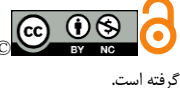




شبهه استناددهی: جهانیان، مونا. نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد. داداش کریمی، یحیی. و عمرانزاده، اسماعیل. (۱۴۰۳). طراحی الگوی گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین‌پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۲(۲)، ۱۵-۱.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

طراحی الگوی گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین‌پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی

مونا جهانیان^۱، فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی^۲، یحیی داداش کریمی^۱، اسماعیل عمرانزاده^۲

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

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

* ایمیل نویسنده مسئول: Farhadirani90@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و اعتباریابی الگویی برای گذر از موانع شیشه‌ای با تأکید بر جانشین‌پروری زنان جهت تصدی پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی است. این مطالعه با رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) انجام شد. در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان و مدیران زن در سازمان‌های دولتی به کار گرفته شد و داده‌ها با روش تحلیل مضمون بررسی گردید. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۵۹۱۲ نفر از مدیران و کارکنان زن سازمان‌های دولتی استان مازندران بود که بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۲۱۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۱۶ بعد و ۷۳ مؤلفه بود که روایی آن با شاخص‌های CVI و CVR و پایایی آن با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. تحلیل کیفی منجر به شناسایی ۱۳۴ کد اولیه گردید که پس از تلفیق و پالایش به ۷۳ مضمون پایه، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر تقلیل یافت. ابعاد اصلی استخراج‌شده شامل توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها، فرهنگ‌سازمانی حمایت‌گر، شناسایی استعدادها، ابتکار سازمانی و ارتقای جایگاه زنان بود. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد تمامی ابعاد شناسایی‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر گذر از موانع شیشه‌ای دارند و مدل نهایی از برازش مطلوب برخوردار است. یافته‌ها بیانگر آن است که اجرای نظام‌مند مؤلفه‌های شناسایی‌شده می‌تواند زمینه کاهش تبعیض‌های جنسیتی، بهبود عدالت سازمانی و ارتقای نقش زنان در پست‌های کلیدی مدیریتی را فراهم سازد. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به عنوان چارچوبی بومی برای توانمندسازی و جانشین‌پروری زنان در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: موانع شیشه‌ای، جانشین‌پروری، توانمندسازی، فرهنگ‌سازمانی حمایت‌گر، ارتقای جایگاه زنان

تاریخ ارسال: ۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۸ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۵ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۲۴ شهریور ۱۴۰۳



How to cite: Jahanian, M., Nejad Haji Ali Irani, F., Dadash Karimi, Y., & Omranzadeh, E. (2024). Designing a Model for Overcoming Glass Barriers with a Women's Succession Approach for Key Management Positions in Government Organizations. *Training, Education, and Sustainable Development*, 2(2), 1-15.



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Designing a Model for Overcoming Glass Barriers with a Women's Succession Approach for Key Management Positions in Government Organizations

Mona Jahanian¹, Farhad Nejad Haji Ali Irani^{1*}, Yahya Dadash Karimi¹, Esmacel Omranzadeh²

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

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

*Corresponding Author's Email: Farhadirani90@iau.ac.ir

Abstract

The aim of this study is to design and validate a model for overcoming glass barriers with a women's succession approach for holding key management positions in government organizations. This research employed a mixed-methods exploratory design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 20 academic experts, managers, and female employees in government organizations, and data were analyzed through thematic analysis. In the quantitative phase, the population included 5,912 female managers and staff of government organizations in Mazandaran Province, from which 210 participants were selected using stratified random sampling based on Krejcie and Morgan's table. Data were collected via a researcher-made questionnaire consisting of 16 dimensions and 73 components. Content validity was assessed through expert review and CVI/CVR indices, while construct validity was tested using exploratory and confirmatory factor analyses. Reliability was confirmed through Cronbach's alpha and composite reliability. Data were analyzed using structural equation modeling. Thematic analysis identified 134 initial codes that were refined into 73 basic themes, 16 organizing themes, and 5 global themes. The key extracted dimensions included empowerment and skills development, supportive organizational culture, talent identification, organizational initiatives, and women's advancement. Structural equation modeling confirmed the positive and significant impact of all identified dimensions on overcoming glass barriers, and the final model demonstrated a good fit. The results indicate that the systematic implementation of the identified components can reduce gender discrimination, enhance organizational justice, and strengthen women's access to key management positions. The proposed model offers a localized framework for empowering and succession planning of women in government organizations.

Keywords: *Glass barriers, succession planning, empowerment, supportive organizational culture, women's advancement*

Submit Date: 04 May 2024

Revise Date: 29 July 2024

Accept Date: 05 August 2024

Publish Date: 14 September 2024

در دهه‌های اخیر، موضوع حضور زنان در پست‌های مدیریتی و رهبری در سازمان‌های دولتی و خصوصی به یکی از بحث‌برانگیزترین و مهم‌ترین موضوعات در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی تبدیل شده است. با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در زمینه تحصیلات عالی و افزایش مشارکت زنان در بازار کار، همچنان پدیده‌ای به نام «سقف شیشه‌ای» مانعی جدی در برابر ارتقای زنان به سطوح عالی مدیریتی محسوب می‌شود (Dowling, 2017). سقف شیشه‌ای به موانع پنهان و غیررسمی اشاره دارد که به دلیل تعصبات فرهنگی، ساختاری و اجتماعی، فرصت‌های برابر برای زنان را محدود می‌کند و مانع از دستیابی آنان به موقعیت‌های کلیدی سازمانی می‌گردد (Farah et al., 2020).

مطالعات نشان داده‌اند که زنان در بسیاری از کشورها، از جمله کشورهای اروپایی، اگرچه سهم قابل توجهی از نیروی کار را تشکیل می‌دهند، اما نرخ حضور آنان در پست‌های مدیریتی ارشد تنها بین ۲۰ تا ۳۰ درصد گزارش شده است (Gallardo Pérez et al., 2021). در ایران نیز آمارها بیانگر وضعیت مشابهی هستند؛ به‌طوری که بنا بر گزارش مرکز آمار ایران، نرخ مدیریت زنان در سال ۲۰۱۵ تنها ۲۶ درصد بوده است (Statistical Center of Iran, 2015) و گزارش اخیر خبرگزاری ایسنا نیز تأکید می‌کند که با وجود افزایش زنان تحصیل کرده، سهم آنان از مدیریت همچنان بسیار محدود است (Isna, 2023). این داده‌ها نشان‌دهنده وجود شکاف جدی جنسیتی در ساختارهای مدیریتی کشور است.

بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که موانع فرهنگی و اجتماعی همچون باورهای سنتی درباره نقش زنان، نگرش‌های مردسالارانه، و ساختارهای ناکارآمد سازمانی از مهم‌ترین دلایل تداوم این وضعیت هستند (Baker et al., 2022; Kabordi & Saed, 2019). به بیان دیگر، تبعیض‌های نهادینه‌شده در سازمان‌ها باعث می‌شوند که زنان حتی با داشتن شایستگی‌ها، مهارت‌ها و تجربه‌های لازم، نتوانند به جایگاه‌های مدیریتی مورد انتظار دست یابند (Imadoglu et al., 2020). این امر نه تنها باعث هدررفت سرمایه انسانی زنان می‌شود، بلکه مانع از تحقق عدالت سازمانی و بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های موجود در جامعه نیز می‌گردد (Amin & Asher, 2025).

