



Identifying and Ranking Factors Affecting The Creation of a Glass Ceiling for Women in Government Organizations Using The TOPSIS Method (Case Study of Hamedan Governorate and Municipality)

Azam Mohammadi Tanha^{1*}, Javad Nik Nafs²

1. Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran
2. Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran

***Corresponding author:** azam.mohammadi260@gmail.com

Received: 10 May, 2024

Accepted: 16 August, 2024

Abstract

Women play a fundamental role in increasing productivity and social and economic development of countries. But in the labor market, women have had a small share in being selected for high levels of organizational management. The present research investigates the identification and ranking of the factors affecting the glass ceiling in Hamedan Governorate and Municipality using the TOPSIS method. The purpose of this research is descriptive-evaluation and the method of collecting information in this research is library and study, and the data collection tool of this research is the research will be an interview. The statistical population includes professors and experts knowledgeable about women's rights in government organizations who have executive records at decision-making levels. The sampling method was snowball method and 12 experts were selected. In this research, multi-criteria decision-making models (MCDM) and TOPSIS model have been used to identify the factors affecting the glass ceiling and determine the priority of the current research criteria. The analysis using TOPSIS was carried out in 6 steps. First, experts' opinions were collected, then normalization or De-scaling of the matrix followed by weighting of the normalized matrix was done and then determining the ideal positive and negative ideal solution of the criteria and then determining the distance from the ideal positive and negative solution of the options and finally the results of calculating the proximity to The positive and negative ideal solution and the ranking of the options showed that the organizational factors are the most distant from the positive ideal solution compared to other options, and therefore its proximity coefficient is 1, and therefore it is ranked first, followed by the contextual factors option with a proximity coefficient of 8. 0/ is in the second place and finally, the option of behavioral and attitudinal factors with a coefficient close to zero has the lowest rank compared to other options from the perspective of experts.

Keywords: Glass Ceiling; Factors Affecting The Creation Of A Glass Ceiling; Topsis



مطالعات راهبردی در کسب و کار



دوره ۲، شماره ۲: ۱-۱۲

<https://jssb.khalkhal.iau.ir>

اعظم محمدی تنها^{۱*}، جواد نیک نفس^۲

۱. گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاداسلامی، همدان، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاداسلامی، همدان، ایران

*نویسنده مسئول: azam.mohammadi260@gmail.com

Received: 10 May, 2024

Accepted: 16 August, 2024

زنان در افزایش بهره‌وری و توسعه اجتماعی و اقتصادی کشورها نقشی بنیادی دارند. اما در بازار کار زنان سهم اندکی در انتخاب شدن برای رتبه‌های بالای مدیریت سازمانی داشته‌اند. پژوهش حاضر به بررسی شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای برای زنان در استانداری و شهرداری همدان با استفاده روش TOPSIS پرداخت این پژوهش، از نظر هدف، توصیفی-ارزشیابی و روش جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق کتابخانه‌ای و مطالعه‌ای است و ابزار جمع‌آوری اطلاعات این تحقیق مصاحبه خواهد بود. جامعه آماری شامل نفر از اساتید و خبرگان آگاه به حقوق زنان در سازمانهای دولتی می‌باشند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار می‌باشند. روش نمونه‌گیری به روش گلوله برفی بوده و ۱۲ نفر از خبرگان انتخاب شد. در این تحقیق برای شناسایی عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای و تعیین اولویت معیارهای تحقیق حاضر از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM) و مدل TOPSIS استفاده شده است تجزیه و تحلیل با استفاده از تاپسیس در ۶ گام انجام گرفت ابتدا نظرات خبرگان جمع‌آوری شد سپس نرمالسازی یا بی‌مقیاس کردن ماتریس و دنبال آن وزن دهی به ماتریس نرمال شده انجام گرفت و سپس تعیین راه حل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی معیارها و بعد از آن تعیین اندازه فاصله از راه حل ایده‌آل مثبت و منفی گزینه‌ها و در انتها نتایج حاصل از محاسبه نزدیکی به راه حل ایده‌آل مثبت و منفی و رتبه‌بندی گزینه‌ها نشان داد عوامل سازمانی بیشترین فاصله را نسبت به دیگر گزینه‌ها از راه حل ایده‌آل مثبت دارد و بنابراین ضریب نزدیکی آن ۱ است و لذا در رتبه اول قرار می‌گیرد و سپس گزینه عوامل زمینه‌ای با ضریب نزدیکی ۰/۸، در رتبه دوم است و در نهایت گزینه عوامل رفتاری و نگرشی با ضریب نزدیکی صفر، دارای پایین‌ترین رتبه نسبت به دیگر گزینه‌ها از منظر خبرگان می‌باشد.

کلید واژگان: سقف شیشه‌ای؛ عوامل مؤثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای؛ روش تاپسیس

مقدمه

زنان به عنوان نیمی از جمعیت و نیروی انسانی با ارزش هر جامعه، نقش کلیدی در توسعه و پیشرفت کشورها ایفا می‌کنند و نیروی انسانی بالقوه و مهم در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند؛ بنابراین لازم است به مسیر پیشرفت شغلی آنها توجه ویژه‌ای شود [۱۴].

علی‌رغم برخورداری زنان از دانش و آگاهی به یک اندازه از مشارکت در امور اجتماعی و سیاسی برخوردار نمی‌باشند، آمارها نیز موید این مطلب است که زنان با وجود برخورداری از تحصیلات دانشگاهی از وضعیت در حال رشد شغلی و متناسب با مردان برخوردار نیستند [۲۷]. همینطور آمارها نشان می‌دهد در بسیاری از مشاغل و به ویژه پست‌های مدیریتی ارشد، با موانع و تبعیض‌های نامرئی موسوم به "سقف شیشه‌ای"^۱ روبرو هستند [۴]. این پدیده به شکل‌های مختلف از تبعیض جنسیتی، کلیشه‌های فرهنگی، سیاست‌های نامناسب و فرهنگ سازمانی نامطلوب تجلی می‌یابد که زنان را از دستیابی به جایگاه واقعی خود در دنیای کار باز می‌دارد [۲۱].

