، تهران، دانشکده علوم پایه، گروه ریاضی، استادیار  
m.mehrparvar@pnu.ac.ir

۳. دانشگاه پیام نور ایران، تهران، دانشکده اقتصاد، مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت  
firouzianm2@mums.ac.ir تاریخ دریافت: ۲۳ شهریور ۱۴۰۰ - تاریخ پذیرش: ۱ آبان ۱۴۰۰

## مقدمه

مشارکت سیاسی اجتماعی زنان در کشورهای در حال توسعه و بسیج آنها در قالب مشارکت مؤثر و سازمان‌یافته در فرآیند توسعه پایدار جایگاه ویژه‌ای دارد. براساس آمارهای رسمی کشور، بیش از نیمی از جمعیت ۷۰ میلیونی جامعه ایران را زنان تشکیل می‌دهند. مشارکت زنان در جامعه بدان جهت از ارزش و اعتبار برخوردار است که زمینه را برای ایجاد توسعه پایدار مهیا می‌سازد (رضوی الهاشم، ۱۳۹۹: ص ۶۰).

بررسی‌های به‌عمل‌آمده حاکی از این است که ایجاد شرایط برای ارتقای زنان به رده‌های بالای سازمانی به‌طور غیرمستقیم با کاهش نرخ رشد جمعیت، کاهش شکاف درآمدی بین اقشار مختلف جامعه و افزایش مشارکت‌های آگاهانه سیاسی و اجتماعی رابطه تنگاتنگ دارد و سبب افزایش توسعه انسانی در کشور می‌شود (بابایی زکلیلی، ۱۳۹۴: ص ۴۰)، اما آنچه در واقعیت شاهدیم این است که در عرصه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری وضعیتی نامناسب وجود دارد. بسیاری معتقدند که جو حاکم بر سازمان‌ها و اعتقاد نداشتن مدیران و کارکنان مرد و حتی زنان شاغل به توانایی‌های مدیریتی زنان باعث ایجاد شرایط موجود شده است. این باورهای عمومی در حالی در سطح جامعه وجود دارد که شاهد افزایش نسبی زنان تحصیل‌کرده دانشگاهی در کشور هستیم. در اینجا با مفهومی به نام «سقف شیشه‌ای» روبه‌رو می‌شویم که باور بدان به‌معنای اعتقاد به عدم ارتقای شغلی زنان در عین برخورداری از توانایی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی است. اسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۱۲: ص ۱) در تحقیق خود با عنوان «چگونه باورهای سقف شیشه‌ای به پیشرفت شغلی زنان منجر می‌شود»، چهار متغیر انکار، انعطاف‌پذیری، پذیرش و استعفا را با پیشرفت شغلی بررسی کرده که دربرگیرنده رضایت شغلی، شادی، سلامت فیزیکی و روانی و مشارکت کاری است. نتایج این تحقیق نشان داد که هر باور رابطه‌ای مثبت یا منفی با پیشرفت شغلی دارد. این تحقیق درصدد بررسی این موضوع از منظر تأثیر بر سبک رهبری زنان و جانشین‌پروری آنان است. از آنجایی که نیروی انسانی مهم‌ترین و ارزنده‌ترین سرمایه هر سازمان است، برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری باید از اهم سیاست‌های سازمانی قرار گیرد.

## طرح مسئله

طی چند دهه گذشته جامعه زنان تحولاتی را از سر گذرانده است. با افزایش آگاهی و گسترش آموزش عالی، آنان توانمندی‌های خود را ارتقاء داده‌اند و دیگر نمی‌توان زنان را در حاشیه مناسبات سیاسی-اجتماعی نگه داشت. اکنون آنها خواهان پایگاه‌هایی هستند تا به موقعیت‌های بهتری دست یابند. واقعیت این است که زنان ایران امروز مصلحت‌اندیشی‌های موجود درباره حضور و مشارکت در

مدیریت‌های کلان جامعه را به چالش کشیده‌اند. با این حال، علی‌رغم ارتقاء آگاهی‌های اجتماعی و دانش و مهارت‌های تخصصی، هنوز هم زنان سهم قابل توجهی در سطوح کلان مدیریتی کشور ندارند. این در حالی است که کمیت و کیفیت قشر عظیم دانش‌آموختگان، آگاهی‌های علمی، تخصصی و فنی بالقوه زنان ایرانی، قابل قیاس با بسیاری از کشورها نیست. این مسئله باعث شده است که سبک رهبری زنان نیز با مردان در ایران تفاوت داشته باشد. به‌نظر می‌رسد تعداد اندک نمایندگان زن در مجلس ایران و شوراهای شهر به ضعف‌ها و نارسایی‌های اجتماعی فرهنگی ایرانیان بازمی‌گردد. امروزه زنان ما خواهان آن هستند که در مراحل مختلف برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و کلان ملی حضور جدی و فعال داشته باشند؛ چرا که حضور زنان در جامعه و افزایش مشارکت اجتماعی-سیاسی آنها یک امر واقع و مقبول است. حضور و مشارکت اساسی زنان در جامعه و آزادی اندیشه آنان نشان رشد جوامع و عقلانیت آن است (رضوی الهاشم، ۱۳۹۹: ۶۱).

نظریه‌پردازان تفاوت سبک رهبری مردان با زنان را ناشی از متغیرهای مسئولیت‌های خانوادگی، نیروی جسمی و لطافت روحی، آموزش عمومی زنان و شرایط خاص اجتماعی حاکم بر جامعه و سازمان‌ها می‌دانند که باعث شده در محیط‌های کاری بین سبک رهبری مردان با زنان تفاوت زیادی وجود داشته باشد که یکی از عوامل اثرگذار در این زمینه، باورهای سقف‌شیشه‌ای است که بر سبک رهبری زنان مؤثر بوده که کمتر به این موضوع در مطالعات پرداخته شده است. از طرفی باورهای سقف‌شیشه‌ای حاکی از این است که زنان عموماً در مشاغل کار ثانویه به‌کار گرفته می‌شوند که با محدودیت‌هایی چون بی‌ثباتی در کار، حقوق و مزایای کمتر و امکان پیشرفت کم روبه‌رو هستند. این در حالی است که نقش زنان در توسعه امروز جوامع، مستقیماً با هدف توسعه اجتماعی و اقتصادی بستگی داشته و از این‌رو در تحول همه جوامع انسانی، عاملی بنیادی محسوب می‌شود. از این‌رو هدف از این تحقیق، ارزیابی اثر متغیرهای باور سقف‌شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد است؛ بنابراین، عامل عمده در تداوم نابرابری‌های جنسیتی همین موضوع است. نظریه‌پردازان دیدگاه جنسیتی در تبیین نابرابری‌های موجود بر اختصاص کار خانگی به زنان و در نتیجه، فرصت کمتر برای حضور آنان در عرصه‌های اجتماعی تأکید دارند (کارنس و دیگران، ۲۰۰۸: ۱۴۵۴) و همچنین معتقدند چون مشاغل زنانه (مانند آموزگاری، پرستاری و ...) انعکاسی از نقش خانگی است، این مشاغل را نیز کم‌ارزش در نظر می‌گیرند. نهایت آن که معیارهای نظام ارزیابی شغلی برای تعیین ارزش کیفیت کار به ویژگی‌هایی متکی است که عموماً به مردان نسبت می‌دهند. برخی صاحب‌نظران از جمله موریسون و فون گلینو<sup>۱</sup> مهم‌ترین عامل نابرابری‌های جنسیتی در سازمان‌ها و اصلی‌ترین مانع ارتقای شغلی زنان را وجود «سقف‌شیشه‌ای» می‌دانند. با افزایش نیاز به

تنوع در نیروی کار، مطالعه انجام شده از سوی منارد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹: ۶۱) نشان داد نسبت زنانی که در موقعیت‌های زیرین نگه داشته شده‌اند، افزایش یافته است که این هم‌زمان با تقاضای بیشتر آنها برای برابری در محیط کار است. با این حال، نسبت زنانی که به موقعیت‌های بالای مدیریتی رسیده‌اند، نسبتاً کوچک است که این امر اشاره به وجود موانع تبعیض‌آمیز برای ورود به موقعیت‌های ارشد مدیریت دارد که سقف شیشه‌ای نامیده می‌شود (فراح و دیگران، ۲۰۲۰: ۱۰۱).

