



Explaining the Antecedents and Consequences of the Glass Cliff in Service Organizations

Sara Kavooosi 

Ph.D. Candidate, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: s.kavooosi@ase.ui.ac.ir

Ali Safari * 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: a.safari@ase.ui.ac.ir

Ali Shaemi Barzoki 

Associate Prof., Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: shaemi@ase.ui.ac.ir

Abstract

Objective

The concept of the "glass cliff" refers to the observed trend of appointing women to leadership roles in contexts that are inherently risky or crisis-prone. This phenomenon posits that women are disproportionately likely to be placed in precarious management positions where the risk of failure is high. The exploration of the glass cliff can catalyze further scholarly inquiry and stimulate discussions concerning the specific challenges and obstacles that women encounter in leadership positions. The primary objective of this research is to meticulously design a detailed model of the glass cliff, focusing particularly on its antecedents and consequences, within the context of service organizations located in Golestan province.

Methods

The research is developmental in its intent and employs a mixed-methods sequential exploratory design, integrating both qualitative and quantitative approaches. Participants in the qualitative phase comprised both male and female managers working in various service organizations across Golestan province, alongside university professors. Upon reaching theoretical saturation, twenty individuals were selected through a combination of purposeful and snowball sampling methods. Insights gathered from the qualitative phase were subsequently transformed into a coherent set of propositions and hypotheses, which were rigorously tested in the quantitative phase. Through in-depth analysis of the interviews conducted, a comprehensive model outlining causal relationships was formulated. Subsequently, a structured questionnaire containing 39 items was developed from the qualitative data. This questionnaire was meticulously validated for reliability and validity

before being distributed among female managers in service organizations through a carefully stratified random sampling method. Ultimately, 225 completed questionnaires were collected and their data subjected to analysis using structural equation modeling and confirmatory factor analysis, facilitated by the Smart PLS software.

Results

The developed model encompasses several elements: causal factors such as characteristics of women's leadership, criteria for meritocracy, women's preferences, and organizational factors; the central phenomenon of the glass cliff; strategic responses including succession planning, personal development, and support networks; and outcomes, which are categorized as positive and negative consequences at both individual and organizational levels. The analysis of the data conclusively showed that factors such as women's leadership characteristics, meritocracy criteria, women's preferences, and organizational dynamics have a significant impact on the glass cliff phenomenon. Moreover, the influence of the glass cliff on strategies such as succession planning, personal development, and support networks was robustly confirmed. Drawing from the qualitative aspect of the study, it is recommended that decision-makers and senior managers in service organizations diligently consider the origins of the glass cliff phenomenon and actively engage in managing the factors that contribute to the unique challenges faced by women in high-risk managerial positions

Conclusion

This investigation stands as one of the initial studies that, by leveraging a hybrid research methodology, provides a comprehensive framework to thoroughly understand the causal conditions, strategic responses, and consequences of the glass cliff phenomenon.

Keywords: Gender discrimination, Gender stereotypes, Glass ceiling, Glass cliff phenomenon.

Citation: Kavooosi, Sara; Safari, Ali & Shaemi Barzoki, Ali (2024). Explaining the Antecedents and Consequences of the glass Cliff in Service Organizations. *Journal of Public Administration*, 16(2), 316-338. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2024, Vol. 16, No.2, pp. 316-338

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.370724.3455>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: January 06, 2024

Received in revised form: March 08, 2024

Accepted: April 10, 2024

Published online: July 09, 2024





تبیین پیشایندها و پیامدهای صخره شیشه‌ای در سازمان‌های خدماتی

سارا کاوسی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: s.kavoosi@ase.ui.ac.ir