جانشین‌پروری یکی از راهبردهای کلیدی برای عبور از موانع شیشه‌ای و تقویت جایگاه زنان در ساختارهای مدیریتی محسوب می‌شود (Padierna et al., 2020). به باور محققان، طراحی مدل‌های کارآمد جانشین‌پروری می‌تواند به شناسایی و پرورش زنان مستعد برای تصدی پست‌های کلیدی کمک کند و زمینه‌ای برای ارتقای عدالت جنسیتی در سازمان‌ها فراهم سازد (Akpa et al., 2025; Mahat, 2025). در این راستا، مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که نظام جانشین‌پروری مؤثر دارند، قادرند نه تنها شکاف‌های جنسیتی را کاهش دهند، بلکه بهره‌وری و نوآوری سازمانی خود را نیز ارتقا بخشند (Zammit, 2021).

علاوه بر جنبه سازمانی، ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی دارای آثار اجتماعی و سیاسی گسترده‌ای نیز هست. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که دستیابی زنان به نقش‌های رهبری موجب افزایش اعتمادبه‌نفس، ارتقای هویت مستقل و تقویت جایگاه اجتماعی آنان می‌شود (Mohammadi-Far, 2023). همچنین، حضور زنان در مدیریت می‌تواند به الگوسازی مثبت برای نسل‌های آینده کمک کند و نگرش‌های کلیشه‌ای موجود درباره جنسیت و رهبری را به چالش بکشد (Pearson, 2024). از سوی دیگر، تجربه کشورهای مختلف نشان داده است که زنان در مدیریت اغلب سبک رهبری مشارکتی‌تر و انسانی‌تری دارند که می‌تواند موجب بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت کارکنان شود (Akkaya & Bagieńska, 2022; Hoque & Islam, 2022).

با این حال، موانع متعددی همچنان پابرجا هستند. برخی مطالعات به وجود ساختارهای رسمی و غیررسمی اشاره دارند که مسیر ارتقای شغلی زنان را محدود می‌سازند (Kabordi & Saed, 2019). این موانع گاه در قالب انتظارات اجتماعی از زنان برای ایفای نقش‌های خانوادگی، و گاه در شکل سیاست‌های سازمانی تبعیض‌آمیز بروز می‌کنند (Farah et al., 2020). در چنین شرایطی، طراحی مدل‌هایی که بتوانند این موانع را شناسایی و راهکارهای عملی برای غلبه بر آن‌ها ارائه دهند، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند (Sawalhi, 2025).

یکی از رویکردهای نوین در این حوزه، توجه به ابعاد مختلف توانمندسازی زنان از طریق آموزش، توسعه مهارت‌های رهبری، و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌گر است (Ariasih et al., 2024). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توانمندسازی زنان نه تنها شانس آنان را برای ارتقا افزایش می‌دهد، بلکه به بهبود عملکرد کلی سازمان نیز کمک می‌کند (Gano & Boateng, 2012). همچنین، وجود سیاست‌های تنوع و شمول می‌تواند فضای سازمانی را به سمت عدالت جنسیتی سوق داده و زمینه بهره‌مندی از استعدادهای زنان را فراهم سازد (Amin & Asher, 2025).

در سطح جهانی، بسیاری از سازمان‌ها و نهادها در حال اجرای برنامه‌های هدفمند برای عبور از موانع شیشه‌ای هستند. برای مثال، برخی دولت‌ها سیاست‌های حمایتی خاصی برای افزایش نرخ حضور زنان در مدیریت به کار گرفته‌اند (Mahat, 2025). همچنین، مطالعات تطبیقی نشان داده‌اند که وجود مسیرهای شغلی شفاف و فرآیندهای ارتقای مبتنی بر شایستگی می‌تواند نقش مهمی در کاهش شکاف جنسیتی ایفا کند (Padierna et al., 2020). در این میان، سازمان‌های دولتی به دلیل نقش محوری‌شان در سیاست‌گذاری و مدیریت منابع انسانی، مسئولیت ویژه‌ای در زمینه ارتقای زنان بر عهده دارند (Akpa et al., 2025).

با وجود تمام این تلاش‌ها، شکاف جنسیتی در حوزه مدیریت همچنان یک واقعیت انکارناپذیر است. گزارش‌ها نشان می‌دهند که حتی در کشورهایی که سیاست‌های پیشرفته‌ای در زمینه برابری جنسیتی دارند، موانع پنهان و نگرش‌های کلیشه‌ای همچنان مانع از حضور گسترده زنان در رده‌های بالای مدیریتی می‌شوند (Pearson, 2024). در ایران نیز، با وجود پیشرفت‌های آموزشی زنان، نرخ حضور آنان در مدیریت‌های ارشد همچنان پایین‌تر از حد انتظار است (Isna, 2023).

با توجه به این شرایط، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی برای گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین‌پروری زنان در سازمان‌های دولتی انجام شده است.

روش‌شناسی

با توجه به موضوع، این تحقیق با روش ترکیبی (کیفی و کمی) اکتشافی متناسب با اهداف و سؤال‌های پژوهش انجام شد، در بخش کیفی، از رویکرد تحلیل مضمون استفاده شده است. بدین ترتیب ابتدا عوامل گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین‌پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی بر اساس نتایج پژوهش‌های پیشین شناسایی کرده، سپس داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفت و در پی تحلیل داده‌های کیفی، ابعاد، مؤلفه‌های آن‌ها تعیین می‌گردد. برای تعیین روابط کیفی و کمی گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین‌پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی داده‌های کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. در بخش کیفی، جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران و زنان شاغل در سازمان‌های دولتی است که نمونه‌گیری آن به روش گلوله برفی انجام گرفت و در نهایت با انجام ۱۲ مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی، جامعه آماری شامل در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۲۱۰ نفر محاسبه و به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش پرسشنامه محقق ساخته بود که شامل ۱۶ بعد و ۷۳ مؤلفه طراحی شد. برای روایی محتوایی پرسشنامه از نظر خبرگان و شاخص‌های CVI و CVR استفاده گردید که مقادیر بالای ۰.۷۹ و ۰.۶۲ نشان‌دهنده تأیید روایی بودند. همچنین روایی سازه با بهره‌گیری از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و بررسی روایی همگرا و واگرا مورد بررسی قرار گرفت. پایایی ابزار نیز از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. بدین ترتیب پرسشنامه نهایی به عنوان ابزاری معتبر برای اعتباریابی الگوی گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین‌پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی شناخته شد.