از طرفی راهبرد جانشین‌پروری، رهبران را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقاء و سایش نیروها را جبران می‌کند (هلتون و جکسون، ۲۰۰۷: ۳۳۵). شناسایی و پرورش افراد برخوردار از استعداد بالا، یک سامانه رسمیت‌یافته مدیریت جانشین‌پروری است که با شناسایی کارکنان مستعد، آنها را به‌گونه‌ای پرورش می‌دهد که به‌سوی ایفای نقش‌های رهبری در آینده حرکت کنند (رضازاده و دیگران، ۱۳۹۲: ۴).

نظریه پردازان تفاوت سبک رهبری مردان با زنان را ناشی از متغیرهای مختلف می‌دانند که باعث شده در محیط‌های کاری بین سبک رهبری مردان با زنان تفاوت زیادی وجود داشته باشد. البته باورهای سقف شیشه‌ای مؤثر بر سبک رهبری زنان بوده (رایان و هسلم، ۲۰۰۶: ۴) که کمتر به این موضوع در مطالعات پرداخته شده است. از طرفی باورهای سقف شیشه‌ای حاکی از این است که زنان عموماً در مشاغل کار ثانویه به‌کارگرفته می‌شوند، با افزایش نیاز به تنوع در نیروی کار، مطالعات ریسیر (۲۰۱۳: ۳۰) نشان داده است که تعداد زنان نگه‌داشته شده در موقعیت‌های زیرین و میانی در سازمان‌ها افزایش یافته است، زیرا در برنامه‌های جانشین‌پروری کمتر به زنان توجه شده است. این امر به‌دلیل وجود موانع تبعیض‌آمیز برای زنان، جهت ورود به موقعیت‌های ارشد مدیریت و رهبری سازمان است.

اصلی‌ترین و مهم‌ترین موانع در توسعه شغلی زنان، عوامل فرهنگی جامعه، به‌خصوص وجود باورهای سقف شیشه‌ای است (فراح، ۲۰۲۰؛ نونالی، ۱۹۸۷؛ ریسپر، ۲۰۱۳: ۲۹) و این باورها که براساس جنسیت، طی فرآیند اجتماعی شدن شکل می‌گیرد، از یک‌سو بر جانشین‌پروری در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و از سوی دیگر زنان را به سمت سبک رهبری متمایز از مردان سوق می‌دهد و از آنجا که سبک رهبری از مهم‌ترین عوامل در هدایت ظرفیت‌ها و بهره‌وری سازمانی است، اهمیت مسئله حاضر را نشان می‌دهد، از طرفی شهر مشهد یکی از مناطقی است که در آن نسبت دانش‌آموختگان زن به مرد به‌نسبت میانگین کشوری بالاتر است و با توجه به عدم تحقیق مشابه در جامعه آماری مورد مطالعه، ضرورت پرداختن به تحقیق حاضر را مضاعف می‌کند. از این‌رو این تحقیق در پی ارزیابی اثر متغیرهای باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری زنان و سبک رهبری آنان است که در معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد به‌عنوان یکی از سازمان‌های مهم این کلان‌شهر، مطالعه شده است. معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد با برخورداری از جامعه آماری بالایی از کارکنان زن دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر می‌تواند بستر مناسبی را جهت بررسی این موضوع فراهم آورد. از این‌رو، این

تحقیق درصدد پاسخ به این پرسش است که آیا باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی در معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد تأثیر دارد یا خیر؟

## چارچوب نظری تحقیق

### باورهای سقف شیشه‌ای زنان<sup>۱</sup>

باید اذعان کرد که باورهای مرتبط با موانع پیشرفت شغلی اعمال شده بر زنان و اقلیت‌ها می‌توانند سطح شغلی آنها را ارتقا یا تنزل دهند. این باورها ممکن است به انتخاب مسیر شغلی و رفتارهای ماندگار در سازمان‌ها منجر شوند. در واقع، باورهای شغلی دستیابی به اهداف و راه رسیدن به سعادت را جست‌وجو می‌کنند (گانو و دیگران، ۲۰۱۲: ۷۰). باورهای سقف شیشه‌ای زنان، شامل انکار<sup>۲</sup>، انعطاف‌پذیری<sup>۳</sup>، پذیرش<sup>۴</sup> و استعفاء<sup>۵</sup> است.

**- انکار**، اعتقادی است که در آن زنان و مردان در رسیدن به رهبری و پیشرفت شغلی با مسائل و مشکلات مشابهی مواجه هستند. در واقع، در این باور تبعیض جنسیت و مشکلات ناشی از آن انکار می‌شود.

**- انعطاف‌پذیری**، باوری است که در آن زنان در برابر مشکلات نرمش دارند؛ بنابراین قادر به شکستن سقف شیشه‌ای هستند.

**- پذیرش**، اعتقاد به این که زنان، اهداف دیگر زندگی، از جمله معضلات خانواده، را بر پیشرفت شغلی ترجیح می‌دهند؛ بنابراین پذیرش را می‌توان در مجموعه‌ای از اعتقادات خلاصه کرد که در آن حمایت خانواده در مقابل پیشرفت شغلی قرار دارد. این باورها در راستای مسیر پیشرفت شغلی، دارای دو رویکرد هستند؛ رویکرد خوش‌بینانه و رویکرد بدبینانه (هلتون و دیگران، ۲۰۲۰: ۳۳۶-۳۳۷).

**- کناره‌گیری (استعفاء)**، اعتقاد بر این که زنان نسبت به مردان هنگام جست‌وجوی پیشرفت شغلی از پیامدهای منفی بسیاری رنج می‌برند که ناشی از سقف شیشه‌ای است و مشکلات طاق‌فرسایی در این رابطه وجود دارد که زنان برای شکستن سقف شیشه‌ای تلاش نمی‌کنند. **انعطاف‌پذیری و انکار** دارای رویکرد خوش‌بینانه هستند، زیرا این دیدگاه مشترک را دارند که زنان می‌توانند به سطوح بالای سازمان دست یابند. در واقع، بیشتر زنان اهداف راهبردی در محل کار دارند. **کناره‌گیری (استعفاء)** و **پذیرش** رویکردی بدبینانه دارند و هر دو عدم تعادل جنسیتی را در رهبری

1. Women's Glass Ceiling Beliefs
2. Denial
3. Resilience
4. Acceptance
5. Resignation

نشان می‌دهند، زیرا در این رویکرد زنان اهداف راهبردی در محل کار ندارند(اسمیت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

## جانشین‌پروری<sup>۲</sup>

جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به‌عنوان تعیین رهبران آینده تعریف می‌شود، اما در واقع این برنامه‌ریزی به‌مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده است و از تشویق افراد به توسعه از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشئت می‌گیرد یوکل (و دیگران، ۱۳۸۲: ۱۰). در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود، در زمان مناسب پر کند (رضوی الهاشام، ۱۳۹۹: ۷۲). در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانه استعداد‌های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سازمان اطمینان می‌یابد که به‌منظور پر کردن نقش‌های مهم درون سازمان، به‌تدریج کارکنانی استخدام می‌شوند و پرورش می‌یابند. گسترش سریع جهانی شدن، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌آورد و بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آنها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است. در برخی از سازمان‌ها، طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای اطمینان از تداوم رهبری موفق اجرا می‌شود، زیرا مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری موفقیت آینده سازمان را تضمین می‌کند و البته بررسی رهبری زنان در این راستا به بینش نسلی بیشتری هم نیاز دارد(نجازاده، ۱۳۹۹: ۱۱۸).