علی صفری *

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: a.safari@ase.ui.ac.ir

علی شائمی برزکی

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: shaemi@ase.ui.ac.ir

چکیده

هدف: صخره شیشه‌ای به حواشی به کارگیری زنان در مشاغل مدیریتی مخاطره‌آمیز اشاره دارد. به بیان دیگر، پدیده صخره شیشه‌ای بیان می‌کند که زنان در مقایسه با مردان، به احتمال بیشتری به پست‌های مخاطره‌آمیز مدیریتی دست می‌یابند و مدیریت واحدهایی که به‌طور عمده در بحران قرار گرفته‌اند، به زنان واگذار می‌شود. مطالعه صخره شیشه‌ای می‌تواند نقطه عطفی برای اندیشمندان و محققان بیشتری در این زمینه باشد تا به مشکلات و چالش‌های زنان در پست‌های مدیریتی بپردازند. هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی صخره شیشه‌ای (با تأکید بر پیشایندها و پیامدها) در سازمان‌های خدماتی استان گلستان است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای است و روش پژوهش آن، روش ترکیبی از نوع طرح متوالی اکتشافی (کیفی - کمی) است. مشارکت‌کنندگان در مرحله کیفی، مدیران زن و مرد شاغل در سازمان‌های خدماتی استان گلستان و استادان دانشگاه بوده‌اند. با توجه به کفایت نمونه‌گیری و اشباع نظری، ۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. سپس یافته‌های بخش کیفی پژوهش، به‌صورت مجموعه‌ای از گزاره‌ها و فرضیه‌ها، برای آزمون در بخش کمی تدوین شد. با تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، الگوی مورد مطالعه استخراج، تدوین و در قالب روابط علی طراحی شد. با تحلیل داده‌های کیفی، پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته‌ای مشتمل بر ۳۹ گویه طراحی شد و پس از تأیید پایایی و روایی سازه سنج، بر حسب روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، این پرسش‌نامه در اختیار بانوان مدیر شاغل در سازمان‌های خدماتی استان گلستان قرار گرفت و در نهایت، ۲۲۵ پرسش‌نامه تکمیل برگشت و داده‌های آن آزمون شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

یافته‌ها: این الگو از عوامل علی (ویژگی‌های رهبری زنان، معیارهای شایسته‌سالارانه، ترجیحات زنان، عوامل سازمانی)، پدیده محوری (صخره شیشه‌ای)، راهبردها (جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی توسعه فردی و شبکه‌های حمایتی) و پیامدها (پیامدهای مثبت فردی و سازمانی و پیامدهای منفی فردی و سازمانی) تشکیل شده است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که ویژگی‌های رهبری زنان، معیارهای شایسته‌سالارانه، ترجیحات زنان و عوامل سازمانی، بر صخره شیشه‌ای تأثیر معنادار دارند. همچنین تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای بر راهبردهای جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی توسعه فردی و شبکه‌های حمایتی تأیید شد. در نهایت نتایج از تأثیر مثبت این راهبردهای بر پیامدهای مثبت و اثر منفی آن‌ها بر پیامدهای منفی حکایت دارد. بر اساس مدل طراحی شده در بخش کیفی پژوهش، به تصمیم‌گیرندگان

و مدیران ارشد سازمان‌های خدماتی، پیشنهاد می‌شود ضمن توجه به علل شکل‌گیری پدیده صخره شیشه‌ای، به درک، کنترل و مدیریت عواملی که سبب بروز چالش‌ها و مشکلات برای مدیران زن در پُست‌های مخاطره‌آمیز مدیریتی می‌شوند، اقدام کنند.

نتیجه‌گیری: این مطالعه جزء اولین مطالعاتی است که با تکیه بر پژوهشی ترکیبی، به ارائه چارچوبی جامع برای شناخت شرایط علی، راهبردها و پیامدهای پدیده صخره شیشه‌ای پرداخته است.

کلیدواژه‌ها: تبعیض جنسیتی، سقف شیشه‌ای، صخره شیشه‌ای، کلیشه‌های جنسیتی.

استناد: کاوسی، سارا؛ صفری، علی و شائمی برزکی، علی (۱۴۰۳). تبیین پیشایندها و پیامدهای صخره شیشه‌ای در سازمان‌های خدماتی. مدیریت دولتی، ۱۶(۲)، ۳۱۶-۳۳۸.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۶

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.370724.3455>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۲، صص. ۳۳۸-۳۱۶

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

با اینکه جامعه به‌واسطه حضور زنان در عرصه‌های اجتماعی، سیاسی و شغلی دستاوردهای چشمگیری داشته است، امکان تصرف مناصب مهم برای زنان، به میزان شایان توجهی کمتر از مردان است (مہشواری و لنکا^۱، ۲۰۲۲؛ هاولکوا^۲، ۲۰۱۸؛ پوار^۳، ۲۰۲۰). امروزه زنان با شکستن موانع سنتی موجود، به دنبال رسیدن به پُست‌های مدیریتی هستند (اماکی، چیم‌هوتو و دارکوه^۴، ۲۰۲۱؛ سن^۵، ۲۰۱۹؛ کار و همکاران^۶، ۲۰۱۸). اگرچه افزایش حضور زنان در مشاغل مدیریتی گامی به سوی برابری جنسیتی است (مایر^۷، ۲۰۱۸؛ قاسم‌پور گنجی، رحیمی‌نیا، آهنچیان و سید^۸، ۲۰۲۱)، اما سؤال‌های جالب و جدیدی را در خصوص صخره شیشه‌ای ایجاد می‌کند؛ از جمله اینکه احتمال موفقیت مدیران زن نسبت به مدیران مرد به چه میزان است؟ مدیران زن با چه مشکلات و مسائلی روبه‌رو می‌شوند؟ پُست‌های مدیریتی پیشنهادی به زنان و مردان چه تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند؟