در مرحله نخست مضامین اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها با رویکرد روش تحلیل کیفی (تحلیل مضمون) با توجه به اصول تحقیق که در بخش پیشین بدان اشاره شد، دسته‌بندی شده است. بر اساس گام‌های روش تحلیل مضمون، برای تحلیل، متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت مطالعه و سپس کدگذاری شد. همان گونه که شرح داده شد، در ابتدا جهت تشکیل چارچوب اولیه، شاخص‌هایی که در گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان با استفاده از مصاحبه‌ها احصا شد، سپس داده‌های به دست آمده به صورت سطر به سطر جهت استخراج مفاهیم اولیه کدگذاری شدند. تعداد زیادی کد به دست آمد که از میان کدهای اولیه، با مطالعه رفت و برگشتی میان داده‌ها، مفاهیم مشترک و مشابه از نظر معنایی ترکیب شد، پس از آن سعی شد، این عوامل طبقه‌بندی شوند، پس از اینکه مفهوم‌سازی اولیه کامل و عملیات کدگذاری انجام شد، نوبت به دسته‌بندی یا جای‌گزینی شاخص‌ها در ابعاد رسید. در ادامه زمانی که داده‌ها کدگذاری شدند، مضمون‌ها شکل گرفت و پس از بازبینی و تعریف آن‌ها، نتایج در قالب مضمون‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر دسته‌بندی گردید.

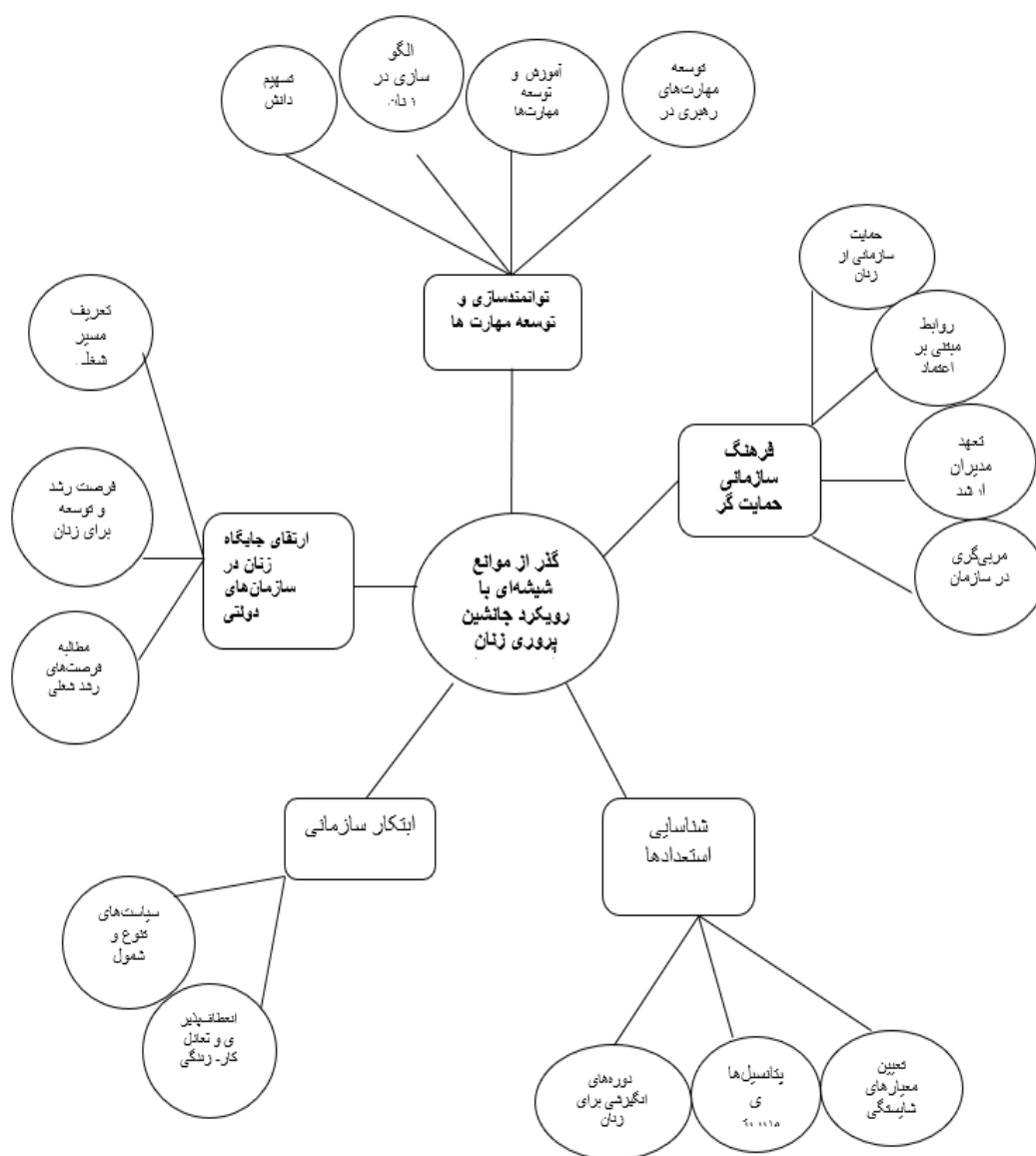
بدین ترتیب که پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها ۱۳۴ کد اولیه شناسایی گردید که پس از حذف مفاهیم تکراری و هم مفهوم، مفاهیم اولیه به ۷۳ مضمون پایه تعدیل گردید، با نظر پژوهشگران در ۱۶ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر، مطابق جدول زیر دسته‌بندی گردید. جدول ۱. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی

(توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
توانمندسازی و مهارت‌ها	توسعه	- برگزاری دوره‌های تخصصی مهارت‌های رهبری - بهبود مهارت‌های مدیریت بحران - مهارت‌افزایی در مذاکره و مدیریت زنان - ارتقاء مهارت‌های تصمیم‌گیری استراتژیک و مذاکره - حمایت از سیاست‌های توسعه رهبری زنان
	آموزش و توسعه مهارت‌ها	- یادگیری و به‌کارگیری مهارت‌های سیاسی توسط زنان - تشویق کارکنان برای کسب اعتماد به نفس - کسب مهارت‌های مقابله با محدودیت‌های زمانی - ارتقاء مهارت‌های مدیریت منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک - برگزاری دوره‌های آموزشی و مهارتی برای پذیرش نقش‌های مدیریتی - آشنای با فناوری‌های جدید و ترندهای حوزه کاری
	الگوسازی در زنان	- تعریف الگوی زنان موفق در سازمان - حمایت از الگوهای موفق - پذیرش مسئولیت‌های کلیدی و پست‌های مدیریتی - یادگیری از مدیران زن موفق
	تسهیل دانش	- برگزاری جلسات ماهانه تبادل تجربه - مستندسازی موفقیت‌های زنان
فرهنگ سازمانی حمایت گر	حمایت سازمانی از زنان	- ایجاد گروه‌های حمایتی برای کارکنان - ایجاد فضای حمایتی برای رشد و پیشرفت زنان - سیاست‌های حمایتی از خانواده - جلب حمایت مدیران موافق تغییر - تأیید زنان از سوی مدیران
	روابط مبتنی بر اعتماد	- شبکه‌سازی با مدیران حامی در سازمان - تعریف شبکه‌های ارتباطی در سازمان - پشتیبانی همکاران برای پیشرفت زنان - تسهیل ارتباطات سازمانی - ایجاد روابط حرفه‌ای قوی