## سبک رهبری<sup>۳</sup>

رهبری موضوعی است که از دیرباز ذهن پژوهشگران و افراد جامعه را به خود جلب کرده است. این واژه به‌طور ضمنی بر افراد قدرتمند و پویا دلالت دارد. شاید علت جذابیت گسترده مفهوم رهبری این باشد که رهبری فرآیندی بسیار اسرارآمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد؛ بنابراین موضوع رهبری برای پاسخ به پرسش‌هایی از این قبیل که چرا رهبران خاصی مثل حضرت محمد (ص) یا ماتوتسه تونگ<sup>۴</sup> الهام‌بخش و چنان با شور و اشتیاق و فداکار بوده‌اند؟ این دست پرسش‌ها از دیرباز مطالعه

- 
1. Smith et al
  2. Succession
  3. Leadership Styles
  4. Mao Zedong

شده‌اند، اما پژوهش‌های علمی درباره رهبری صرفاً از قرن بیستم آغاز شد همچنین با توجه به اهمیت منابع انسانی در توسعه پایدار و نقش بنیادین زنان در توسعه اجتماعی و اقتصادی کشورها (میرغفوری، ۱۳۸۵: ۱۰۲) در عصر حاضر این موضوع بیشتر از گذشته مورد بررسی قرار گرفته است. از طرفی مطالعه مفهوم رهبری به صورت علمی منجر به ظهور سبک‌های مختلفی در مدیریت و رهبری سازمان‌ها شد که بسته به شرایط سازمانی، مدیریت از یک سبک رهبری خاص بهره‌مند خواهد شد.

### تبیین نظری مدل مفهومی تحقیق

در زمینه موضوع تحقیق در داخل کشور پیشینه‌ای مرتبط با موضوع تحقیق یافت نشد، اما تحقیقات زیادی در این زمینه، به خصوص در خارج کشور، صورت گرفته است؛ از جمله: تابع و همکاران (۱۳۹۴) مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه بین باور به سقف شیشه‌ای و موفقیت ذهنی کارکنان زن در شهرداری شیراز» را با هدف بررسی این موضوع به رشته نگارش درآوردند. جامعه آماری پژوهش آنان کلیه کارکنان زن در شهرداری شیراز با تعداد ۶۰۰ کارمند بوده که جهت برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد، که ۲۲۹ نفر مناسب این تحقیق بودند. از نتایج این تحقیق این بود که: بین باور به سقف شیشه‌ای زنان و موفقیت ذهنی و همچنین ابعاد آن ارتباط منفی و معناداری وجود دارد.

فرح و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان «جانشین‌پروری رهبری در انواع مختلف سازمان‌ها با هدف بررسی جانشین‌پروری رهبری در انواع سازمان‌های تجاری، عمومی، خصوصی و سیاسی» را به رشته تحریر درآوردند. محققان پرسش «جانشین‌پروری رهبری در کسب‌وکار و سیاست تا چه میزان از یکدیگر می‌آموزند؟» را بررسی کردند. رانا و گاندی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان «بررسی مروری باورهای سقف شیشه‌ای زنان در مدیریت ارشد سازمان» را، با هدف تمرکز بر واقعیت سقف شیشه‌ای و موانع نامرئی که زنان در مسیر پیشرفت‌های شغلی خود در سازمان با آن مواجه می‌شوند و از دستیابی آنان به سمت‌های ارشد سازمانی جلوگیری می‌کند، به رشته نگارش درآوردند. الگوهای مشارکت زنانه و مردانه نیروی کار و نگرش اجتماعی نتایجی را منعکس کردند. لانگمن و لافرنیر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان «حرکت از سقف شیشه رنگی: آماده‌سازی زنان برای رهبری در آموزش عالی مبتنی بر ایمان» را با هدف تمرکز ویژه بر وضعیت زنان در رهبری که در کالج‌ها و دانشگاه‌های مبتنی بر امور معنوی یافت می‌شوند، به رشته نگارش درآوردند. این مطالعه، نتایج تحقیق عمقی درباره تأثیر اولویت توسعه رهبری

1. Farah et al.

2. Rana & Gandhi

3. Longman & Lafreniere

زنان در کالجها و دانشگاه‌های مسیحی را که از سال ۱۹۹۸ آغاز شد، توصیف می‌کند. گانو و بواتنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان «ایجاد فرهنگ زنان کارآفرین از طریق برنامه‌ریزی جانشینی» با هدف تجزیه و تحلیل تجربی از زنان کارآفرین در کشور غنا در رابطه با اهداف تجاری و برنامه‌ریزی جانشینی آنها، به رشته نگارش درآوردند. این مطالعه نشان داد که اگرچه پاسخ‌دهندگان تمایل دارند که زندگی شغلی آنها از عمر بیشتری برخوردار شود و احتمالاً تجارت را به فرزندان یا اعضای خانواده خود منتقل کنند، اما فقط تعداد کمی از این کارآفرینان برنامه رسمی کتبی برای جانشینی دارند. آدامز و فانک<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان «فراتر از سقف شیشه‌ای: آیا جنسیت مهم است؟» با هدف اینکه مدیران زن و مرد به‌طور سیستماتیک از نظر ارزش‌های اصلی و نگرش در معرض خطری متفاوت هستند، اما از جهاتی متمایز از تفاوت‌های جنسیتی عمومی هستند، به رشته نگارش درآوردند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیران زن خیرخواه‌ترند و نگرانی جهانی دارند، اما قدرت آنها کمتر از مدیران مرد است.

کارنس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) تحقیقی با عنوان «سلامت زنان و رهبری زنان در پزشکی دانشگاهی: زدن همان سقف شیشه‌ای؟» با هدف پیوند تاریخی پیشرفت‌های بهداشت زنان، با رهبری زنان در پزشکی دانشگاهی، پیشرفت کند زنان به رهبری در پزشکی دانشگاهی و شاخص‌هایی که پیشرفت سلامت زنان را متوقف کرده است، به رشته نگارش درآوردند. یافته‌های تحقیق نشان داد که تعصبات و فرضیات ناخودآگاه مبتنی بر جنسیت، عمیقاً نهفته در پیشرفت متوقف‌شده زنان در هر دو جبهه است. این تحقیق بر ضرورت حرکتی فراتر از «اصلاح زنان» به یک رویکرد سیستمی و نهادی تأکید کرد و به بررسی تأثیر تعصبات ناخودآگاه مرتبط با جنسیت، که باعث کم‌ارزش شدن زنان و به حاشیه راندن آنها و مسائل مرتبط با آنان، مانند سلامتی آنها پرداخت. رایان و هسلم<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) تحقیقی با عنوان «چه چیزی فراتر از سقف شیشه‌ای است؟ صخره شیشه‌ای و احتمال خطرناک موقعیت‌های رهبری زنان» با هدف پاسخ به این پرسش که آیا مفهوم سقف شیشه‌ای به‌طور کامل تجربیات زنان امروز را توصیف می‌کند، به رشته نگارش درآوردند. این تحقیق «سقف شیشه‌ای» را در یک دوره ۲۰ ساله بررسی کرد. یافته‌های تحقیق نشان داد که زنان بیشتر از مردان نقش‌های رهبری خطرناک یا ناپایدار را دارند.