صخره شیشه‌ای به حواشی به‌کارگیری زنان در مشاغل مدیریتی مخاطره‌آمیز اشاره دارد؛ به بیان دیگر، پدیده صخره شیشه‌ای بیان می‌کند احتمال اینکه زنان به پُست‌های مخاطره‌آمیز مدیریتی دست یابند، بیشتر از مردان است (رایان، هسلم و پستمس^۹، ۲۰۰۷؛ ایهملز و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۲؛ ریچارد، تریانا و استوارت^{۱۱}، ۲۰۲۲). انتصاب زنان در مشاغل مدیریتی با خطر شکست بالا (پدیده صخره شیشه‌ای) به ناکارآمدی آن‌ها منجر می‌شود و برای زنان و سازمان، پیامدهای منفی به دنبال خواهد داشت؛ برای مثال پژوهش‌ها نشان داده است که رهبران شرکت‌هایی که عملکرد ضعیفی دارند، به احتمال کمی در آینده در پُست‌های رهبری به‌کار گرفته می‌شوند (گلس و کوک^{۱۲}، ۲۰۲۰؛ فریس، جاکاناتان و پرپچارد^{۱۳}، ۲۰۰۳). توزیع نامتناسب زنان در موقعیت‌های مخاطره‌آمیز، ممکن است آن‌ها را در معرض خطر بیشتری مانند انتقاد ناعادلانه قرار دهد و در مقایسه با مردان بیشتر به دلیل عواقب منفی سرزنش شوند (رایان و همکاران، ۲۰۰۷؛ ریچارد و همکاران، ۲۰۲۲). پدیده صخره شیشه‌ای به نابرابری جنسیتی کمک می‌کند زیرا زنانی که به‌طور سیستمی در موقعیت‌های مخاطره‌آمیز استخدام می‌شوند احتمالاً به دلیل صخره شیشه‌ای از پیشرفت شغلی باز خواهند ماند (ریچارد و همکاران، ۲۰۲۲).

دنیا در سال‌های اخیر با چالش‌هایی در حوزه زنان و مطالبات آن‌ها مواجه بوده است. با توجه به دیدگاه مدیریت دولتی، نمایندگی زنان در مناصب رهبری برای مشروعیت دولت حیاتی تلقی می‌شود. نظریه بوروکراسی نمایندگی بر این

1. Maheshwari & Lenka
2. Havelková
3. Power
4. Amakye, Chimhutu, and Darkwah
5. Sen
6. Carr et al.
7. Mayer
8. Ghasempour Ganji, Rahimnia, Ahanchian & Syed
9. Ryan, Haslam, and Postmes
10. Ihmels
11. Richard, Triana & Stewart
12. Glass and Cook
13. Ferris, Jagannathan, and Pritchard

باور است که درجه‌ای که دولت‌ها هویت اجتماعی - دموگرافیک را نمایندگی می‌کنند، بر تعهد به سیاست‌های عمومی تأثیر می‌گذارد و هم مشروعیت دولت‌ها و هم اثربخشی بوروکراسی‌ها را افزایش می‌دهد (قاسم‌پور گنجی و همکاران، ۲۰۲۱؛ گرانولد، برگر و اسکچمیت^۱، ۲۰۲۰). علاوه‌براین، نمایندگی زنان در سطوح بالاتر بوروکراسی‌ها تأثیرات نمادینی بر جامعه دارد، زیرا حضور آن‌ها نشان می‌دهد که دولت برای طیف متنوعی از گروه‌های اجتماعی باز و در دسترس است (گرانولد و همکاران، ۲۰۲۰).