سقف شیشه‌ای یعنی جایی که زنان می‌توانند بالاتر از جایگاه خود را ببینند، اما امکان دسترسی به آن را ندارند [۱۵]. سقف شیشه‌ای به موانعی اشاره دارد که مانع از پیشرفت بانوان در رسیدن به سمت‌های بالا در سازمان می‌شود و این وضعیت می‌تواند به کاهش حقوق زنان نسبت به مردان منجر شود و مانع ارتقاء آنان در پست‌های سازمانی شود و این موانع ممکن است روانی، اجتماعی و یا سازمانی باشند [۱۹]. موانع نامرئی پیش روی زنان و اقلیت‌ها در ارتقای پست‌های مدیریتی بالا سقف شیشه‌ای نام دارد. یکی از نشانه‌های مهم سقف شیشه‌ای نابرابری جنسیتی در پاداش‌هاست و دیگر نشانه زمانی است که فرهنگ سازمانی مانع پیشرفت زنان می‌شود [۲۷]. سقف شیشه‌ای و ادراک زنانی که قربانی این سقف شده‌اند سبب می‌شود که این دسته از زنان در پست‌های بالایی سازمانی حضور ضعیف و ناکارآمدی را تجربه کنند، به ترک سازمانی فکر کنند، کاهش انگیزه را تجربه کنند، اعتماد به نفس کمتری داشته باشند. این پیامدهای منفی فردی و جمعی ناشی از سقف شیشه‌ای سبب شده است پژوهشگران به دنبال شناسایی عوامل مختلفی باشند که سبب عقب ماندن زنان در عرصه‌های مختلف اشتغال و پست‌های مدیریتی می‌شود [۵ و ۲۲].

سقف شیشه‌ای نتیجه کلیشه‌ها و تعصبات در مورد زنان است که مانع از بالا رفتن زنان از سطوح خاصی در سلسله‌مراتب سازمانی می‌شود [۱۲]. این پدیده استعاره‌ای است که برای نشان دادن سدی نامرئی به کار می‌رود که جمعیتی معین (که معمولاً برای اقلیت‌ها اعمال می‌شود) از یک سطح معینی در یک سلسله‌مراتب بالا نمی‌روند. در ایالات متحده این مفهوم گاهی اوقات برای اشاره به موانعی که مانع پیشرفت زنان اقلیت و همچنین مردان اقلیت است، گسترش می‌یابد. زنان اقلیت اغلب در «شکستن سقف شیشه‌ای» بیشترین مشکل را پیدا می‌کنند؛ چرا که آنها در تقاطع دو گروه حاشیه‌نشین تاریخی قرار دارند؛ زنان و افراد با پوست رنگی [۲].

بررسی مطالعات اخیر نشان می‌دهد سقف شیشه‌ای همچنان یک چالش جدی در سراسر جهان است که سبب کاهش انگیزه، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و در نتیجه هدر رفت نیروی انسانی توانمند زنان می‌گردد [۱۷]. علاوه بر این، حضور ناکافی زنان در سطوح مدیریتی، تنوع نظرات و دیدگاه‌ها را کاهش داده و موجب ناکارآمدی بیشتر سازمان‌ها می‌شود [۳۰].

این عدم تناسب آشکار، لزوم توجه بیشتر به عوامل ایجاد کننده سقف شیشه‌ای در سازمان‌ها و رفع موانع پیش روی آنان را گوشزد می‌کند. همانطور که سازمان جهانی کار (۲۰۲۳) [۸] تأکید می‌کند، شکستن این سد نامرئی می‌تواند به ارتقای اعتماد به

¹ Glass Ceiling

نفس، هویت مستقل و افزایش مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌ها منجر شود که این خود از پیش نیازهای اساسی توسعه پایدار محسوب می‌گردد

از سوی دیگر فوریت و ضرورت زمانی مطالعه حاضر در این است که نتایج سرشماری ایران در سال ۱۴۰۱ نرخ مشارکت اقتصادی زنان ۱۵ ساله و بالاتر را ۱۵ درصد برآورد نموده است. به طور طبیعی این ارقام درباره درصد مشارکت زنان در پست‌های عالی سازمانی بسیار کمتر می‌باشد. در سال‌های اخیر در ایران به موازات رفع تبعیض‌های جنسیتی در اشتغال و تحصیل و دیگر ابعاد مشارکت اجتماعی و اقتصادی تعداد زنانی که در پست‌های مدیریتی، سیاسی و قانونی مشغول به فعالیت باشند اندک شمار می‌باشد. در همین راستا بررسی‌ها نشان می‌دهد تنها ۵/۲ درصد از مدیران کشور زن هستند و هرچه به سوی سطوح بالاتر مدیریتی می‌رویم این میزان کاهش می‌یابد و به ۱/۴ درصد در سطوح مدیر کل و معاون دستگاه می‌رسد. [۲۳]. بایستی اذعان داشت که امروزه توانمندسازی زنان و مشارکت آن‌ها بر پایه برابری در همه زمینه‌ها به خصوص در فرآیند تصمیم‌گیری و مدیریت جامعه یک پیش نیاز اساسی برای توسعه پایدار است و کشور ما سخت به آن نیازمند است و مشارکت زنان کلید رشد و ترقی کشورمان محسوب می‌شود [۸].