نظریه پردازان تفاوت سبک رهبری مردان با زنان را ناشی از متغیرهای مختلف می‌دانند که باعث شده در محیط‌های کاری بین سبک رهبری مردان با زنان تفاوت زیادی وجود داشته باشد که البته باورهای سقف شیشه‌ای مؤثر بر سبک رهبری زنان بوده است (رایان و هسلم، ۲۰۰۶: ۴) که در مطالعات کمتر به این موضوع پرداخته شده است. در برنامه‌های جانشین‌پروری کمتر به زنان توجه شده است. این امر به وجود موانع تبعیض‌آمیز برای ورود به موقعیت‌های ارشد مدیریت و رهبری سازمان اشاره دارد؛ بنابراین فرضیات تحقیق به این شکل بیان می‌شود:

1. Ganu & Boateng
2. Adams & Funk
3. Carnes
4. Rayan & Heslem



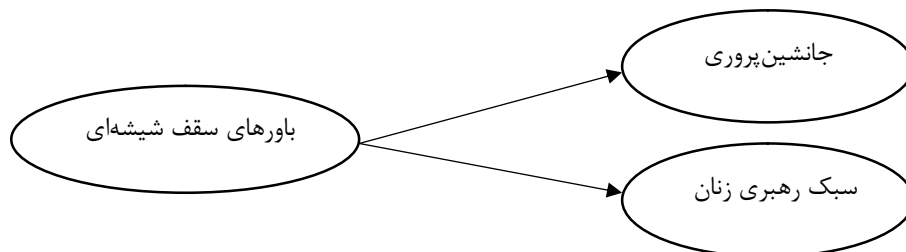
### فرضیه اول: باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

سقف شیشه‌ای و موانع نامرئی که زنان در مسیر پیشرفت‌های شغلی خود در سازمان با آن مواجه می‌شوند از دستیابی آنان به سمت‌های ارشد سازمانی جلوگیری می‌کند، منبع اصلی تبعیض سازمانی، از نگرش سازمان در خصوص نقش‌ها و رفتارهای اجتماعی زنانه و مردانه و علی‌الخصوص برنامه‌های تبعیض‌آمیز جانشین‌پروری ناشی می‌شود. زنان و مردان از سطح متفاوتی از دسترسی به منابع، فرصت‌های شغلی و به‌طور کلی وضعیت سازمانی برخوردارند که می‌تواند به‌دلیل برنامه‌های تبعیض‌آمیز جانشین‌پروری باشد و در نتیجه ازدحام زنان شاغل در سازمان در مسیر مسئولیت‌های اندک و پرداخت‌های پایین است (رانا و گاندی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۲) (آدامز و فانک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۲۱۹)، (رایان و هسلم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۳)؛ پس می‌توان گفت باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### فرضیه دوم: باورهای سقف شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

زنان بیشتر از مردان نقش‌های رهبری ناپایدار را دارند (رایان و هسلم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۵). تعصبات و فرضیات ناخودآگاه مبتنی بر جنسیت (کارنس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۱۴۵۳) بر سبک رهبری زنان تأثیرگذار بوده و ادراک شخصی، شخصیت و فعالیت‌های زنان پیشینه‌ای را در ذهن آنان می‌سازد و باعث می‌شود کلیشه‌های پیش‌فرض زنانه بر روابط آنان سایه بیفکند (رانا و گاندی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷: ۲) و زنان با مردان سبک رهبری متفاوتی داشته باشند. مدیران زن به‌دلیل پدیده سقف شیشه‌ای به‌طور سیستماتیک از نظر ارزش‌های اصلی و نگرش، متفاوت از مردان هستند، مدیران زن خیرخواه‌تر و دارای آرامش مقتدرانه، تحول‌خواه و داری اخلاق مراقبتی هستند و نگرانی جهانی دارند، اما قدرت آنها کمتر از مدیران مرد است (آدامز و فانک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲: ۲۲۰).

- 
1. Rana & Gandhi
  2. Adams & Funk
  3. Rayan & Heslem
  4. Rayan & Heslem
  5. Carnes
  6. Rana & Gandhi
  7. Adams & Funk



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق محقق ساخته

بر اساس پژوهش‌های رانا و گاندی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، لانگمن و لافرنیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، گانو و بواتنگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، آدامز و فانک<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، کارنس و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) و رایان و هسلم<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) وجود باورهای سقف شیشه‌ای به‌عنوان یکی از موانع فرهنگی جامعه در توسعه شغلی زنان طی فرآیند اجتماعی شدن از یک‌سو بر جانشین‌پروری در سازمان‌ها و از سوی دیگر بر سبک رهبری زنان مؤثر می‌باشد که مدل مفهومی تحقیق مطابق شکل ۱ ارائه شده است.

## روش تحقیق

این تحقیق برمبنای روش، توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی است، به‌دلیل این‌که محقق تلاش دارد تا آنچه را که هست، به‌دور از هرگونه استنتاج ذهنی گزارش دهد. در اینجا محقق پارامترهای جامعه آماری را بررسی کرده و با انتخاب نمونه‌ای که معرف جامعه می‌باشد، به بررسی متغیرهای تحقیق پرداخته است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی است؛ جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان خانم معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد و ۱۵۰ نفر هستند. نمونه آماری در این پژوهش با توجه به جدول مورگان ۱۱۰ نفر تعیین شده است. روش نمونه‌گیری نیز به‌صورت نمونه‌گیری احتمالی ساده یا تصادفی ساده است. در این تحقیق جهت گردآوری ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای، یعنی استفاده از مجلات، کتب و سایت‌ها و اسناد اینترنتی استفاده شده است و جمع‌آوری داده‌های لازم برای آزمون فرضیات تحقیق از پرسشنامه استاندارد اسمیت (۲۰۱۲) برای اندازه‌گیری متغیر باورهای سقف شیشه‌ای، پرسشنامه استاندارد خدایاری (۱۳۹۶) برای اندازه‌گیری متغیر جانشین‌پروری و پرسشنامه استاندارد نجارزاده آرانی (۱۳۹۹) برای اندازه‌گیری متغیر سبک رهبری سازمانی استفاده شد. در

1. Rana & Gandhi
2. Longman & Lafreniere
3. Ganu & Boateng
4. Adams & Funk
5. Carnes
6. Rayan & Heslem

پژوهش حاضر، برای محاسبه پایایی سؤالات از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها است، روش حداقل مربعات جزئی معیار مدرن‌تری به نام پایایی ترکیبی به‌کار می‌برد. در صورتی که مقدار آن برای هر سازه بالای ۰/۷۰ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد (آدامز، ۲۰۱۲: ۲۱۹-۲۳۵). با عنایت به موارد فوق و با توجه به جدول زیر که در آن مقدار تمامی متغیرها بیش از ۰/۷۰ هستند، برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

جدول ۱. نتایج پایایی پرسشنامه

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
اعطای پاداش درونی	۸۶۶/۰	۹۰۵/۰
آرامش مقتدرانه	۸۱۲/۰	۸۶۰/۰
اخلاق مراقبتی	۸۷۸/۰	۹۱۱/۰
ارزیابی عملکرد	۸۷۴/۰	۹۱۴/۰
الگوی شایستگی	۸۸۹/۰	۹۱۸/۰
انکار کردن	۸۹۰/۰	۹۰۹/۰
برنامه‌ریزی	۸۷۲/۰	۹۳۹/۰
تاب‌آوری	۹۱۰/۰	۹۲۴/۰
تحول‌خواه	۸۸۲/۰	۹۱۴/۰
تسلیم شدن	۸۸۴/۰	۹۰۴/۰
توسعه کارکنان	۸۸۲/۰	۹۱۳/۰
رهبری	۸۷۶/۰	۹۲۰/۰
فرهنگ‌سازمانی	۸۸۲/۰	۹۱۹/۰
پذیرش	۸۵۹/۰	۸۷۹/۰

### یافته‌های تحقیق

#### - برازش مدل درونی

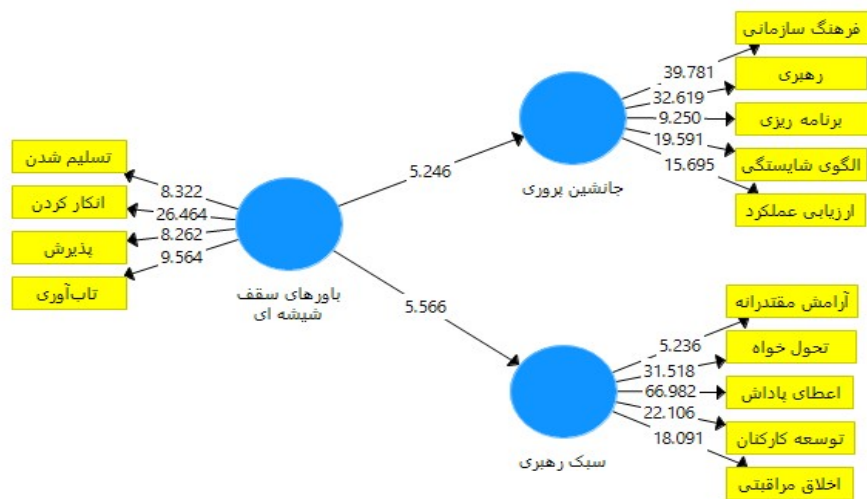
برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و

اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری  $t$  است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که این ضرایب باید از  $1/96$  بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار بودن آنها را تأیید کرد. البته باید توجه داشت که اعداد  $t$  فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید (رضازاده و داوری،  $1392$ :  $90-98$ ). در سطح اطمینان  $95\%$  و در صورتی که مقدار آماره  $t$  بیش از  $2/58$  شود، ضریب مسیر در سطح اطمینان  $99\%$  معنادار است (رضازاده و داوری،  $1392$ :  $90-98$ ).