بر اساس گزارش شکاف جنسیتی مجمع جهانی اقتصاد در سال ۲۰۲۱، ایران با امتیاز ۰/۵۸۲ در بین ۱۵۶ کشور جهان، در رتبه ۱۵۰ در برابری جنسیتی قرار دارد. همچنین ایران در مؤلفه مشارکت زنان به‌عنوان نیروی کار، رتبه ۱۵۲ را به خود اختصاص داده است که وضعیت مناسبی به نظر نمی‌رسد. به‌طور خاص، در استان گلستان، میزان مشارکت زنان در فعالیت اقتصادی، در سال ۱۴۰۱، حدود ۱۱ درصد بوده است که وضعیت خوبی را نشان نمی‌دهد (مرکز آمار ایران^۲، ۱۴۰۱). از سوی دیگر، ایران به دلیل رکود اقتصادی و محدودیت‌های بین‌المللی با برخی بحران‌های اقتصادی مواجه است که سازمان‌های ایرانی را با چالش‌هایی مواجه می‌کند (ریچارد و همکاران، ۲۰۲۲؛ لامب^۳، ۲۰۱۵). سازمان‌های خدماتی دولتی در ایران و به‌طبع استان گلستان با بحران هزینه‌های بالا و کارایی پایین مواجهند و سیاست‌های کاهش هزینه و در نظر گرفتن اقتصاد مقاومتی را در پیش گرفته‌اند. بر اساس نظریه تطابق نقش اجتماعی (لامب، ۲۰۱۵)، نقش‌های اجتماعی مربوط به زنان با بحران‌ها تطبیق داده می‌شود و زنان به احتمال زیاد در این موقعیت‌ها، به‌عنوان رهبر انتخاب می‌شوند که نماینده پدیده صخره شیشه‌ای هستند. به گزارش ایرنا^۴ در مصاحبه با مدیرکل امور بانوان و خانواده استانداری گلستان، در سال ۱۳۹۷، در مجموع ۶۰ پُست مدیریتی اداره‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان در اختیار بانوان قرار گرفته است که رشد دوازده درصدی را نسبت به سال ۱۳۹۶ نشان می‌دهد. از این‌رو به نظر می‌رسد که سیاست مسئولان استان گلستان، به‌سمت به‌کارگیری بیشتر مدیران زن بوده است. در استان گلستان با توجه به مسائل فرهنگی و کلیشه‌های منفی درباره ویژگی‌های احساسی، رفتاری و شخصیتی زنان، حضور زن‌ها در پُست‌های مخاطره‌آمیز مدیریتی چالش‌برانگیزتر از مردان است. بنابراین ضروری به نظر می‌رسد که مدیران ارشد سازمان‌ها وجود پدیده صخره شیشه‌ای را در سازمانشان بررسی کنند و عوامل پدید آورنده آن را شناسایی و در جهت رفع پیامدهای منفی آن تلاش کنند.

بیشتر تحقیقات در حوزه مدیریت زنان به پدیده سقف شیشه‌ای پرداخته است (رحیم، آکینتونده، افولابی و اوکیکیولا^۵، ۲۰۱۸؛ آکایا^۶، ۲۰۲۰). تحقیقات بسیار محدودی روی زنان در موقعیت‌های رهبری، به‌ویژه پدیده صخره‌های شیشه‌ای وجود دارد (برای نمونه، گرانولد و همکاران، ۲۰۲۰؛ کورتل، اشورث و ویلادسن^۷، ۲۰۱۹). علاوه‌براین، بیشتر این

1. Groeneveld, Bakker, & Schmidt

2. https://amar.golestanmporg.ir/ftp/amar/g-moreedi/gozaresh_kar_kol_1401.pdf

3. Laub

4. <https://irna.ir/xjqTJC>

5. Rahim, Akintunde, Afolabi & Okikiola

6. Akkaya

7. Krøtel, Ashworth & Villadsen

مطالعات مبتنی بر مطالعات آرشیوی و تجربی (برای نمونه، یلدیز و وورال^۱، ۲۰۱۹)، در کشورهای توسعه یافته (برای مثال، گرونولد و همکاران، ۲۰۲۰) و متمرکز بر بخش خصوصی بوده است (مانند یانگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ گرونولد و همکاران، ۲۰۲۰؛ دی‌هارت دیویس و همکاران^۲، ۲۰۲۰). بنابراین با توجه به اینکه ابعاد این پدیده به خوبی شناخته نشده و شرایط علی، راهبردها و پیامدهای این پدیده مشخص نیست، پژوهش حاضر به بررسی پدیده صخره شیشه‌ای در سازمان‌های خدماتی در استان گلستان با استفاده از روش ترکیبی (کیفی - کمی) می‌پردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پدیده صخره شیشه‌ای بیان می‌کند که احتمال رسیدن زنان به پُست‌های مدیریتی مخاطره‌آمیز بیشتر از مردان است و مدیریت واحدهایی که به‌طور عمده در شرایط بحران قرار دارند، به زنان واگذار می‌گردد (رایان، هسلم و و پستمس، ۲۰۰۷؛ ساریداکیس، فریرا، محمد و مارلو^۳، ۲۰۲۲). شواهد اولیه در مورد صخره شیشه‌ای با مطالعه رایان و هسلم (۲۰۰۵) شکل گرفت. رایان و هسلم (۲۰۰۵) برای پاسخ به اتهامات رسانه‌ها در مورد اینکه زنان عضو هیئت مدیره باعث کاهش قیمت سهام ۱۰۰ شرکت بزرگ بورس لندن شده‌اند، یک تحلیل مفصل از عملکرد این شرکت‌ها قبل و بعد از به‌کارگیری زنان و مردان در هیئت مدیره انجام دادند. آن‌ها فرض کردند که عملکرد ضعیف شرکت‌ها سبب انتصاب زنان در هیئت مدیره‌ها می‌شود. نتایج این تحلیل، بحث در خصوص این موضوع را که مدیران زن مناسب کسب‌وکار نیستند، به چالش کشید و نشان داد که در زمان رکود مالی شرکت‌هایی که زنان را به‌کار می‌گیرند، افزایش چشم‌گیری در قیمت سهام تجربه می‌کنند. این پژوهش نشان داد که الگوهای روشنی از عملکرد شرکت‌ها قبل از به‌کارگیری زنان وجود دارد؛ به‌طوری که ماه‌ها قبل از انتصاب زنان به پُست‌های مدیریتی، شرکت‌ها عملکرد ضعیفی را تجربه کرده‌اند. بنابراین زنان با احتمال بیشتر نسبت به مردان در پُست‌هایی که قبلاً عملکرد ضعیفی داشتند، قرار خواهند گرفت. رایان و هسلم با استفاده از تجزیه و تحلیل خود به این نتیجه رسیدند که احتمالاً زنان به موقعیت‌های رهبری در شرایط ورشکستگی مالی و کاهش عملکرد شرکت دست می‌یابند.