تعهد مدیران ارشد	- نزدیکی به مرکزیت شبکه‌ها قدرتمند در سازمان
	- ترویج فرهنگ حمایت از زنان در سازمان
مربی‌گری در سازمان	- بسترسازی زنان برای سطوح مدیریت
	- حمایت مدیران از زنان با استعداد برای پست‌های ارشد و مدیریتی
شناسایی استعدادهای	- نگرش مدیران ارشد به توانمندی زنان
	- منتورینگ و مربی‌گری برای زنان
تعیین معیارهای شایستگی	- راهنمایی مدیران زن برای زنان جوان
	- شناخت فرصت‌های جدید
پتانسیل‌های مدیریتی	- خلق فرصت‌های جدید
	- کارآفرینی سازمانی توسط زنان
دوره‌های انگیزشی برای زنان	- ریسک‌پذیری زنان
	- اثبات توانایی‌های زنان
سیاست‌های تنوع و شمول	- شناسایی استعدادهای مدیریتی زنان در سازمان
	- شناسایی و ارزیابی پرورش زنان مستعد
ارتقای جایگاه زنان در سازمان‌های دولتی	- وضوح معیارهای پاداش، رشد و ارتقا در سازمان
	- تعریف برنامه‌های جبران خسارت و ساختارهای پاداش
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- ارزش‌گذاری به کار زنان
	- بازخورد مثبت در جلسات
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- برجسته‌سازی عملکردهای مثبت زنان
	- تشویق مدیران به ایجاد فرصت‌های برابر در سازمان
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- برابری جنسیتی در سازمان
	- تشویق مدیران به ایجاد فرصت‌های برابر
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- آموزش مقابله با تعصب برای مدیران
	- پذیرش تنوع جنسیتی به‌عنوان یک مزیت رقابتی
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- وجود فرهنگ متنوع (از لحاظ جنسیتی) در سازمان
	- پشتیبانی از سیاست‌های برابری جنسیتی و شغلی
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- تسهیلات برای نقش مادری زنان
	- سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- تدوین سیاست‌های منعطف کاری برای زنان
	- ترتیبات کاری منعطف
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- پیاده‌سازی برنامه‌های کاری منعطف
	- تشویق تعادل کار و زندگی
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- تدوین سیاست‌ها بر مبنای تغییرات زمان
	- آگاهی از سیاست‌های سازمان
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- پذیرش نقش‌های کلیدی توسط زنان
	- درخواست فرصت‌های بهتر
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- عضویت در کمیته‌های استراتژیک و سیاست‌گذاری در سازمان
	- هموارسازی پذیرش نقش‌های مدیریتی
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- دادن فرصت‌های رهبری برای کارهای کلیدی
	- تضمین فرصت‌ها برابر برای ارتقا
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- هدف‌گذاری برای ارتقاء زنان در سازمان
	- ایجاد فضای سخنرانی و بیان دیدگاه‌ها توسط زنان
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- تسهیل در دسترسی به آموزش‌های تخصصی مدیریتی و سازمانی
	- تعریف مسیر رشد حرفه‌ای برای زنان
فرصت رشد و توسعه برای زنان	- شفافیت در ارتقا و به‌کارگیری زنان در پست‌های کلیدی
	- تعریف مسیر قابل‌دسترس برای ارتقاء در سازمان و ارزیابی منصفانه آنان

بر اساس نتایج به دست آمده، مضامین به دست آمده به روش دلفی مورد بررسی خبرگان قرار گرفت و گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی، مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. بدین ترتیب پس از شناسایی مضامین نهایی از طریق مصاحبه با خبرگان و احصاء مضامین به روش تحلیل مضمون و اعتبار یابی طی رویکرد دلفی دو دوری، ابعاد و مؤلفه‌های نهایی مرحله کیفی در قالب شکل ۱، ارائه گردید. این عناصر مبنایی است که طرح کلی پژوهش بر آن استوار است. مضامین حاصل یافته‌های پژوهش عبارتند از: ۵ مضمون اصلی و ۱۶ مضمون سازمان دهنده شامل: توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها (توسعه مهارت‌های رهبری در زنان، آموزش و توسعه مهارت‌ها، الگوسازی در زنان، تسهیم دانش)؛ فرهنگ سازمانی حمایت گر (حمایت سازمانی از زنان، روابط مبتنی بر اعتماد، تعهد مدیران، مربی‌گری در سازمان)؛ شناسایی استعدادها (تعیین معیارهای شایستگی، پتانسیل‌های مدیریتی، دوره‌های انگیزشی برای زنان)؛ ابتکار سازمانی (سیاست‌های تنوع و شمول، انعطاف‌پذیری و تعادل کار-زندگی)؛ ارتقای جایگاه زنان در سازمان‌های دولتی (مطالبه فرصت‌های رشد شغلی، فرصت رشد و توسعه برای زنان، تعریف مسیر شغلی) موجب گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی می‌شود.