سازمان‌های دولتی از جمله استانداری و شهرداری، به عنوان بزرگترین کارفرمایان کشور، نقش مهمی در اشتغال نیروی انسانی متخصص به ویژه زنان دارند. شهرداری‌ها و استانداری‌ها به عنوان نهادهای خدمات رسان به شهروندان، نیازمند بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی متخصص اعم از زن و مرد هستند تا بتوانند خدمات بهتری ارائه دهند. شناسایی موانع پیشرفت شغلی زنان در این سازمان‌ها می‌تواند راهگشای حل این معضل باشد. وجود سقف شیشه‌ای و تبعیض جنسیتی در سازمان‌ها منجر به هدر رفت نیروی انسانی ارزشمند زنان و کاهش بهره‌وری و اثربخشی این سازمان‌ها می‌گردد. در شهر و استان همدان نیز زنان به آموزش دسترسی داشته و موفق به اخذ مدارک عالی دانشگاهی گردیده‌اند و کم نیست تعداد زنان متخصص و ماهر که در جامعه توانسته‌اند با غلبه بر محدودیت‌ها به موفقیت‌های تحصیلی دست یابند. اما علی‌رغم این مهارت، دانش و توانمندی که زنان کسب نموده‌اند، موقعیت آن‌ها در بازار کار ارتقاء نیافته است و نرخ مشارکت زنان نسبت به مردان به نحو چشمگیری متفاوت است. توجه به مسیر پیشرفت شغلی و پژوهش در خصوص شناسایی عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای، مسأله‌ای لازم و ضروری است. لذا پژوهش حاضر بر آن شد که به بررسی عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای در شهرداری و استانداری همدان بپردازد.

۲. مبانی نظری

سقف شیشه‌ای

این اصطلاح اولین بار در سال ۱۹۸۶ توسط وال استریت ژورنال برای توصیف موانع نامرئی که زنان را از رفتن به سمت‌های بالاتر بازمی‌دارد استفاده شد [۴]. یعنی جایی که زنان می‌توانند بالاتر از جایگاه خود را ببینند؛ اما نمی‌توانند به آن دسترسی داشته باشند. یکی از نشانه‌های مهم سقف شیشه‌ای نابرابری جنسیتی در پاداش‌هاست. نشانه دیگر زمانی است که فرهنگ سازمانی مانع پیشرفت زنان شود. از این منظر، موقعیت نابرابر زنان در بازار کار، ناشی از یک عامل نیست، بلکه ناشی از همگرایی و تعامل پیچیده میان عوامل متعدد سیاسی، اقتصادی، قانونی، باورهای اجتماعی، عملیات و اقدامات افراد و سازمان‌ها است [۲۹]. سقف شیشه‌ای یک سقف یا دیوار در یک نقطه با یک مکان نیست، بلکه اشکال متفاوتی از تعصبات جنسیتی است که اغلب به صورت آشکار و پنهان خود را نشان می‌دهند. سقف شیشه‌ای برای کسبوکارهایی که تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند بسیار قابل مشاهده

است؛ لذا می‌توان گفت که اصولاً سقف شیشه‌ای وجود ندارد، بلکه هدف این است که دستمزد کمتری به زنان داده شود تا در وسط کار را رها کنند و زمان کمتری کار کنند و مشاغل پرخطر را انتخاب کنند [۱۱ و ۲].

مفاهیم پدیده‌های شیشه‌ای برای ورود زنان در عرصه مدیریتی

در سال‌های آینده یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران ایران، ورود زنان تحصیلکرده به سازمان‌هاست. اگرچه بنظر می‌رسد افزایش ورود زنان به سازمان‌ها نشانه برابری با مردان باشد اما پدیده‌های شیشه‌ای مثل: سقف شیشه‌ای و دیوار شیشه‌ای در سازمان‌ها احساس می‌شود (سیدجوادی و جلیلیان، ۱۳۹۶). از سوی دیگر می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین معیارهای سنجش میزان توسعه یافتگی یک کشور، اهمیت و اعتباری است که زنان در آن کشور دارند. هرچه حضور زنان در اداره امور اجتماعی بیشتر باشد، کشور توسعه‌یافته‌تر و تاثیرگذار است و متأسفانه حضور رسمی و نمادین نیست. در کشور ما فرصت‌های نمادین سیاسی و اجتماعی به زنانی داده می‌شود که توان لازم را ندارند. تا زمانی که زنان توانایی پیشرفت، خود توانمندی‌های از طریق ارتقا دست نیابند، حقوق آنها مورد تهاجم قرار می‌گیرد و موقعیت اجتماعی آن همیشه در خطر خواهد بود [۲۴].

چالش‌های پیش روی زنان در سازمان‌ها را به‌طور کلی می‌توان این‌گونه تعریف نمود:

سقف شیشه‌ای^۱: موانع نامرئی پیش روی زنان و اقلیت‌ها در ارتقا به مناصب عالی مدیریتی [۲۴]. شامل موانع مصنوعی بر اساس تعصبات نگرشی یا سازمانی است که سبب شکست زنان و اقلیت‌ها در کسب سطوح بالای سلسله‌مراتب می‌باشد. در عین حال، این مفهوم بیان می‌کند که معایب جنسیت (برتری جنسی) در بالای سلسله‌مراتب سازمانی بسیار قوی‌تر از سطوح پایین‌تر است و این نواقص بعداً در یک حرفه و سازمان بیشتر دیده می‌شود [۳]. به عبارتی پدیده «عدم توفیق زنان در دستیابی به سطوح عالی مدیریت» را در اصطلاح «سقف شیشه‌ای» می‌گویند. این اصطلاح اولین بار در سال ۱۹۸۶ بوسیله مجله وال استریت ژورنال استفاده شد. یعنی نوع خاصی از نابرابری است که ادعای ساده‌ای مبنی بر وجود تبعیض در سراسر سلسله‌مراتب نیست، بلکه به تبعیضی اشاره دارد که با رفتن فرد به سطوح بالاتر سلسله‌مراتب افزایش می‌یابد که در سطوح بالای درآمدی در سازمان‌ها قابل مشاهده است [۳].