مطالعه کوک و گلس^۴ (۲۰۱۴) بیان می‌کند که در موقعیت‌های صخره شیشه‌ای به زنان نسبت به مردان مهلت کمتری داده می‌شود تا شرکت را از بحران خارج کنند و در نهایت آن‌ها با مردان جایگزین می‌شوند و این پدیده را اثر ناجی نامیدند. نتایج این مطالعه این ادعا را که زنان مدیر سبب عملکرد ضعیف می‌شوند، متوقف کرد و نشان داد زنان در موقعیت‌هایی که شرکت عملکرد ضعیفی دارد، دارای مزایایی برای رهبری هستند.

مطالعه رایان و هسلم (۲۰۰۵) نشان داد که زنان نسبت به مردان تمایل بیشتری دارند تا پُست‌های رهبری شرکت‌هایی را بپذیرند که قبلاً عملکرد ضعیفی داشته‌اند. مطالعات مختلف عواملی از قبیل ویژگی‌های زنان در رهبری،

1. Yıldız and Vural

2. DeHart-Davis et al.

3. Saridakis, Ferreira, Mohammed & Marlow

4. Cook and Glass

طرفداری درون گروهی مردان، عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه‌های مردانه سازمان، فقدان شبکه‌های حمایتی برای زنان، عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی به‌عنوان عوامل مسبب و تقویت کننده این پدیده شناسایی کرده‌اند (کولبیچ، گارتزیا، کومراجو و آلنی، ۲۰۱۵).

پژوهش‌های داخلی و خارجی اندکی در مورد پدیده صخره شیشه‌ای انجام شده است و بیشتر مطالعات در زمینه ارتقای شغلی زنان انجام گرفته که در حوزه سقف شیشه‌ای است. رفیعی، آقایی، هژبرنیا و علم، در سال ۱۴۰۰ در پژوهش خود به عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای در قالب مفاهیم ویژگی‌های جنسیتی، اجتماعی و فرهنگی، روان‌شناختی، سازمانی و مدیریتی، تفاوت‌های شخصیتی، فردی و خانوادگی، اخلاقی و حقوقی پرداخته‌اند. جالسیان و همکاران در سال ۱۴۰۰ در مطالعه خود نشان دادند که تأثیر منفی و معناداری بین سبک‌های رهبری مدیران و پدیده صخره شیشه‌ای و بین پدیده صخره شیشه‌ای بر اشتیاق شغلی زنان وجود دارد.

جالسیان و فهیمی‌نژاد، در سال ۱۳۹۹ در پژوهش خود نشان دادند که پدیده صخره شیشه‌ای روی توانمندسازی مدیران زن در ورزش، نتایج و اثرهای قوی منفی دارد و همچنین تأثیر مثبت و معنادار بین صخره شیشه‌ای با توانمندسازی از طریق نقش میانجی سبک رهبری تأیید شد. این پژوهش بیان می‌کند که می‌توان با عبور از موانع پدیده صخره شیشه‌ای و توجه به استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و مشاوره‌ای، به توانمندسازی مدیران زن در ورزش و توسعه پایدار کمک کرد.