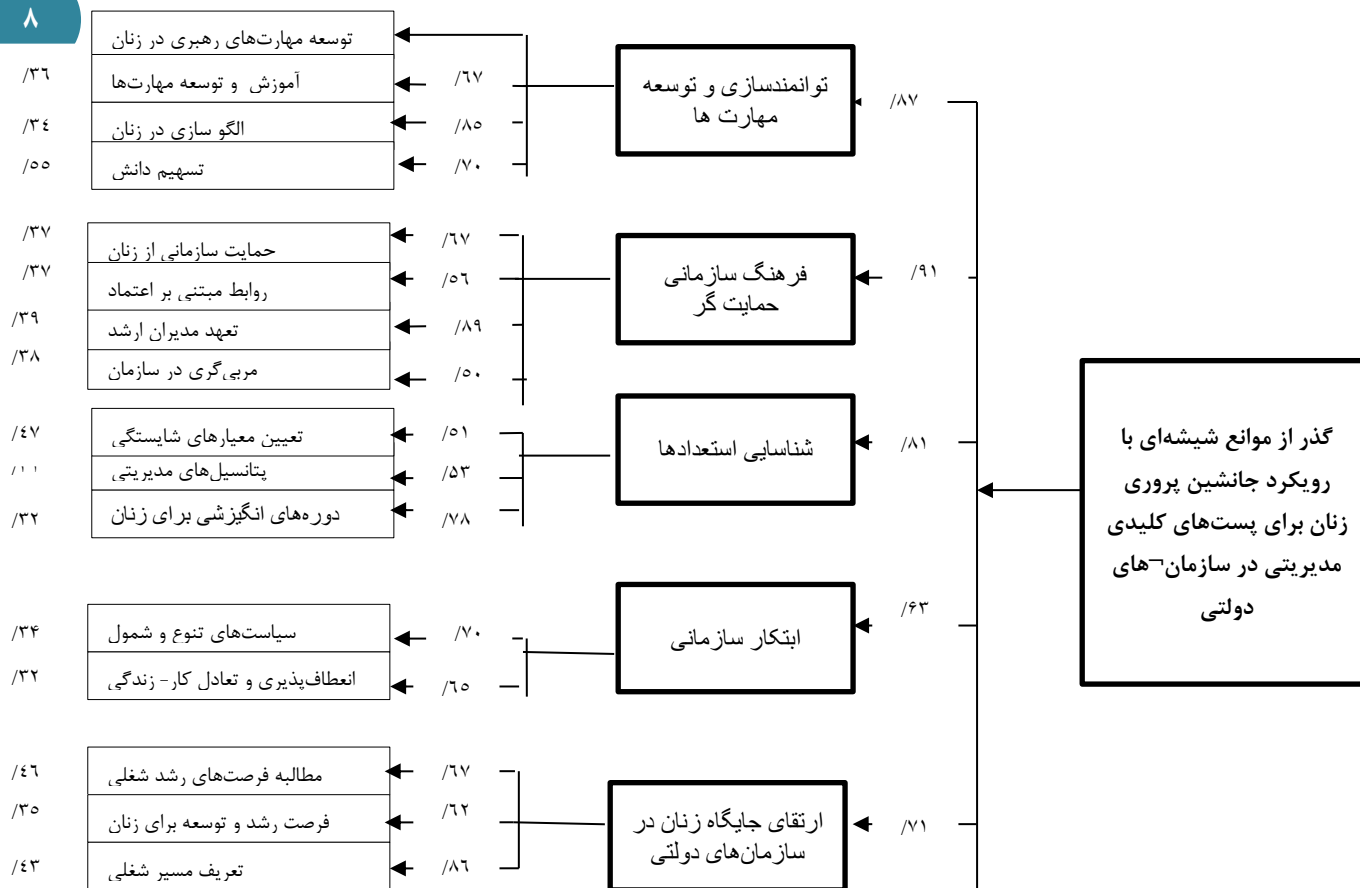


شکل ۱. الگوی گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی

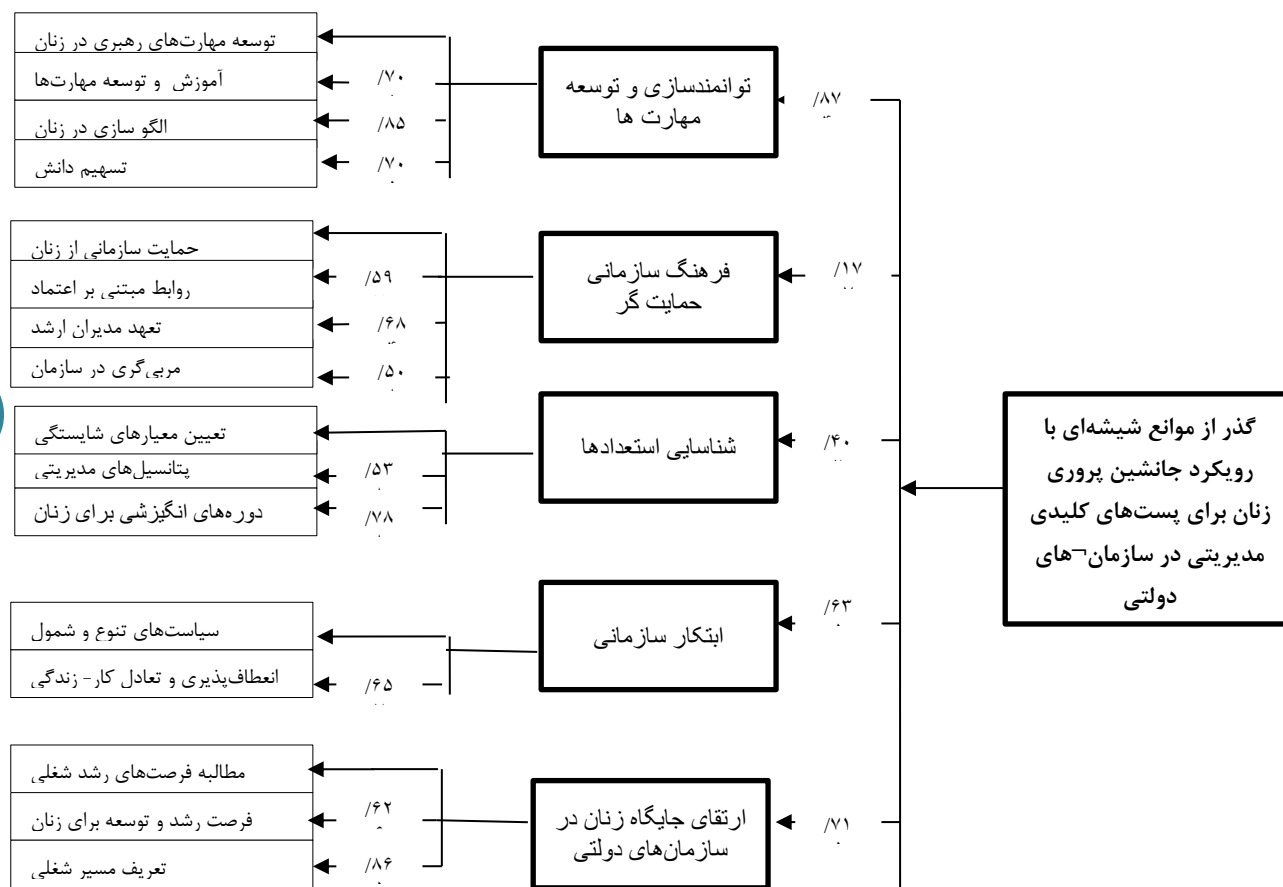
برازش الگوی گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

برای پاسخ به این سؤال از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است که دربرگیرنده نتایج زیر می‌باشد:
به‌منظور تأیید ساختار عاملی به‌دست‌آمده و آزمون قدرت و معناداری سهم هر یک از متغیرها در مقیاس مدل گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت که در نمودارهای زیر ارائه شده است.