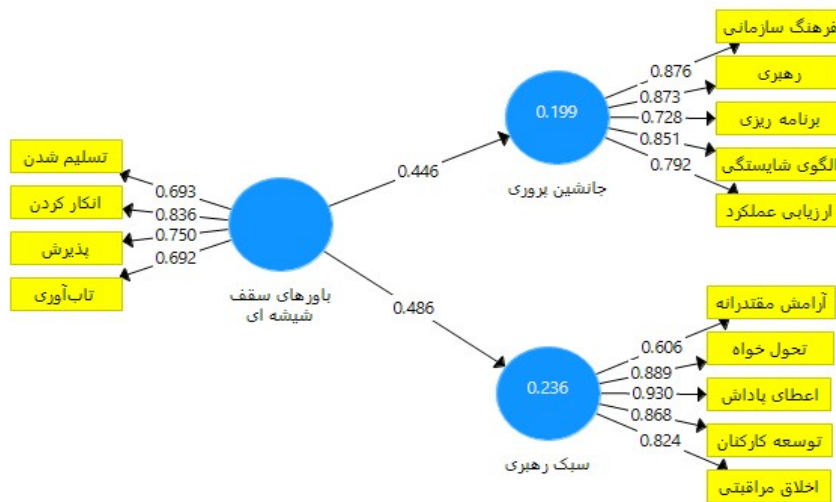
جدول ۲. نتایج فرضیات و ضرایب مسیر به‌همراه مقادیر آماره  $t$

فرضیات اصلی	ضریب مسیر استانداردشده	انحراف معیار	آماره $t$	نتیجه
باورهای سقف شیشه‌ای -> جانشین‌پروری	۰/۴۴۶	۰/۸۵	۵/۲۴۶	تأیید
باورهای سقف شیشه‌ای -> سبک رهبری زنان	۰/۴۸۶	۰/۸۴	۵/۵۶۶	تأیید
فرضیات فرعی	ضریب مسیر استانداردشده	انحراف معیار	آماره $t$	نتیجه
۱- انکار کردن -> جانشین‌پروری	۰/۳۰۳	۰/۱۱۰	۲/۷۶۰	تأیید
۲- انکار کردن -> سبک رهبری زنان	۰/۳۹۱	۰/۸۵	۴/۶۱۱	تأیید
۳- تاب‌آوری -> جانشین‌پروری	۰/۶۰	۰/۱۱۷	۰/۵۱۲	رد
۴- تاب‌آوری -> سبک رهبری زنان	۰/۲۳۵	۰/۷۰	۳/۳۸۰	تأیید
۵- تسلیم شدن -> جانشین‌پروری	۰/۲۰۵	۰/۸۰	۲/۵۴۹	تأیید
۶- تسلیم شدن -> سبک رهبری زنان	۰/۳۴۷	۰/۸۲	۴/۲۵۵	تأیید
۷- پذیرش -> جانشین‌پروری	۰/۱۴۴	۰/۱۴۹	۰/۹۶۸	رد
۸- پذیرش -> سبک رهبری زنان	۰/۱۴	۰/۱۰۲	۰/۱۳۵	رد

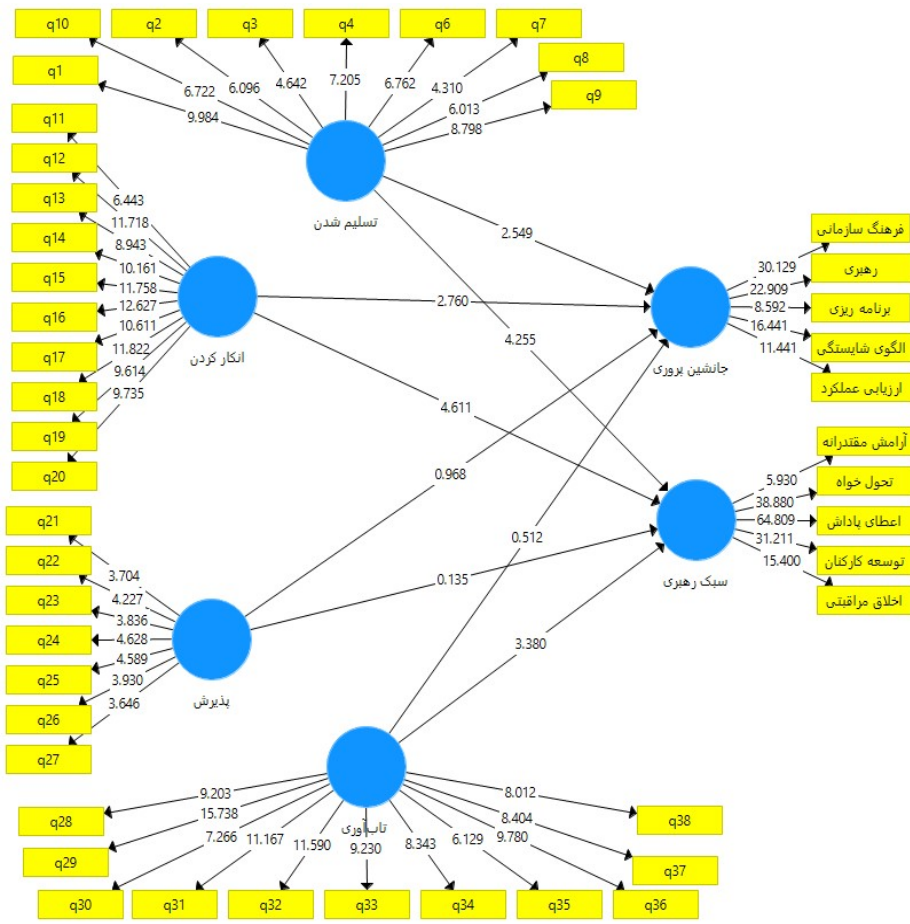
نتایج معناداری برای ضرایب براساس مقدار آماره  $t$  گزارش شده است، به‌طوری که اگر مقدار آماره  $t$  از  $1/96$  بیشتر باشد، با اطمینان  $95\%$  درصد می‌توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تأثیر دارد که همه فرضیات، به‌جز فرضیات فرعی ۳ و ۷ و ۸، تأیید شده‌اند.