ططری، بهرامی، خادمی، سبزی و موسوی نسب، در سال ۱۳۹۸ در مطالعه خود نشان دادند که جو سازمانی به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی صخره شیشه‌ای بر افزایش اشتیاق و کاهش سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که صخره شیشه‌ای بر اشتیاق به کار تأثیر منفی دارد؛ بدین معنا که هر چقدر زنان جامعه مورد نظر در محیط کاری خود وجود صخره شیشه‌ای را بیشتر احساس کنند، میل و رغبت آنان برای کار کاهش می‌یابد. همچنین بر اساس این نتایج صخره شیشه‌ای موجب افزایش سکوت سازمانی شده و با آن رابطه دارد.

قلی‌پور، لبافی و جلال‌پور، در سال ۱۳۹۱ در پژوهش خود و با استفاده از تئوری داده‌بنیاد و مصاحبه با خبرگان نشان دادند که امروزه ورود به شبکه‌های رسمی و غیر رسمی، اصلی‌ترین مسیری است که افراد از آن طریق در سازمان‌ها ارتقا پیدا می‌کنند و معمولاً زنان از شبکه‌های قدرتمند دور نگه داشته می‌شوند و این یکی از عوامل مسبب صخره شیشه‌ای در سازمان‌هاست. طبق یافته‌های این پژوهش شرایط فرهنگی، قانونی و خانوادگی، جزء موانع بسیار مهم برای ورود زنان به شبکه‌های علمی مردانه در دانشگاه‌هاست.

یانگ، کنلی و کنلی^۲ در سال ۲۰۲۲ نشان دادند که افزایش کسری بودجه با استخدام زنان توسط شهرداری‌ها به‌عنوان مدیر مرتبط است. پس از انتصاب، عدم بهبود وضعیت کمبود بودجه با احتمال بالاتر ترک پست توسط زنان، اما نه مردان، همراه است که نشان دهنده وجود پدیده صخره شیشه‌ای در مدیریت شهرداری است. کولبیچ و همکاران در

سال ۲۰۲۱ در مطالعه خود نشان دادند در مواقعی که شرکت با بحران رابطه‌ای مواجه است، احتمال بیشتری دارد که افراد با ویژگی‌های کلیشه‌ای زنانه (رهبران جمعی) را انتخاب کند. در مرتبه بعدی سازمان با بحران مالی قرار دارد و سازمان‌های بدون بحران، به احتمال کمتری رهبران با مشخصه‌های زنانه را انتخاب کنند. پژوهش دارویی و پلات^۱ در سال ۲۰۱۸ به بررسی علت انتخاب مشاغل مخاطره‌آمیز توسط زنان پرداخته است. برخلاف پژوهش‌های قبلی که پدیده صخره شیشه‌ای را از دیدگاه تصمیم‌گیرندگان سازمانی بررسی کرده‌اند این پژوهش به دیدگاه جویندگان کار پرداخته است. نتایج نشان داد که زنان با خودکارآمدی پایین به احتمال بیشتری نسبت به مردان با همین ویژگی، موقعیت‌های مخاطره‌آمیز رهبری را می‌پذیرند؛ زیرا این موقعیت‌ها را به‌عنوان فرصت ارتقا درک می‌کنند. دلیل دیگر برای توضیح این یافته، موانع بیرونی مسیر شغلی است که زنان با آن روبه‌رو می‌شوند؛ چراکه زنان به اندازه مردان شانس بالا رفتن از نردبان اختیار در سازمان را ندارند.

مرور مطالعات موجود در زمینه صخره شیشه‌ای نشان می‌دهد که هنوز مدل جامعی با تأکید بر تبیین متغیرهای علل، راهبرد و پیامدها برای پدیده صخره شیشه‌ای در تحقیقات داخل و خارج از کشور ارائه نشده است. همچنین، در مطالعات تجربی بیشتر از روش تحقیق کیفی استفاده شده و تاکنون مطالعه‌ای با استفاده از روش ترکیبی به بررسی این پدیده، شرایط علل، راهبردها و پیامدهای ناشی از آن نپرداخته است. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به چهار پرسش کلیدی ذیل است:

۱. علل پدیده صخره شیشه‌ای در سازمان‌های خدماتی چیست؟
۲. راهبردها جهت مدیریت پدیده صخره شیشه‌ای در سازمان‌های خدماتی چیست؟
۳. پیامدهای حاصل از پدیده صخره شیشه‌ای در سازمان‌های خدماتی چیست؟
۴. اعتبار مدل استخراج شده از پژوهش کیفی در سازمان‌های خدماتی استان گلستان تا چه میزان است؟

روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، طراحی الگوی صخره شیشه‌ای با تأکید بر پیشایندها (علل و راهبردها) و پیامدها در سازمان‌های خدماتی استان گلستان است. این پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی انجام شده است. در مرحله اول از روش تحلیل محتوا با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری برای طراحی مدل پژوهش و در مرحله دوم از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، برای اعتبارسنجی مدل طراحی شده بهره گرفته شد.