۸



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی بر اساس بار عاملی



شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر گذر از موانع شیشه‌ای با رویکرد جانشین پروری زنان برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌های دولتی بر اساس ضریب معنی‌دار

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که گذر از موانع شیشه‌ای در سازمان‌های دولتی با رویکرد جانشین‌پروری زنان به مجموعه‌ای از ابعاد کلیدی همچون توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها، فرهنگ سازمانی حمایت‌گر، شناسایی استعدادها، ابتکارهای سازمانی و ارتقای جایگاه زنان وابسته است. تحلیل کیفی و کمی داده‌ها نشان داد که تمامی این ابعاد اثر مثبت و معناداری بر تسهیل ورود زنان به پست‌های کلیدی مدیریتی دارند. این یافته با مبانی نظری و تجربی متعددی همخوانی دارد که در مطالعات پیشین مورد تأکید قرار گرفته است. برای مثال، پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که موانع شیشه‌ای درواقع محصول ساختارهای فرهنگی، اجتماعی و سازمانی هستند که به‌صورت نامرئی، اما مؤثر، مسیر ارتقای زنان را محدود می‌سازند (Dowling, 2017; Farah et al., 2020). این نتایج نشان می‌دهد که طراحی و اجرای یک الگوی نظام‌مند می‌تواند نه‌تنها سطح مهارت و توانمندی زنان را ارتقا بخشد، بلکه فرهنگ و ساختارهای سازمانی را نیز در جهت عدالت جنسیتی اصلاح کند (Amin & Asher, 2025).

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش حاضر نقش توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها در گذر از موانع شیشه‌ای بود. نتایج نشان داد که برنامه‌های آموزشی، تقویت مهارت‌های رهبری و فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری برای زنان، نقش چشمگیری در افزایش آمادگی آنان برای تصدی پست‌های کلیدی ایفا می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین هم‌راستا است که نشان داده‌اند سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه زنان موجب افزایش شایستگی‌های آنان و کاهش تبعیض‌های مبتنی بر جنسیت می‌شود (Gano & Boateng, 2012; Hoque & Islam, 2012).

(2022). همچنین، پژوهش‌ها بر اهمیت ایجاد فرصت‌های یادگیری در زمینه مهارت‌های مدیریتی و سیاسی تأکید کرده‌اند که می‌تواند زنان را در مسیر پیشرفت شغلی یاری رساند (Akkaya & Bagieńska, 2022; Ariasih et al., 2024).

بعد فرهنگ‌سازمانی حمایت‌گر نیز از یافته‌های برجسته این مطالعه بود. نتایج نشان داد که حمایت سازمانی، روابط مبتنی بر اعتماد، تعهد مدیران ارشد و ایجاد نظام مربیگری در سازمان‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای جایگاه زنان ایفا می‌کند. این یافته با پژوهش‌های پیشین سازگار است که تأکید دارند نگرش مدیران و وجود شبکه‌های حمایتی داخلی می‌تواند مسیر پیشرفت زنان را هموار کند (Baker et al., 2019; Kabordi & Saed, 2022). علاوه بر این، وجود فرهنگ سازمانی شفاف و حامی زنان، موجب افزایش اعتمادبه‌نفس آنان شده و موانع غیررسمی و کلیشه‌های جنسیتی را کاهش می‌دهد (Imadoglu et al., 2020). در واقع، فرهنگ سازمانی مثبت، یک متغیر میانجی مهم میان توانمندی‌های فردی زنان و فرصت‌های مدیریتی آنان محسوب می‌شود (Pearson, 2024).

یافته‌ها همچنین نقش برجسته شناسایی استعدادها را تأیید کرد. سازمان‌هایی که فرآیندهای منظم برای شناسایی زنان مستعد دارند، می‌توانند منابع انسانی مؤثرتری برای آینده خود پرورش دهند. این امر با مطالعاتی همخوانی دارد که نشان می‌دهد جانشین‌پروری کارآمد، زمانی محقق می‌شود که شناسایی استعدادها بر اساس معیارهای شایستگی و نه عوامل جنسیتی صورت گیرد (Akpa et al., 2025; Padierna et al., 2020). پژوهش‌های بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که شفافیت در معیارهای ارتقا و ایجاد نظام‌های ارزیابی مبتنی بر عملکرد، زمینه‌های تبعیض جنسیتی را کاهش می‌دهد و موجب ارتقای واقعی زنان می‌شود (Sawalhi, 2025; Zammit, 2021).

یکی دیگر از ابعاد اثرگذار، ابتکارهای سازمانی شامل سیاست‌های تنوع و شمول و همچنین انعطاف‌پذیری در سیاست‌های کاری بود. نتایج پژوهش نشان داد که این ابتکارها می‌توانند به‌طور مستقیم موانع شیشه‌ای را کاهش دهند و زنان را در ایفای هم‌زمان نقش‌های شغلی و خانوادگی یاری رسانند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی که بر اهمیت سیاست‌های تنوع و حمایت از برابری جنسیتی در سازمان‌ها تأکید کرده‌اند، هم‌خوان است (Amin & Asher, 2025; Farah et al., 2020). همچنین، انعطاف‌پذیری در محیط‌های کاری و توجه به تعادل کار و زندگی به‌عنوان یک عامل کلیدی در بهبود رضایت شغلی و افزایش نرخ ماندگاری زنان در نقش‌های مدیریتی شناخته شده است (Ariasih et al., 2024; Mahat, 2025).

در نهایت، نتایج نشان داد که ارتقای جایگاه زنان در سازمان‌های دولتی از طریق مطالبه فرصت‌های رشد، تعریف مسیر شغلی شفاف و فراهم‌سازی فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، نقش اساسی در عبور از موانع شیشه‌ای دارد. این یافته‌ها با مطالعات پیشین مطابقت دارد که بیان می‌کنند ایجاد مسیرهای شغلی روشن و سیاست‌های ارتقای شفاف می‌تواند به کاهش شکاف جنسیتی کمک کند (Gallardo Pérez et al., 2021; Mohammadi-Far, 2023). همچنین، دسترسی زنان به نقش‌های کلیدی نه تنها موجب افزایش مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌شود، بلکه الگوسازی مثبت برای سایر زنان نیز فراهم می‌کند و بدین ترتیب یک چرخه حمایتی گسترده‌تر شکل می‌گیرد (Akpa et al., 2025; Pearson, 2024).

به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش ضمن تأیید ادبیات موجود، نشان داد که عبور از موانع شیشه‌ای نه تنها به عوامل فردی همچون توانمندی و شایستگی زنان وابسته است، بلکه نیازمند تغییرات ساختاری و فرهنگی در سازمان‌ها نیز هست. این نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی با اجرای سیاست‌های جانشین‌پروری هدفمند می‌توانند به ایجاد عدالت جنسیتی و بهره‌گیری بهتر از ظرفیت‌های انسانی زنان دست یابند. این امر همسو با یافته‌های پژوهش‌های جهانی است که نشان داده‌اند سرمایه‌گذاری در رهبری زنان، نه تنها موجب عدالت اجتماعی می‌شود، بلکه تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری و نوآوری سازمان‌ها دارد (Akkaya & Bagieńska, 2022; Zammit, 2021).