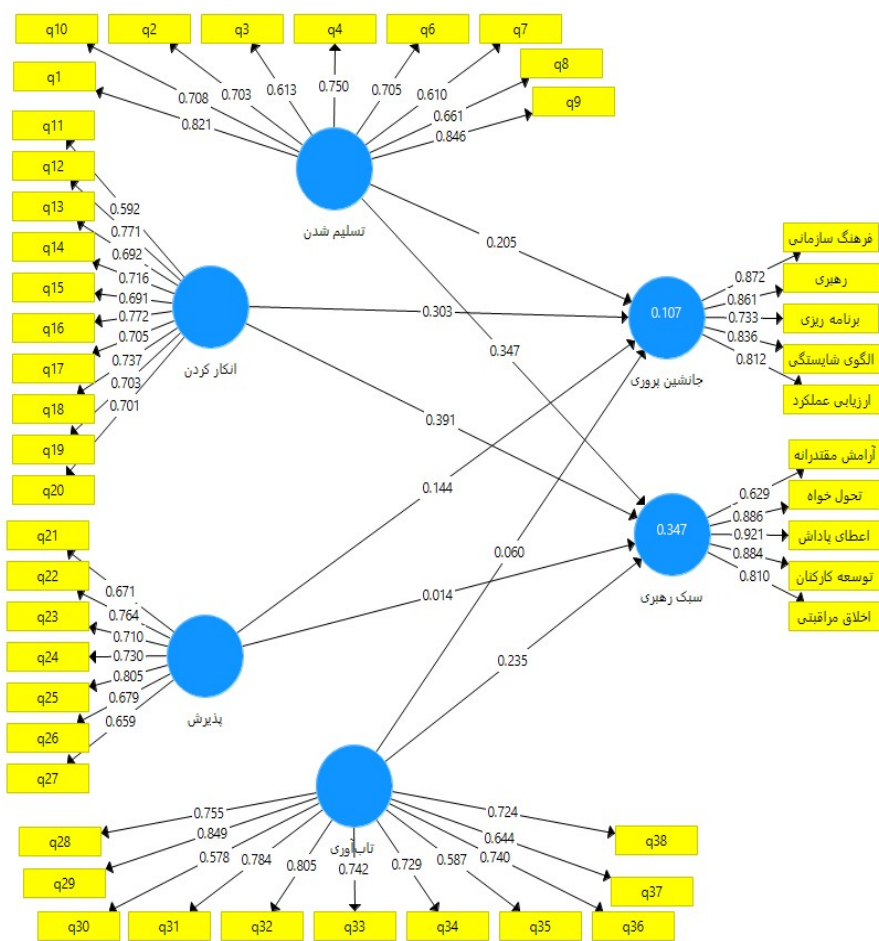
نمودار ۱. ضرایب معناداری t-value برای فرضیات اصلی



نمودار ۲. ضریب مسیر برای فرضیات اصلی



نمودار ۳. ضرایب معناداری t-value برای فرضیات فرعی



نمودار ۴. ضریب مسیر برای فرضیات فرعی

### ضریب تعیین $R^2$ (R Squares)

معیار  $R^2$  میزان تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را مشخص می‌کند. نکته ضروری این است که مقدار  $R^2$  تنها برای سازه‌های وابسته (درون‌زا) مدل محاسبه می‌شود و درباره سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان

از برازش بهتر مدل است. چاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل، به وسیله معیار  $R^2$  در نظر می‌گیرد.

جدول ۳. ضریب تعیین

مدل	متغیر وابسته	$R^2$	شدت
فرضیات اصلی	جانشین پروری	۰/۱۹۹	ضعیف- متوسط
	سبک رهبری زنان	۰/۲۳۶	ضعیف- متوسط
فرضیات فرعی	جانشین پروری	۰/۱۰۷	ضعیف- متوسط
	سبک رهبری زنان	۰/۳۴۷	متوسط- قوی

### کیفیت پیش‌بینی کنندگی ( $Q^2$ )

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آنها از نوع انعکاسی هستند، محاسبه می‌شود (رضازاده و داوری، ۱۳۹۲: ۵۲-۶۰).

جدول ۴. کیفیت پیش‌بینی کنندگی ( $Q^2$ )

مدل	متغیر وابسته	$Q^2$	شدت
فرضیات اصلی	جانشین پروری	۰/۱۳۰	ضعیف- متوسط
	سبک رهبری زنان	۰/۱۸۵	متوسط - قوی
فرضیات فرعی	جانشین پروری	۰/۲۴۳	متوسط - قوی
	سبک رهبری زنان	۰/۳۶۲	قوی



### برازش مدل کلی (GOF)

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. سه مدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۹۷).

$$0.6165 = \sqrt{0.686 \times 2.217} \text{ مدل کلی } GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$$

$$0.395 = \sqrt{0.686 \times 0.217} \text{ مدل فرعی } GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$$

با توجه به نتایج فوق می‌توان گفت که مدل کلی و مدل فرعی برازش قوی دارد.

### سایر یافته‌ها

در این بخش به بررسی متغیرهای پژوهش در گروه‌های مختلف متغیرهای جمعیت‌شناختی و همچنین بررسی نقش میانجی جانشین‌پروری زنان بر تأثیر باورهای سقف‌شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی پرداخته می‌شود. با توجه به غیرمعمول بودن متغیرهای بررسی‌شده، باید از آزمون‌های ناپارامتری برای مقایسه میانگین این متغیرها در گروه‌های مختلف جمعیت‌شناختی استفاده کرد.

### مقایسه متغیرهای پژوهش در گروه‌های تحصیلی

بررسی مقایسه میانگین متغیرها در گروه‌های تحصیلی با آزمون ناپارامتری کروسکال والیس نشان می‌دهد که فرضیه برابری میانگین‌های برخی از متغیرها رد می‌شود.

بررسی مقایسه میانگین متغیرها در گروه‌های سابقه کاری با آزمون ناپارامتری کروسکال والیس نشان می‌دهد که فرضیه برابری میانگین‌های برخی از متغیرها رد می‌شود.

**بررسی نقش میانجی جانشین‌پروری زنان بر تأثیر باورهای سقف‌شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی**

تأثیر باورهای سقف‌شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان، هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی جانشین‌پروری بررسی می‌شود.

جدول ۳- نتایج حاصل از بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی

نتیجه	آماره t	انحراف معیار	ضریب مسیر استاندارد شده	مسیر مستقیم
تأیید	۲/۳۷۱	۰/۱۲۶	۰/۲۹۸	جانشین‌پروری -> سبک رهبری زنان
نتیجه	آماره Z	انحراف معیار	ضریب مسیر استاندارد شده	مسیر غیرمستقیم از طریق جانشین‌پروری (آزمون سوئل)
تأیید	۱/۹۸۳	۰/۰۶۸	۰/۱۳۴	باورهای سقف‌شیشه‌ای -> سبک رهبری زنان

با توجه به نتایج جدول فوق چون آماره t برابر ۲/۳۷۱ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است. با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۲۹۸ و مثبت است، بنابراین می‌توان گفت که جانشین‌پروری زنان بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه سوم با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

با توجه به نتایج جدول بالا، چون آماره Z که براساس آزمون سوئل حاصل شده است، برابر ۱/۹۸۳ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۱۳۴ و مثبت است، بنابراین می‌توان گفت که جانشین‌پروری زنان تأثیر باورهای سقف‌شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی را میانجی‌گری می‌کند، با توجه به ضریب مثبت به‌دست‌آمده جانشین‌پروری زنان، نقش افزایشی در رابطه بین باورهای سقف شیشه‌ای و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی دارد؛ بنابراین فرضیه چهارم با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

### نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی اول: باورهای سقف‌شیشه‌ای بر جانشین‌پروری زنان تأثیر مثبت و معناداری

دارد.

نتایج کسب‌شده از آزمون فرضیه اصلی اول نشان داد که قدر مطلق آماره t برابر با ۵/۲۴۶ است و چون این مقدار از مقدار بحرانی، یعنی ۱/۹۶، بیشتر است، می‌توان گفت که مسیر معنادار است و با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر ۰/۴۴۶ و مثبت است، بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد گفت که باورهای سقف‌شیشه‌ای بر جانشین‌پروری زنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. زنان به‌علت تفاوت جنسیتی و ظرافت‌هایی که دارند، در طول تاریخ در بعضی موارد، از جمله انتصاب به پست‌های مدیریتی مورد بی‌عدالتی قرار گرفته‌اند. با وجود نتایج مطلوبی که از مدیریت زنان در سازمان‌ها حاصل شده است،