به موانع تصنعی و نامرئی، تصمیمات سازمانی و تعصبات مقامات سازمان گفته می‌شود که مانع پیشرفت اشخاص واجد شرایط و یا اقلیت‌ها (به‌ویژه زنان) در درون سازمان‌ها می‌شود [۱].

دیوار شیشه‌ای^۲: موانع شیشه‌ای پیش روی زنان و اقلیت‌ها برای جابجایی در همان سطح [۲۴].

زمین چسبناک^۳: اصطلاحی است به این معنا که اقلیت‌ها امکان ارتقا به سطوح بالاتر را ندارند [۱۳]. گاهی اوقات برای اشاره به شکاف عمیق در توزیع دستمزد نیز استفاده می‌شود. این بدان معناست که کارمندان زن در گروه‌های پردرآمد در مقایسه با همکاران مرد خود درآمد کمتری دارند [۱۶].

صخره شیشه‌ای^۴: شامل تمام جنبه‌های انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی ناپایدار (ناامن) و چالشی است که در برخی موارد فراتر از سقف شیشه‌ای در نظر گرفته می‌شود [۲۹].

پله برقی شیشه‌ای^۱: در چالش‌های پیش روی زنان در توسعه و پیشرفت شغلی، مردان به دلیل نوع دیدگاه‌ها، هنجارها، تعاملات و انتظارات، شانس بیشتری برای رفتن به پست‌های مدیریتی دارند تا بتوانند سریع‌تر از همکاران زن خود پیشرفت کنند و

1 Glass ceiling
2 Glass Walls
3 Sticky Floor
4 Glass Cliff

شرایط مهیا باشد. برای آنها بسیار آسان تر خواهد بود، درحالی که این اصطلاح مخالف سقف شیشه‌ای است [۲۲]. بطور کلی موانع عمودی (دیوار شیشه‌ای) و موانع افقی (سقف شیشه‌ای) زنان را در سازمان محصور و احاطه می‌کند [۱۶].

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش TOPSIS خواهد بود. این مدل یکی از بهترین مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است. روش انجام این تحقیق از نظر زمانی پیمایشی، از نظر هدف توصیفی-ارزشیابی خواهد بود. روش گردآوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. جامعه آماری شامل اساتید دانشگاه، مدیران ارشد و خبرگان آگاه به حقوق زنان در سازمان‌های دولتی با سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری است. نمونه‌گیری خبرگان به روش هدفمند و گلوله برفی انجام شد تا حداقل ۲۰ نفر انتخاب شد و از بین آنها ۱۲ تا از بهترین مصاحبه‌ها انتخاب شد. ابتدا از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان، عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای شناسایی می‌شود. سپس پرسشنامه محقق ساخته‌ای براساس عوامل شناسایی شده تهیه و سپس رتبه‌بندی می‌شوند. در ادامه برای رتبه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل، از روش تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM) و TOPSIS با استفاده از نرم افزار Expert Choice استفاده می‌شود. در این روش m گزینه بوسیله n شاخص، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اساس این تکنیک، بر این مفهوم استوار است که گزینه‌ی انتخابی، باید کم‌ترین فاصله را با راه حل ایده‌آل مثبت و بیشترین فاصله را با راه حل ایده‌آل منفی داشته باشد. وحل آن مستلزم شش مرحله است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی و روش TOPSIS مورد بحث و تحلیل قرار گرفته و در نهایت عوامل ایجاد کننده سقف شیشه‌ای برای زنان در استانداری و شهرداری همدان شناسایی و رتبه‌بندی شدند. این روش تلفیقی و چندگانه موجب می‌شود تا داده‌های غنی‌تر و معتبرتری جمع‌آوری شده و روش تحلیل نیز از قدرت و دقت بیشتری برخوردار باشد. همچنین نتایج حاصل قابلیت تعمیم بالاتری خواهند داشت.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

شناسایی عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای

در جدول ذیل بر اساس نتایج حاصل از پژوهش‌های پیشین و نظرات خبرگان عوامل مؤثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای آورده شده است:

جدول شماره ۱ عوامل مؤثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای

دیوار شیشه (عدم اجازه ورود زنان به سازمان)	عوامل زمینه‌ای	یافته‌های پژوهش
کمبود مدیر زن موفق در سازمان		
نگرش منفی مدیران مرد نسبت به زنان		
عدم توانایی تفکیک محیط کار و منزل		
عدم وجود شبکه‌های حمایتی	عوامل سازمانی	
در اولویت قرار گرفتن نظرات آقایان نسبت به بانوان		
نابرابری جنسیتی در فرصت‌های مدیریتی		
تضاد بین کار و مسئولیت‌های خانوادگی		
زمین چسبناک (شکاف در توزیع دستمزد)		
صخره شیشه‌ای		

سیک مدیریتی	
چالش ناپذیر بودن زنان	
عوامل رفتاری و نگرشی	نگرشهای جنسیت زده در جامعه

تحلیل سلسله مراتبی با مدل تاپسیس^۱

جهت تصمیم‌گیری چندمعیاره در راستای عوامل موثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای در ادارات دولتی شهر همدان وجود دارد و براساس دو سازمان استانداری و شهرداری مورد مطالعه قرار می‌گیرند که این دو این مدل براساس نظرات ۱۵ خبره مورد بررسی قرار گرفت و تحلیل‌های سلسله مراتبی در شش گام به قرار ذیل می‌باشد:

گام اول: میانگین نظر خبرگان

در این گام میانگین نظرات خبرگان براساس سه گزینه و دو اداره در راستای عوامل موثر بر ایجاد سقف شیشه‌ای در ادارات دولتی شهر همدان (شهرداری و استانداری) در جدول شماره ۲ آورده شده است:

جدول شماره ۲: میانگین نظرات خبرگان

گزینه	معیار	استانداری	شهرداری
عوامل رفتاری و نگرشی	۵,۶۶۶۷	۵	
عوامل زمینه‌ای	۶,۱۳۳۳	۵,۵۳۳۳	
عوامل سازمانی	۶,۲	۵,۶۶۶۷	
نوع معیار	منفی	منفی	
وزن معیار	۰,۶۴۵۸	۰,۵۵۴۲	

همانطور که از جدول فوق پیداست، در هر دو سازمان استانداری و شهرداری، گزینه عوامل سازمانی از منظر تمامی خبرگان بیشترین تأثیر را بر ایجاد سقف شیشه‌ای داشته و میانگین بیشتری به خود اختصاص داده است و کمترین آن مربوط به عوامل رفتاری و نگرشی بوده است. همچنین وزن معیار در شهرداری از منظر خبرگان با ۰/۶۴ بیشتر از استانداری می‌باشد. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که در استانداری هر سه عامل باعث افزایش ایجاد سقف شیشه‌ای می‌شود این نتایج در شهرداری نیز به همین صورت بوده اما میزان آن کمتر می‌باشد.

گام دوم: نرمالسازی یا بی‌مقیاس کردن ماتریس

در این گام نرمالسازی یا بی‌مقیاس کردن ماتریس معیارها و گزینه‌ها در شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی (شهرداری و استانداری همدان) در جدول شماره ۳ آورده شده است:

جدول شماره ۳: نرمالسازی یا بی‌مقیاس کردن ماتریس

گزینه	معیار	استانداری	شهرداری
عوامل زمینه‌ای	۰,۵۴۴۸	۰,۵۳۳۸	

^۱ . TOPSIS

عوامل سازمانی	۰,۵۹۰۸	۰,۵۸۹۷
عوامل رفتاری و نگرشی	۰,۵۹۶۱	۰,۶۰۵

همانطور که از جدول بالا مشخص است، عوامل موجود موجود در ماتریس تصمیم‌گیری نرمالسازی شده‌اند و مشاهده می‌شود که در هر دو سازمان شهرداری و استانداری همدان، گزینه اقتصاد عوامل زمینه‌ای و عوامل رفتاری و نگرشی به ترتیب بیشترین و کمترین مقادیر را به خود اختصاص داده‌اند.

گام سوم: وزن دهی به ماتریس نرمال شده

در این گام وزن دهی به ماتریس نرمال شده در معیارها و گزینه‌ها در راستای شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای در سازمانهای دولتی (شهرداری و استانداری همدان) در جدول شماره ۴ آورده شده است:

جدول شماره ۴: وزن دهی به ماتریس نرمال شده

گزینه	معیار	
	استانداری	شهرداری
عوامل رفتاری و نگرشی	۰,۳۴۴۷	۰,۱۹۳
عوامل زمینه‌ای	۰,۳۸۱۵	۰,۲۰۸۹
عوامل سازمانی	۰,۳۹۰۷	۰,۲۱۱۱

جدول فوق موید این مطلب است که ماتریس تصمیم پارامتر مهمی است که تصمیم‌گیری برای هر شاخص وزنی را معین می‌نماید و لازم به ذکر است که مجموعه وزن‌ها در ماتریس نرمالایز شده ضرب می‌شود. بنابراین بر این اساس، وزن گزینه عوامل سازمانی هم در شهرداری و هم در استانداری بیشتر از سایر گزینه‌ها بوده و همچنین کمترین وزن دهی در هر دو سازمان مربوط به عوامل رفتاری و نگرشی است.

گام چهارم: تعیین راه حل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی معیارها

در این گام به تعیین راه حل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی معیارها در راستای شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای در سازمانهای دولتی (شهرداری و استانداری همدان) در جدول شماره ۵ پرداخته شده است:

جدول شماره ۵: تعیین راه حل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی معیارها

راه حل بهینه	شهرداری	استانداری
مثبت (+)	۰,۲۱۱۱	۰,۳۹۰۷
منفی (-)	۰,۱۹۳	۰,۳۴۴۷

جدول بالا نشان می‌دهد که بیشترین عوامل در حالت مثبت و همچنین در حالت منفی مربوط به استانداری می‌باشد.

گام پنجم: تعیین اندازه فاصله از راه حل ایده‌آل مثبت و منفی گزینه‌ها

در این گام به تعیین اندازه فاصله از راه حل ایده‌آل مثبت و منفی در راستای شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای در سازمانهای دولتی (شهرداری و استانداری همدان) در جدول شماره ۶ پرداخته شده است:

جدول شماره ۶: تعیین اندازه فاصله از راه حل ایده‌آل مثبت و منفی گزینه‌ها

اندازه فاصله	مثبت (+)	منفی (-)
عوامل رفتاری و نگرشی	۰,۰۴۹۴	۰
عوامل زمینه‌ای	۰,۰۰۹۵	۰,۰۴۰۱
عوامل سازمانی	۰	۰,۰۴۹۴

در جدول بالا برای تعیین اندازه فاصله از راه حل ایده‌آل مثبت و منفی از روش اقلیدسی سنجش می‌شود، در واقع فاصله گزینه‌ها از گزینه‌های ایده‌آل مثبت و منفی مورد بررسی قرار داده می‌شود. بطوری که گزینه عوامل رفتاری و نگرشی بیشترین فاصله را از عوامل مؤثر در سقف شیشه‌ای دارد و هیچ گونه‌ای فاصله‌ای از راه حل ایده‌آل منفی ندارد. در حالی که برعکس عوامل سازمانی هیچ فاصله‌ای از عوامل ایجاد کننده سقف شیشه‌ای ندارد و بیشترین فاصله را نسبت به گزینه‌های دیگر از راه حل ایده‌آل منفی دارد.