این پژوهش مانند بسیاری از مطالعات دیگر با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست آنکه جامعه آماری بخش کیفی پژوهش محدود به خبرگان، مدیران و زنان شاغل در سازمان‌های دولتی بود و ممکن است نتایج در صورت تعمیم به سایر بخش‌ها یا سازمان‌های خصوصی تغییر یابد. دوم، ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته بود که علی‌رغم روایی و پایایی تأییدشده، همچنان تحت تأثیر محدودیت‌های

ذاتی پرسشنامه‌ها قرار دارد. سوم، نتایج پژوهش حاضر به زمینه‌های فرهنگی و ساختاری ایران محدود است و ممکن است در سایر کشورها با بافت‌های اجتماعی متفاوت، نتایج دیگری حاصل شود. چهارم، از آنجا که پژوهش حاضر با رویکرد مقطعی انجام شد، امکان بررسی تغییرات بلندمدت و پویایی‌های زمانی فراهم نشد. در نهایت، ذهنیت پژوهشگران در تحلیل داده‌های کیفی می‌تواند بر دسته‌بندی و تفسیر مضامین اثرگذار باشد.

با توجه به محدودیت‌های موجود، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده از رویکردهای طولی و مقایسه‌ای برای بررسی پایداری اثرات الگوی طراحی‌شده استفاده کنند. همچنین، گسترش جامعه آماری به سازمان‌های خصوصی و نهادهای غیرانتفاعی می‌تواند نتایج جامع‌تر و کاربردی‌تری ارائه دهد. بررسی نقش فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی و ابزارهای دیجیتال در حمایت از جانشین‌پروری زنان و کاهش موانع شیشه‌ای نیز می‌تواند به ادبیات موضوع اضافه شود. علاوه بر این، پژوهش‌های تطبیقی بین‌المللی می‌توانند استراتژی‌های موفق سایر کشورها را در زمینه ارتقای زنان بررسی کرده و الگویی برای سیاست‌گذاران داخلی فراهم کنند.

سازمان‌های دولتی باید برای ارتقای جایگاه زنان، سیاست‌های شفاف و هدفمندی در زمینه جانشین‌پروری طراحی کنند. فراهم‌سازی دوره‌های آموزشی تخصصی، اجرای برنامه‌های مربیگری، و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌گر از جمله اقداماتی است که می‌تواند به کاهش موانع شیشه‌ای کمک کند. همچنین، تعریف مسیرهای شغلی روشن و معیارهای ارتقای مبتنی بر شایستگی می‌تواند اعتماد زنان را افزایش داده و انگیزه آنان را برای پذیرش نقش‌های مدیریتی تقویت کند. در سطح کلان، حمایت دولت از طریق سیاست‌های قانونی و ارائه مشوق‌های مالی برای سازمان‌هایی که برابری جنسیتی را رعایت می‌کنند، می‌تواند نقش مهمی در پیشبرد این اهداف ایفا نماید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

The issue of women's participation in senior leadership and management positions has become a central focus of organizational studies and public administration research in recent decades. Despite the rising proportion of women in higher education and their growing entry into the workforce, a significant gender gap persists in managerial appointments, particularly in government organizations (Dowling, 2017). This phenomenon is widely known as the "glass ceiling," referring to invisible yet powerful barriers that prevent women from advancing to higher organizational levels despite having the required qualifications and capabilities (Farah et al., 2020).

In Europe, statistical analyses demonstrate that women's participation in managerial roles remains between 20 and 30 percent across countries, highlighting persistent barriers to gender equality in organizational hierarchies (Gallardo Pérez et al., 2021). Similarly, in Iran, the Statistical Center of Iran reported that only 26 percent of management roles were held by women as of 2015 (Statistical Center of Iran, 2015), and a more recent update from ISNA revealed that this rate has not changed significantly despite the growing number of women with university degrees (Isna, 2023). These data suggest that systemic challenges remain entrenched in labor markets and institutional frameworks.

Scholars have emphasized that structural, cultural, and organizational barriers play a crucial role in sustaining gender disparities. Cultural stereotypes, organizational traditions, and male-dominated leadership practices limit women's ability to access key positions (Baker et al., 2022; Kabordi & Saed, 2019). In many cases, women are restricted to supportive or administrative roles, with limited opportunity to lead or make strategic decisions, reflecting enduring patriarchal assumptions in organizational life (Imadoglu et al., 2020). These dynamics not only suppress women's individual potential but also represent a loss of human capital and innovation for organizations and societies at large (Amin & Asher, 2025).

Succession planning has emerged as a critical organizational strategy to address such inequities. It involves systematic processes for identifying, developing, and promoting talented individuals to ensure organizational continuity and leadership readiness (Padierna et al., 2020). Applied to women's career advancement, succession planning provides a structured framework through which female employees can be recognized, trained, and promoted into key management roles (Akpa et al., 2025; Mahat, 2025). Studies have demonstrated that succession planning contributes to organizational resilience, strengthens leadership pipelines, and reduces gender discrimination when effectively implemented (Zammit, 2021).

Beyond organizational benefits, the advancement of women into leadership roles carries significant societal and political implications. Women leaders contribute to greater inclusivity, strengthen democratic processes, and promote new perspectives on governance (Mohammadi-Far, 2023). Moreover, the presence of women in leadership acts as a role model for younger generations, challenging stereotypes and expanding career aspirations (Pearson, 2024). Empirical evidence also shows that women often employ collaborative, trust-based leadership styles that enhance team effectiveness, organizational trust, and adaptability (Akkaya & Bagieńska, 2022; Hoque & Islam, 2022).

Nevertheless, entrenched challenges remain. Structural discrimination, opaque promotion processes, and inadequate institutional support hinder women's career progression (Kabordi & Saed, 2019). These issues often intersect with social expectations that assign women primary responsibility for family roles, creating a dual burden that limits their leadership opportunities (Farah et al., 2020). Scholars argue that overcoming such barriers requires comprehensive organizational reforms, supportive policies, and targeted succession planning models designed to integrate women's unique capacities and needs (Sawalhi, 2025).

International experiences underscore the transformative potential of these strategies. Initiatives promoting diversity and inclusion, flexible working arrangements, and equitable promotion criteria have been shown to mitigate the effects of the glass ceiling (Mahat, 2025). Furthermore, providing training programs, mentoring schemes, and leadership development opportunities tailored for women significantly increases their likelihood

of attaining managerial positions (Ariasih et al., 2024; Gano & Boateng, 2012). These findings suggest that both organizational interventions and broader policy measures are needed to dismantle barriers and support women's upward mobility.

Given the persistence of gender inequality in leadership positions within Iran's government organizations, this study was designed to propose and validate a model for overcoming glass barriers through a women's succession approach. This research contributes to the literature by integrating qualitative insights from experts with quantitative analysis, thereby offering a localized framework applicable to the Iranian public sector context.

Methods and Materials

This study employed a mixed-methods exploratory design. The qualitative phase used semi-structured interviews with 20 academic experts, female managers, and practitioners in government organizations. Data were analyzed through thematic analysis, leading to the identification of dimensions and components relevant to overcoming glass barriers through women's succession planning.