میدان پژوهش در بخش کیفی، مدیران زن و مرد شاغل در سازمان‌های خدماتی استان گلستان بود. نمونه‌ها در این بخش، براساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند؛ زیرا لازم بود تا با افراد مطلعی مصاحبه شود که در خصوص پدیده مورد مطالعه اطلاعات کافی و مناسب دارند. در ادامه با توجه به محتویات مصاحبه‌ها، مراجعه به مصاحبه‌شوندگان دیگر براساس روش گلوله برفی صورت گرفت. نمونه‌گیری تا جایی ادامه یافت که مدل به حد اشباع برسد؛ بدین معنی که

مصاحبه‌ها دیگر نتوانند طبقات جدید و متفاوتی ایجاد کنند یا به ویژگی‌های طبقات موجود بیفزایند. پژوهشگر در مصاحبه با نفر شانزدهم به اشباع نظری رسید؛ اما جهت احتیاط چهار مصاحبه دیگر انجام شد و مصاحبه‌ها تا نفر بیستم ادامه یافت. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	پست سازمانی	سنوات خدمتی
۱	مرد	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۱۵
۲	زن	کارشناسی ارشد مهندسی عمران	دبیر ستاد بحران فرمانداری	۱۷
۳	زن	کارشناسی ارشد علوم سیاسی	معاون سیاسی امنیتی فرمانداری	۲۷
۴	زن	کارشناسی ارشد گردشگری	رئیس اداره میراث فرهنگی و گردشگری	۱۸
۵	مرد	دکتری مدیریت کارآفرینی	معاون شعبه بانک	۱۸
۶	زن	کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی	رئیس شعبه بانک	۱۷
۷	مرد	دکتری مدیریت منابع انسانی	استاد دانشگاه	۱۲
۸	زن	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	مدیر کل دفتر امور زنان و خانواده استانداری	۲۰
۹	مرد	دکتری مدیریت منابع انسانی	استاد دانشگاه	۲۵
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت	معاون فرماندار	۳۰
۱۱	مرد	کارشناسی ارشد شهرسازی	شهردار	۲۲
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیر وزارت امور خارجه در استان گلستان	۲۳
۱۳	مرد	دکتری مدیریت کارآفرینی	استاد دانشگاه	۱۸
۱۴	زن	کارشناسی ارشد علوم اجتماعی	سرپرست اداره کل امور اجتماعی و فرهنگی استانداری	۱۸
۱۵	زن	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیر کل دفتر برنامه‌ریزی و تحول اداری استانداری	۲۵
۱۶	مرد	کارشناسی ارشد مهندسی عمران	شهردار	۲۸
۱۷	مرد	کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی	رئیس اداره جهاد کشاورزی	۲۶
۱۸	زن	پزشکی	رئیس بیمارستان	۱۰
۱۹	زن	دکتری مدیریت	رئیس دانشگاه	۱۲
۲۰	مرد	کارشناسی ارشد حقوق	رئیس دفتر کل و رئیس واحد ارشاد دادگستری	۳۰

به‌منظور تأیید روایی نتایج در مرحله کیفی پژوهش، از سه‌سویه‌سازی و به‌کارگیری پژوهشگر مستقل استفاده شد. از این رو، در هنگام جمع‌آوری داده‌ها، با افراد مختلف مصاحبه شد (سه سویه‌سازی داده‌ای)؛ برای مثال سعی شد که با مدیران زن و مرد در سطوح ارشد، میانی و پایه سازمان که در حوزه‌های مختلف مشغول به‌کار بودند، مصاحبه شود.

همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط چندین متخصص در حوزه منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت (سه سویه‌سازی بررسی). همچنین برای رفع مشکل تعصب پژوهشگر در تفسیر داده‌ها، یک «محقق مستقل» تحلیل و یافته‌های پژوهش را ارزیابی کرد. جهت تحلیل مصاحبه‌ها از تحلیل محتوا استفاده شد.