گام ششم: محاسبه نزدیکی به راه حل ایده‌آل مثبت و منفی و رتبه‌بندی گزینه‌ها

در این گام هم نزدیکی به راه حل ایده‌آل مثبت و منفی و هم رتبه‌بندی گزینه‌ها در راستای در شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی (شهرداری و استانداری همدان) در جدول شماره ۷ پرداخته شده است:

جدول شماره ۷: محاسبه نزدیکی به راه حل ایده‌آل مثبت و منفی و رتبه‌بندی گزینه‌ها

نتیجه	ضریب نزدیکی	رتبه‌بندی
عوامل سازمانی	۱	۱
عوامل زمینه‌ای	۰,۸۰۸۸	۲
	۰	۳

جدول فوق گویای این مطلب است که گزینه عوامل سازمانی بیشترین فاصله را نسبت به دیگر گزینه‌ها از راه حل ایده‌آل مثبت دارد و بنابراین ضریب نزدیکی آن ۱ است و لذا در رتبه اول قرار می‌گیرد و سپس گزینه عوامل زمینه‌ای با ضریب نزدیکی ۰,۸۰۸۸، در رتبه دوم است و در نهایت گزینه عوامل رفتاری و نگرشی با ضریب نزدیکی صفر، دارای پایین‌ترین رتبه نسبت به دیگر گزینه‌ها از منظر خبرگان می‌باشد.

۵. نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش که با استفاده از تکنیک TOPSIS در سازمان‌های دولتی استانداری و شهرداری همدان انجام شده، مؤید نقش محوری عوامل سازمانی در مقابل عوامل زمینه‌ای، رفتاری و نگرشی در ایجاد و تشدید پدیده سقف شیشه‌ای برای زنان است. این نتیجه، نشان دهنده عدم تغییر کافی در نگرش‌هایی که نسبت به فعالیت‌های مدیریتی زنان است. به عبارت دیگر، ریشه‌های تفکرات سنتی که زنان را منحصراً در نقش‌هایی جدای از مناصب مدیریتی نظاره می‌کرد، همچنان در جامعه وجود دارد که منجر به عدم اعتماد به آنها در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود و همچنین شاهد بروز نابرابری‌های جنسیتی در اعطای فرصت‌های مدیریتی، اولویت دانستن مسئولیت‌های خانوادگی به فعالیت‌های شغلی به طور نادرست، بی‌توجهی به عدم تبعیض جنسیتی در

توزیع دستمزد، وجود جنبه‌های مختلفی که باعث ناامنی مشاغل مدیریتی برای زنان می‌شود و تفکرات صلبی در مواجهه با سبک‌های مدیریتی خواهیم بود.

در حقیقت، فرهنگی که در جوامع وجود دارد و یا حتی وجود داشته، نقش بسزایی در ایجاد قوانین و شکل‌گیری نگرش افراد نسبت به تفاوت‌های جنسیتی ایفا می‌کند. جوامعی که در گذشته تفکرات مردسالارانه داشتند، با برقراری تعاملات با جوامع مدرن، به مرور این تفکرات، کم‌رنگ و کم‌رنگ‌تر شدند؛ اما سرعت تغییر در افراد، به مراتب بیشتر از سرعت تغییر در قوانین است و همین امر موجب می‌شوند که نابرابری‌های جنسیتی به طور کامل رفع نشوند. در واقع عدم تبعیض جنسیتی در ایجاد سقف شیشه‌ای را نمی‌توان تنها با موضوع فرصت شغلی برابر اجرا کرد، بلکه مسئله حمایت‌های سازمانی نیز مطرح است. چرا که برخی مسئولیت‌های زنان در زندگی خانوادگی مانند فرزند آوری، در صورتی که مورد حمایت سازمان‌ها، که به دنبال وضع قوانین حمایتی است، نباشند، موجب شکست زنان در مسیر رسیدن به اهداف شغلی و کسب جایگاه شغلی بالاتر خواهد شد.

بنابراین هرچه سیاست‌های سازمانی برگرفته از قوانینی باشد که در آن نقشی از حقوق زنان وجود نداشته باشد، موانع متعددی را در مقابل پیشرفت شغلی زنان به وجود می‌آورد؛ بدیهی است که این سیاست‌ها دلایل متفاوتی دارند و همین دلایل است که مانع توجه به حقوق زنان و برابری جنسیتی می‌شود. یکی از مهم‌ترین عوامل، مسائل فرهنگی جوامع سنتی است که با وجود گذشت زمان و حضور در عصر مدرن، فعالیت‌های زنان شاغل را محدود می‌کنند. به عنوان مثال، تعارض‌های موجود در نقش‌های خانوادگی زنان با فعالیت‌های شغلی آنها؛ متأسفانه در جامعه ایران همچنان این انتظار وجود دارد که یک زن، نقش خانوادگی خود که شامل همسری، مادری و مدیریت بخش قابل توجهی از مسائل خانه می‌شود را بر عهده داشته باشد و در کنار آن، کیفیت زندگی کاری خود را نیز ارتقاء دهد. در حالی که این دو موقعیت، اغلب در تعارض با یکدیگر هستند و تمرکز بر هر بخش، انرژی بالایی از زنان می‌گیرد که مانع از موفقیت در بخش دیگر می‌شود. همچنین باعث می‌شود، مورد انتقاد از هر جهت باشند که چرا شغل خود را اولویت دانسته و از مسائل خانه غفلت کردند و یا اگر نقش خانوادگی خود را ارجح می‌دانند، چه اصراری به کار کردن دارند

این نتیجه در راستای مطالعات پیشین نظیر رحمانی و همکاران (۱۴۰۰) [۲۰]، سلیمانی و احمدی (۱۴۰۰) [۲۶] و شکوری و همکاران (۱۳۹۹) [۲۵] قرار دارد که فرهنگ سازمانی مردسالار، نبود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای زنان و تبعیض در سیاست‌های منابع انسانی را از جمله موانع کلیدی پیشرفت شغلی زنان برشمرده‌اند.