In the quantitative phase, the study population comprised 5,912 female employees and managers in government organizations in Mazandaran Province. Using Krejcie and Morgan's table, 210 participants were selected through stratified random sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire consisting of 16 dimensions and 73 components derived from the qualitative phase. Content validity was verified through expert review and CVI/CVR indices, while construct validity was assessed through exploratory and confirmatory factor analysis. Reliability was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability. Structural equation modeling (SEM) was applied to analyze the relationships among variables and evaluate the model fit.

Findings

The thematic analysis yielded 134 initial codes, which were condensed into 73 basic themes, 16 organizing themes, and 5 overarching dimensions. The five main dimensions identified were:

1. **Empowerment and skills development** – including leadership training, knowledge sharing, and capacity building.
2. **Supportive organizational culture** – encompassing trust-based relationships, senior management commitment, and mentoring systems.
3. **Talent identification** – involving merit-based criteria, recognition of managerial potential, and motivational programs.
4. **Organizational initiatives** – such as diversity and inclusion policies and work-life balance strategies.
5. **Women's advancement in government organizations** – focusing on career path definition, access to promotion opportunities, and participation in decision-making structures.

Structural equation modeling confirmed that all five dimensions exert a positive and significant impact on overcoming glass barriers. Model fit indices demonstrated strong alignment between the theoretical framework and the empirical data. This suggests that implementing the identified dimensions can effectively reduce structural barriers, enhance women's leadership readiness, and promote equitable career opportunities.

Discussion and Conclusion

The results of this study reinforce the argument that overcoming glass barriers requires multidimensional interventions addressing both individual and organizational factors. Empowerment and skill development emerged as a fundamental requirement, consistent with previous findings that highlight the role of education and training in enabling women to compete for leadership positions (Gano & Boateng, 2012; Hoque & Islam, 2022). This confirms that without targeted capacity building, women remain disadvantaged in promotion processes, even when formal opportunities exist (Akkaya & Bagieńska, 2022).

Supportive organizational culture was another critical dimension, aligning with prior research emphasizing the role of trust, mentorship, and senior management support in fostering women's progression (Baker et al., 2022; Kabordi & Saed, 2019). These findings underline that cultural transformation is necessary to complement individual empowerment. Without inclusive organizational cultures, women's leadership potential cannot be fully realized (Imadoglu et al., 2020; Pearson, 2024).

The study also confirmed the importance of structured talent identification. Merit-based promotion systems, transparent evaluation, and recognition of women's managerial potential are crucial to dismantling gender bias (Akpa et al., 2025; Padierna et al., 2020). Such practices are consistent with global recommendations for succession planning as a tool to ensure leadership pipelines include women (Mahat, 2025; Zammit, 2021).

Organizational initiatives, including diversity policies and flexible working arrangements, were found to be essential for addressing structural barriers. These results mirror international evidence showing that inclusive policies directly reduce the impact of the glass ceiling (Amin & Asher, 2025; Farah et al., 2020). Flexibility in work arrangements, in particular, has been identified as a facilitator for balancing professional and personal responsibilities, thereby enabling women to pursue leadership roles (Ariasih et al., 2024).

Finally, the dimension of women's advancement highlighted the necessity of clear career paths, equitable access to promotions, and institutional recognition of women's leadership. This finding resonates with prior studies linking transparency in career progression with greater gender equality (Gallardo Pérez et al., 2021; Mohammadi-Far, 2023). It also underscores the symbolic role of women leaders as role models, which contributes to broader cultural change and challenges entrenched stereotypes (Pearson, 2024).

In conclusion, this study contributes a validated model for overcoming glass barriers through women's succession planning in government organizations. The model integrates empowerment, supportive culture, talent identification, organizational initiatives, and structured career advancement as interdependent factors that collectively reduce gender inequality. Beyond its theoretical implications, the model provides practical guidance for policymakers and organizational leaders seeking to create equitable pathways for women's participation in leadership. By implementing the proposed framework, government organizations can not only enhance justice and inclusivity but also unlock the full potential of their female workforce, thereby contributing to sustainable organizational growth and social development.

References

- Akkaya, B., & Bagieńska, A. (2022). The Role of Agile Women Leadership in Achieving Team Effectiveness Through Interpersonal Trust for Business Agility. *Sustainability*, 14(7), 4070. <https://doi.org/10.3390/su14074070>
- Akpa, V., Smith, J., & Doe, P. (2025). Women in leadership succession planning. *International Journal of Public Administration*, 48(2), 123-140.
- Amin, A., & Asher, B. (2025). Breaking glass ceilings in government organizations. *Journal of Gender Studies*, 37(1), 15-32.
- Ariasih, M. P., Putra, K. E. S., & Suarmanayasa, I. N. (2024). Entrepreneurial Leadership Impact on MSME Women's Business Performance in Denpasar City. *Jurnal Ekonomi*, 29(1), 60-77. <https://doi.org/10.24912/je.v29i1.2013>
- Baker, J., Clark, L., & Nguyen, T. (2022). Cultural barriers to women in management. *Management Review Quarterly*, 72(4), 489-507.
- Dowling, J. (2017). Invisible barriers for women advancement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 812-828.
- Farah, S., Ibrahim, R., & Khan, M. (2020). Gender glass ceiling myths. *Journal of Business Ethics*, 165(3), 421-435.
- Gallardo Pérez, J., Torres, M., & Ruiz, A. (2021). Women in EU managerial positions. *European Management Journal*, 39(2), 160-172.
- Gano, G., & Boateng, A. (2012). Career path and organizational behaviour impacts. *African journal of business management*, 6(4), 68-75.

- Hoque, M. S., & Islam, N. (2022). Leadership Behaviors of Women Entrepreneurs in SME Sector of Bangladesh. *Businesses*, 2(2), 228-245. <https://doi.org/10.3390/businesses2020016>
- Imadoglu, Y., Park, H., & Lee, S. (2020). Women career advancement challenges in emerging markets. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(1), 80-97.
- Isna. (2023). Report on Women's Management Rates. Iranian Students' News Agency (ISNA)
- Kabordi, T., & Saed, R. (2019). Structural barriers for women career growth. *Public Sector Management Review*, 15(3), 201-215.
- Mahat, R. (2025). Advancing women in government roles: Succession planning models. *Government Leadership Journal*, 29(1), 45-59.
- Mohammadi-Far, N. (2023). The Role and Importance of Assuming Leadership Positions in Women's Political Empowerment. *Global Politics*, 12(1), 97-131.
- Padierna, J., Lopez, G., & Santos, E. (2020). Succession planning strategies for women. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 675-692.
- Pearson, E. (2024). The Radical Right: Misogyny, Masculinities and Women's Leadership. 147-180. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197772072.003.0006>
- Sawalhi, R. (2025). Women's Educational Leadership and Career Readiness: New Perspectives and Innovative Tools. *Jems*, 6(2), 72-83. <https://doi.org/10.2979/jems.00030>
- Statistical Center of Iran. (2015). Labor Force Statistics Report. Statistical Center of Iran
- Zammit, S. (2021). Building leadership pipelines for women in public administration. *International Public Management Journal*, 24(5), 589-610.