اغلب مدیران ارشد در سازمان‌ها به انتخاب مدیر مرد تمایل دارند. عدم تأمین شرایط و یا فرصت‌های مناسب برای ارتقاء زنان مستعد به مشاغل مدیریتی، موجب عدم استفاده حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعدادها در دسترس می‌شود. از طرفی نیز زنان قابلیت‌های ویژه‌ای دارند و از مهارت‌های نرم در مدیریت منابع انسانی برخوردارند که در شرایط امروز بیش از گذشته مورد نیاز سازمان‌هاست (الماسی و دیگران، ۱۳۹۳: ۹۰). جانشین‌پروری به معنای شناسایی استعداد‌های انسانی سازمان و تربیت و نگهداری افراد برای پست‌های کلیدی سازمان از جمله پست‌های مدیریتی است. درباره زنان عوامل مختلفی وجود دارد که مانع از جانشین‌پروری می‌شود. باور به سقف شیشه‌ای عاملی است که مانع توفیق زنان در دستیابی به سطوح عالی مدیریت می‌شود. سقف شیشه‌ای بیان می‌کند که زنان و اقلیت‌ها در دستیابی به سطوح بالای سلسله مراتب شکست می‌خورند. آنها به پست‌های عالی در سازمان نزدیک می‌شوند، اما به ندرت آن را به چنگ می‌آورند که می‌تواند به دلیل تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری باشد. مثبت بودن فرضیه به این معناست که فرهنگ سازمانی، پرورش قابلیت‌های رهبری، وجود الگوهای شایستگی و اندازه‌گیری مستمر پیشرفت (ارزیابی عملکرد) به عنوان مؤلفه‌های جانشین‌پروری تاحدی تحت تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای هستند که البته تأثیر قوی باورها بر کلیه ابعاد، برنامه‌ها و رفتارهای سازمانی در تحقیقات متعددی بررسی شده که باورهای قالب جنسیتی یا باورهای سقف شیشه‌ای از این مستثنی نیستند. نتایج کسب‌شده از این فرضیه با پژوهش الماسی و همکاران (۱۳۹۴: ۹۱) و احمدی بالادهی و صالحی (۱۳۹۴: ۸۰) همسویی دارد.

### فرضیه اصلی دوم: باورهای سقف‌شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج کسب‌شده از آزمون فرضیه دوم نشان داد که قدر مطلق آماره  $t$  برابر با ۵/۵۶۶ است و چون این مقدار از مقدار بحرانی، یعنی ۱/۹۶، بیشتر است، می‌توان گفت که مسیر معنادار است و با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۴۸۶ و مثبت است، بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد گفت که باورهای سقف‌شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معنادار دارد. با وجود افزایش حضور زنان در محیط‌های کار وجود نوعی مانع نامرئی به نام سقف شیشه‌ای بارز است. زنان در مواجهه با این باورها (غلام‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۷۵) که تأثیر زیاد آن در محیط‌های کار گزارش شده است، سبک رهبری زنانه را به کار می‌گیرند (رانا و گاندی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). زنان با تأکید بر نیازهای والامرتبه خود برای موفقیت، احترام و خودیابی، به نحو مطلوبی سبک رهبری زنانه را در موقعیت‌های مختلف به کار می‌گیرند. نتایج کسب‌شده از این فرضیه با پژوهش‌های رانا و گاندی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، لانگمن و

1. Rana & Gandhi  
2. Rana & Gandhi

لافرنیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، گانو و بوآتنگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، آدامز و فانک<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، کارنس و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) و رایان و هسلم<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) همسویی دارد.

با توجه به تأیید تأثیر باورهای سقف‌شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان به مدیران ارشد سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:

از روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها استفاده کنند و بکوشند همه کارکنان به اطلاعات مورد نیازشان دسترسی داشته باشند و بتوانند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند. این امر منجر به شناسایی نیروهای مستعد و استعدادهای انسانی زنان در سازمان شده و می‌تواند زمینه جانشین‌پروری همه کارکنان مستعد، به‌خصوص زنان، را بهبود بخشد.

با بررسی دیدگاه‌ها، نگرش‌های سازمانی باورهای مرتبط با نابرابری‌ها و بی‌عدالتی‌های موجود در رشد و ارتقای نیروهای زن و مرد را بازنگری و اصلاح کنند و به‌جای نگاه جنسیتی، از عواملی مانند تخصص، مهارت و حرفه‌ای بودن بهره بگیرند و براساس توانمندی‌ها و شایسته‌سالاری، اقدام به شناسایی استعدادهای نیروی انسانی و جانشین‌پروری کنند.

از طریق توسعه و آموزش و برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی در جهت تغییر نگرش و اصلاح نگرش‌های کارکنان و مدیران نسبت به زنان و قابلیت‌های آنان اقدام شود تا دیدگاه و تفکر مردانه حاکم بر سازمان‌ها که از موانع رشد و ارتقاء زنان است، اصلاح شود.

از واحدها و بخش‌هایی که از زنان و توانمندی‌های آنان استقبال می‌کنند و یا از زنان برای پست‌های کلیدی و مدیریتی بخش‌ها استفاده می‌کنند، تقدیر و تشکر شود و همچنین سایر مدیران به این امر تشویق و ترغیب شوند تا امکان به‌اثبات‌رساندن لیاقت و توانمندی‌های زنان در فرصت‌هایی که پیش می‌آید، فراهم شود و همچنین می‌توان عملکرد زنان و مردان را در پست‌های یکسان مقایسه کرد تا توانمندی‌ها و لیاقت زنان در پست‌های سازمانی روشن شود.

به توجه به تأیید تأثیر باورهای سقف‌شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی پیشنهاد می‌شود:

به‌منظور انعطاف‌پذیری بیشتر و انکار بیشتر سقف‌شیشه‌ای برای زنان در پست‌های مدیریتی، مدیران زن تبیین دقیق و روشنی از مأموریت و چشم‌انداز سازمان برای خود و کارکنان فراهم کنند و در این راستا اهداف و استراتژی‌های مشخصی داشته باشند تا بتوانند با اعتمادبه‌نفس بالا به فعالیت‌های مدیریتی خود بپردازند. برای این منظور لازم است مدیران در کارگاه‌های آموزشی، طراحی چشم‌انداز و

- 
1. Longman & Lafreniere
  2. Ganu & Boateng
  3. Adams & Funk
  4. Carnes
  5. Rayan & Heslem

مأموریت سازمان شرکت کنند تا بیان دقیقی از نقشه کار و دیدگاه روشنی از آینده داشته باشند. با توجه به اینکه یکی از ویژگی‌های بنیادین برای اجرای سبک رهبری زنانه و اثربخش و غالب شدن بر باورهای سقف‌شیشه‌ای و داشتن هوش هیجانی و هوش عاطفی بالاست، لذا رهبران زن باید برای ارتقای هوش هیجانی و عاطفی خود، مهارت‌های کلیدی، از قبیل خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی را به‌خوبی بشناسند و به‌کارگیرند. این امر موجب کمرنگ شدن و کاهش سقف‌شیشه‌ای در سبک مدیریتی زنان می‌شود. برای دستیابی به این امر بهتر است رهبران و مدیران زن در دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های هوش هیجانی و هوش عاطفی که در سطح مدیران برگزار می‌شود، شرکت کنند تا بتوانند تکنیک‌های لازم برای مدیریت بهبود، درک نکات موجود در ارتباطات، زبان بدن و ارتقاء مهارت‌های گوش دادن و صحبت کردن را فراگیرند.

تقویت اعتمادبه‌نفس و مفهوم باور خود، یکی از برجسته‌ترین قابلیت‌های یادگیری برای مدیران زن است که در برابر باورهای سقف‌شیشه‌ای آنان را محکم و مقاوم می‌کند. از این‌رو لازم است زنان از طرق مختلف، از جمله شرکت در کلاس‌های روانشناسی یا مطالعه کتاب‌های مناسب، این قابلیت مهم را در خود تقویت کنند. زنان باید در ابتدا بر فقدان اعتمادبه‌نفس غلبه کنند. مطالعه نشان می‌دهد زنان در مقایسه با مردان موفقیت خود را به‌جای نسبت دادن به مهارت و شایستگی خود، به شانس و اقبال نسبت می‌دهند. این نگرش می‌تواند باعث تأثیر منفی در دیگران شود و رشد زنان را در سازمان محدود کند. تعریف سنتی از نقش جنسی درباره خصوصیات زنان که شامل رفتار مطیع و غیر رقابتی است، به زنان القا می‌کند که رفتار رقابتی و موفقیت‌گرا، جذابیت آنها را به خطر می‌اندازد.