اما نکته جالب توجه در این مطالعه، اولویت‌بندی دقیق عوامل بر اساس میزان تاثیرگذاری آنهاست که می‌تواند در سیاست‌گذاری‌ها و تدوین برنامه‌های اصلاحی بسیار راهگشا باشد. به عنوان مثال، براساس رتبه‌بندی انجام شده، "فرهنگ سازمانی مردسالار" مهمترین عامل شناخته شده که نشان می‌دهد اصلاح باورها و نگرش‌های غالب در سازمان باید در اولویت قرار گیرد. این نتیجه با یافته‌های پترسون و مورگان (۲۰۲۲) [۱۸] و در مطالعه‌ای بر روی ادارات دولتی استرالیا و همین طور در مطالعه باکستر و راشید (۲۰۲۳) [۶] مطابقت دارد.

اما نمی‌توان تنها عوامل سازمانی را مؤثر دانست، بلکه عوامل زمینه‌ای نیز وجود دارند که به‌رحال بر سقف شیشه‌ای تأثیر می‌گذارند. روشن است که کلیشه‌های جنسیتی که زنان را برای مشاغل مدیریتی مناسب نمی‌دانند، تمام تلاش‌های زنان برای موفقیت در موقعیت‌های شغلی و رسیدن ب جایگاه‌هایی که حق آنهاست، نادیده گرفته می‌شود. همچنین مادامی که این تفکرات وجود داشته باشد، هیچ یک از موانعی که در مقابل زنان برای رسیدن به عرصه‌های بالای مدیریتی و موفقیت در آنها که یک الگو شناخته شوند، از بین نخواهد رفت.

از سوی دیگر، نتایج حاکی از آن است که چالش سقف شیشه‌ای در سازمان‌هایی با سطح قدرت و تصمیم‌گیری بالاتر نظیر استانداری، شدیدتر است. این یافته جدید می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های آتی پیرامون شناسایی عوامل خاص مؤثر بر شیشه

شیشه‌ای در سازمان‌های مختلف بر اساس ویژگی‌های آنها باشد؛ همانطور که هوبلر و همکاران (۲۰۲۱) [۷] و همینطور وایدمن و باپتیست (۲۰۲۳) [۲۸] در مطالعه خود بر لزوم توجه به عوامل زمینه‌ای در سازمان، ساختار و ماهیت سازمانی تاکید کرده‌اند.

از طرفی علاوه بر عوامل زمینه‌ای، عوامل رفتاری و نگرشی نیز وجود دارند که نمی‌توان نقش آنها را نادیده گرفت؛ به طوریکه بخشی از این عوامل مربوط به خود زنان و بخشی دیگر نشأت گرفته از همان عوامل سازمانی و زمینه‌ای است. هر چه حمایت‌های سازمانی کمتری از زنان صورت پذیرد و سوگیری‌های آگاهانه یا ناآگاهانه مردان در ارزیابی عملکرد و توانایی‌های زنان انجام شود، به مرور، خودباوری زنان در توانایی‌های خود، کمتر می‌شود. بنابراین عوامل سازمانی، زمینه‌ای و رفتاری و نگرشی، از جنبه‌های مختلفی می‌توانند مانعی بر مسیر زنان در به ثمر نشاندن تلاش‌ها و توانایی‌های زنان در مناصب مدیریتی باشند.

با توجه به این که این پژوهش به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سقف شیشه‌ای در شهرداری و استانداری همدان پرداخته و نتایج پژوهش نشان دهنده میزان تأثیر گذاری بیشتر عوامل در استانداری نسبت به شهرداری است که این تفاوت می‌تواند ناشی از سطح قدرت تصمیم‌گیری، سطح مدیریت، ماهیت کار و غیره در دو سازمان باشد. بنابراین غلبه بر سقف شیشه‌ای در استانداری که سطح قدرت بالاتری دارد، سخت‌تر و با چالش‌های بیشتری همراه است.

در نهایت با توجه به نتایج پژوهش برای مقابله با چالش سقف شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی، اقدامات چندوجهی زیر پیشنهاد می‌شود: (۱) بازنگری در فرهنگ سازمانی از طریق آموزش مستمر و ترویج ارزش‌های برابری جنسیتی (۲) تدوین و اجرای برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای ویژه زنان (۳) اصلاح قوانین و سیاست‌های منابع انسانی به منظور رفع هرگونه تبعیض جنسیتی در استخدام، ارزیابی عملکرد، ارتقاء و پاداش‌دهی (۴) راه‌اندازی سازوکارهای حمایتی برای تسهیل تعادل مسئولیت‌های شغلی و خانوادگی زنان نظیر مرخصی زایمان، شیفت‌های کاری انعطاف‌پذیر و خدمات مراقبت از کودک (در همین راستا، جانز و همکاران (۲۰۲۳) [۹] تجربه موفق کشور سوئد را در زمینه قوانین حمایتی مثال زده‌اند).

اجرای همزمان این راهکارها می‌تواند گام مهمی در جهت شکستن سقف شیشه‌ای و بهره‌گیری حداکثری از نیروی کار زنان در عرصه‌های راهبردی و رهبری باشد و از این طریق به ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان‌های دولتی کمک شایانی نماید.

منابع:

1. Allahyari, F., Bayati, H., Sajjadi, S. N., Godarzi, M., & Alidoost Qahfarkhi, E. (2014). The role of the glass ceiling on the empowerment of women in Tehran Municipal Sports Organization. *Applied research in sports management*, (1), 59-69. [inpersian].
2. Bukstein, D., & Gandelman, N. (2019). Glass ceilings in research: evidence from a national program in Uruguay. *Research Policy*, 48(6), pp 1550-1563.
3. Cotter, D., Hermsen, J., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 2, 655-682.
4. European Union (2023). *The Glass Ceiling: New Realities from Old Challenges*. Case Study Report.
5. Harvey, C. (2018). When queen bees attack women stop advancing: recognising and addressing female bullying in the workplace. *Development and learning in organizations: An International Journal*. 32 (5), 1-4.
6. Baxter, J., & Rashid, R. (2022). The glass ceiling in public sector organizations: An empirical study. *Public Management Review*, 24(5), 719-742.
7. Hoobler, J. M., Masterson, C. R., & Nkomo, S. M. (2021). The role of organizational structure, culture and policies in shaping the glass ceiling. *Academy of Management Review*, 46(4), 759-782.
8. International Labor Organization (2023). *Breaking the Glass Ceiling: The Role of Organizations in Gender Equality*. Global Progress Report.

9. Jones, A. B., Nilsson, J., & Eriksson, K. (2023). Breaking the glass ceiling: Lessons from Sweden's family-friendly policies. *International Journal of Human Resource Management*, 34(2), 312-335.
10. Keivani, R., & Alavi-Salkuye R. (2019). Investigating the relationship between the glass ceiling phenomenon and organizational justice. *J Sci Eng Elit*, 19(4), 1-12.[inpersian].
11. Marianne, B. (2018). Coase lecture – the glass ceiling. *Economica*, 85(338), 205-231.
12. Martínez-Martínez, M., Molina-López, M. M., Mateos de Cabo, R., Gabaldón, P., González-Pérez, S., & Izquierdo, G. (2021). Awakenings: An Authentic Leadership Development Program to Break the Glass Ceiling. *Sustainability*, 13(13), 74-76.
13. Mortazavi, S. M. J., & Shekarpour, N. (2014). Academic progress of female faculty members in Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Ethics and History of Medicine*, 3(1), 77-89. [inpersian].
14. Nasiri F., & Beheshtirad R. (2022). Investigating the role of the glass ceiling on perceived organizational justice reduction (A case study of female staff of Urmia University). *Soc Psychol Stud Women [Internet]*. [inpersian].
15. Ng, E. S., & McGowan, R. A. (2022). Breaking the Glass Ceiling: Views of Women from the Second-Wave Feminist Movement. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration.*, 1-15.
16. Parsa, E., & Khushkam, M. (2016). Examining the role of the glass ceiling phenomenon on the decline of social capital in the organization. The second international conference and the fourth national conference on management and humanities researches (pp. 1-17). Tehran: University of Tehran. [inpersian].
17. Patriarca, M., Rossi, M., & Vertozi, A. (2023). The Glass Ceiling and Its Consequences for Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 184-207.
18. Peterson, H., & Morgan, L. (2022). The persistent masculine culture in Australian public sector organizations: A barrier to women's career advancement. *Public Management Review*, 24(7), 1031-1052.
19. Radhakrishnan, R. (2019). Cultural variations in the glass ceiling effect: a review. *Artha Journal of Social Sciences*, 18(1), 23-30.
20. Rahmani, F., et al. (2021). Investigating the Effective Factors on the Glass Ceiling in Iranian Government Organizations. *Public Management Quarterly*, 13(2), 271-290. [inpersian].
21. Salehnia, N., & Ghanbari, S. (2023). Factors Affecting the Glass Ceiling for Women Employed in Iranian Government Organizations. *Quarterly Journal of Public Management Studies*, 23(1), 41-62. [inpersian].
22. Sepahvand, R., Arefnezhad, M., & Ahmadi, S. (2022). Analyzing the glass ceiling factors affecting women's career advancement in government organizations using grounded theory. *Women in Development & Politics*, 20(1), 65-92. [inpersian].
23. Sedaghat, M., & Amiri, F. (2023). The Glass Ceiling and Challenges Facing Working Women in Iran. *Biannual Journal of Employment Policies*, 17(2), 74-92. [inpersian].
24. Seyed J., S. R., & Jalilian, H. (2016). *Management theories*. Tehran: Negah Danesh Publications. [inpersian].
25. Shakouri, A. (2020). Identifying and Ranking the Barriers to Women's Career Advancement in Government Organizations Using Fuzzy TOPSIS Method. *Executive Management Research Quarterly*, 12(2), 89-114. [inpersian].
26. Soleimani, M., & Ahmadi, F. (2021). Analyzing the Effective Factors on the Glass Ceiling in Government Organizations Using the Grounded Theory Approach. *Public Management Quarterly*, 13(1), 129-152[inpersian].
27. Soumya, R. R., & Sathiyaseelan, A. (2021). Mindfulness: An emotional aid to the glass ceiling experiences. *Cogent Psychology*, 8:1907911
28. Weidmann, C. T., & Baptist, P. J. (2023). Overcoming the Glass Ceiling: Gender Differences in the Attainment of Senior Executive Service Positions in the US Federal Government. *Public Administration Review*, 83(1), 72-89.
29. Zarghami Far, M., Behbodhi, M. R. (2014). The phenomenon of the glass cliff: examining the experiences and challenges of women in the leadership positions of the organization. *Journal of Organizational Culture Management*, (2)12, 211-191. [inpersian].
30. Zhang, J., Liao, C., & Chen, A. (2023). The Glass Ceiling and Its Impact on Diversity of Opinion in Organizational Decision-Making. *Strategic Management Quarterly*, 65(3), 24-45. Topsis model