به مدیران زن پیشنهاد می‌شود باورهای مثبت، از قبیل انکار و تاب‌آوری را در خود پرورش دهند؛ چرا که زنان با داشتن این دو باور می‌توانند به سطوح بالای سازمان دست‌یافته و در آن پست‌ها رشد کنند. باورهای منفی از جمله پذیرش و تسلیم شدن را نادیده بگیرند و آنها را در خود نپروانند؛ زیرا این دو باور رویکردی بدبینانه و منفی دارند و هر دو عامل عدم تعادل جنسیتی را در راهبری نشان می‌دهند که تمایلی به تغییر ندارند؛ بنابراین لازم است مدیران زن از طریق ارائه مشکلات و مشورت با مافوق خود و دیگر همکاران رده بالا و شرکت در کلاس‌های مرتبط با این موضوع، باورهای مثبت را در خود تقویت کرده، باورهای منفی را حذف کنند.

تشویق و قاطعیت برای مبارزه با تشکیلات مردسالار: ایجاد خط‌مشی‌ها در دست مردانی است که بیشتر از زنان در سازمان‌ها بوده‌اند؛ درحالی که معقول است سازمان‌ها بررسی کنند آیا درها به‌طور مساوی برای استخدام زنان باز است؟ زنان باید شکیبایی به خرج دهند و به کوبیدن این درها ادامه دهند.

پیشنهاد بعدی، مقابله با محدودیت‌های زمانی است. هرکاری باید به‌موقع و در زمان خودش انجام شود. توانایی انجام کار در محدوده زمانی مقرر دیدگاه دیگران را نسبت به عملکرد زنان در فرآیند ارزیابی بهبود می‌بخشد.

برای ایفای نقش مدیر موفق؛ شناخت، یادگیری و به‌کارگیری مهارت سیاسی لازم است؛ بنابراین یادگیری مهارت سیاسی از سوی زنان پیشنهاد می‌شود. برخی از زنان علاقه‌ای به کاربرد مهارت سیاسی ندارند. برای بهبود وضع شغلی و مدیریتی زنان استفاده از مشاوران خردمند، بهره‌گیری از مدل‌های نقش، ایجاد شبکه‌های ارتباطی و تغییر در سبک رهبری راهگشاست.

## منابع

- [۱] الماسی، لیلا؛ لبادی، زهرا؛ علیپور، وحیده (۱۳۹۳). «سقف شیشه‌ای در جانشین‌پروری زنان در مناصب مدیریتی»، *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، شماره ۱ (۳): ۸۹-۱۱۵.
- [۲] بابایی زکلیلی، محمدعلی (۱۳۹۴). «مطالعه نوع مشاغل مدیریتی و نیازهای شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی»، *مطالعات زنان*، شماره ۳ (۷): ۱۱-۱۸.
- [۳] تابع بردبار، فریبا؛ کمانی، محمدحسین؛ منوچهری، بهناز (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین باور به سقف شیشه‌ای و موفقیت ذهنی کارکنان زن در شهرداری شیراز»، *فصلنامه علمی-پژوهشی زن و جامعه*، شماره ۶ (۲۴): ۱۲۵-۱۴۴.
- [۴] خدایاری، ندا (۱۳۹۶). «بررسی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری از دیدگاه کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و فرهنگ، دانشکده علوم انسانی.
- [۵] حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۹). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، تهران: سمت.
- [۶] رضازاده، آرش؛ داوری، علی (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*، تهران: جهاد دانشگاهی.
- [۷] رضوی الهاشام، بهزاد (۱۳۹۹). «تحلیل جایگاه مشارکت زنان در فرآیند توسعه سیاسی-اجتماعی»، انقلاب اسلامی ایران، نشریه علوم اجتماعی ۶۰-۷۳.
- [۸] غلام‌زاده، داریوش؛ حق‌شناس کاشانی، فریده؛ محمدخانی، فاطمه (۱۳۹۴). «تأثیر سبک رهبری بر باورهای سقف شیشه‌ای زنان»، *مطالعات اجتماعی روانشناسی زنان*، سال ۱۳، شماره ۳، ۱۷۵-۱۹۷.
- [۹] قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال؛ درخشانی، میثم (۱۳۹۴). «بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران»، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
- [۱۰] قلی‌پور، آرین؛ سبک‌رو، مهدی؛ استادی، رضا؛ نقوی حسینی، علیرضا (۱۳۹۵). «مرشدیت مکانیزمی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی»، *پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۳ (۹): ۲۰-۵.
- [۱۱] محمدخانی، فاطمه؛ غلام‌زاده، داریوش؛ حق‌شناس کاشانی، فریده (۱۳۹۴). «تأثیر سبک رهبری بر باورهای سقف شیشه‌ای زنان»، *مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، شماره ۱۳ (۳): ۱۷۵-۱۹۷.
- [۱۲] میرغفوری، حبیب‌الله (۱۳۸۵). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در گماشته‌شدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد»، *مجله مطالعات زنان*، شماره ۴ (۱): ۳۵-۵۱.
- [۱۳] نجارزاده آرانی، سمیرا؛ نرگسیان، عباس؛ امیری، مجتبی؛ سفیری، خدیجه (۱۳۹۹). «ارائه مدل سبک رهبری زنانه در پست‌های مدیریتی بخش عمومی با تأکید بر نقش فرهنگ ملی»، *نشریه مدیریت دولتی*، شماره ۱۲ (۱): ۱۱۷-۱۴۱.

- [۱۴] یوکل، گری (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، ترجمه گلی قنبری. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- [15] Adams, R. B., & Funk, P (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management science*, 58(2), 219-235.
- [16] Barner, R (2010). *Bench strength: Developing the depth and versatility of your organization's leadership talent*. Amacom Books.
- [17] Carnes, M., Morrissey, C., & Geller, S. E (2008). Women's health and women's leadership in academic medicine: hitting the same glass ceiling? *Journal of women's health*, 17(9), 1453-1462.
- [18] Carter, K. M., Gonzalez-Mulé, E., Mount, M. K., Oh, I. S., & Zachar, L. S. (2019). Managers moving on up (or out): Linking self-other agreement on leadership behaviors to succession planning and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 115 .
- [19] Farah, B., Elias, R., De Clercy, C., & Rowe, G (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101-289.
- [20] Ganu, J., & Boateng, P. A (2012). Creating a culture of enterprising women through succession planning. *American Journal of Management*, 12(2/3), 69-80.
- [21] Helton, K. A., & Jackson, R. D (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.
- [22] Longman, K. A., & Lafreniere, S. L (2012). Moving beyond the stained glass ceiling: Preparing women for leadership in faith-based higher education. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 45-61.
- [23] Menard, K. S., Anderson, A. L., & Godboldt, S. M. (2009). Gender differences in intimate partner recidivism: A 5-year follow-up. *Criminal Justice and Behavior*, 36(1), 61-76. Nunnally, J. C (1978). *Psychometric theory*. Second ed., McGraw-Hill. New York.
- [24] Rana, G., & Gandhi, D (2013). Glass ceiling of women in top management in organization: critical overview. *International Journal on Sustainable Development (IJSD)*.
- [25] Redwood, Rene (1996). *The glass ceiling; The Finding and Recommendation of the federal glass ceiling commission*. Retrieved 21 July 2003.
- [26] Risper Enid Kiaye (2013). The glass ceiling: a perspective of women working in Durban *Gender in Management: An International Journal* Vol. 28 No. 1, 2013pp. 28-42.
- [27] Rothwell WJ (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- [28] Ryan, M., & Haslam, A. (2006). What lies beyond the glass ceiling?. *Human Resource Management International Digest*. Bradford Vol. 14, Iss. 3.
- [29] K.M. and Cooper, M.L (2008). "Goal striving with agentic and communal roles: separate but functionally similar pathways to enhanced well-being", *Journal of Personality*, Vol. 76.No 3, pp. 415-47.
- [30] Smith, P (2012). "Connections between women's glass ceiling belief's, explanatory

- style, self-efficacy, career levels and subjective success” PhD desertation.
- [31] Smith, P., Crittenden, N. and Caputi, P (2012). “Measuring women’s beliefs about glass ceilings: development of the career pathways survey”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27 No. 2, pp. 68-80.