بر اساس نتایج مرحله کیفی، پرسش‌نامه محقق ساخته در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف ۱ تا کاملاً موافق ۵) تهیه شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران زن شاغل در سازمان‌های خدماتی در استان گلستان تعیین شد. تعداد جامعه آماری ۵۲۷ مدیر زن مشغول به کار در سی سازمان خدماتی دولتی در استان گلستان تخمین زده شد. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۲۲۲ نفر برآورد شد. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد؛ به این شکل که ۱۰ شهر در استان گلستان به صورت تصادفی ساده انتخاب و نمونه‌گیری با توجه به حجم جامعه در هر سی گروه سازمان خدماتی در این شهرها انجام شد. بر این اساس ۳۰۰ پرسش‌نامه توزیع شد که از این تعداد ۲۳۶ مدیر زن پرسش‌نامه را برگشت دادند. با این حال، از آنجایی که برخی از شرکت‌کنندگان به همه موارد پاسخ ندادند، ۱۱ پرسش‌نامه کنار گذاشته شد و در نهایت ۲۲۵ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مشخصات دموگرافیک نمونه پژوهش در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. مشخصات جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه

ویژگی	فراوانی	درصد
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۴/۲۲
	۴۱ تا ۵۵ سال	۴۰
	بیشتر از ۵۵ سال	۴۵/۷۸
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۷۲/۸۹
	دکتری	۲۷/۱۱
سابقه کار	۵ تا ۱۰ سال	۲۰
	۱۱ تا ۲۰ سال	۳۷/۳۳
	بیشتر از ۲۰ سال	۴۲/۶۷

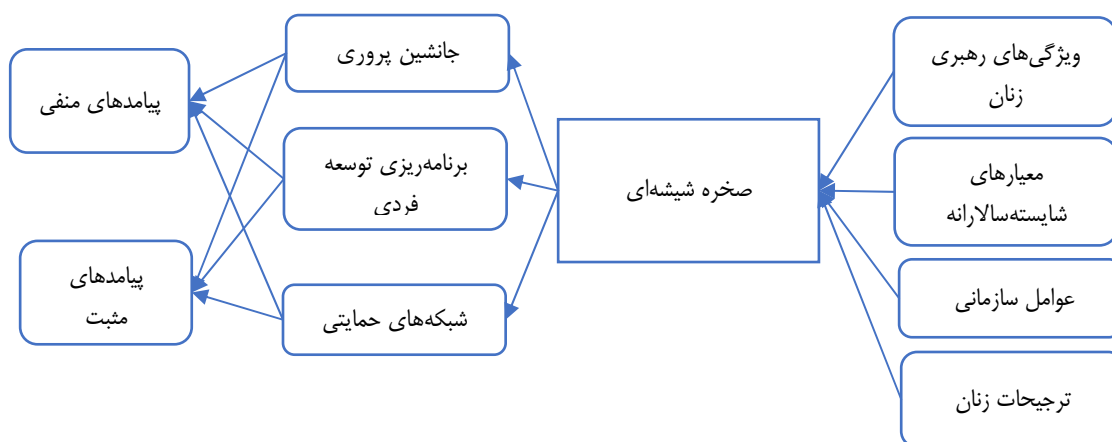
یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در کدگذاری باز، پژوهشگر از درون داده‌های خام اولیه، مفاهیم مرتبط با پدیده مورد بررسی را برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها استخراج می‌کند. در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (پدیده اصلی)؛ سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد. کدهای باز و کدهای انتخابی در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. کدگذاری باز و انتخابی - یافته‌های بخش کیفی

ابعاد مدل	مقوله	مفاهیم
شرایط علی	ویژگی‌های رهبری زنان	سلامت کاری؛ سخت‌کوشی مدیران زن؛ دقت و جدیت مدیران زن؛ تعهدپذیری مدیران زن؛ همدل بودن زنان؛ محافظه‌کاری زنان
	انتخاب بر اساس معیار شایسته‌سالارانه	تخصص‌گرایی؛ شایستگی؛ توانمندی خاص
	ترجیحات زنان	تمایل زنان به انجام وظایف دشوار؛ انگیزه پیشرفت و ارتقا؛ تمایل زنان برای دیده شدن؛ تمایل زنان به استقلال مالی
	عوامل سازمانی	دامنه محدود مشاغل مدیریتی برای زنان؛ فرصت‌های محدود ارتقا؛ حاکم بودن روابط به جای ضوابط؛ دلایل سیاسی؛ انتصاب نامیسی؛ نگرش‌های تصمیم‌گیرندگان
راهبردها	جانشین‌پروری	آموزش مدیران زن؛ استعدادیابی؛ توانمندسازی زنان
	برنامه‌ریزی توسعه فردی	توسعه مهارت‌های ارتباطی؛ توسعه مهارت‌های سیاسی؛ تقویت اعتماد به نفس؛ تقویت هوش هیجانی؛ بهبود برنامه‌ریزی فردی؛ توسعه سبک مدیریتی
	شبکه‌های حمایتی	حمایت سازمانی؛ حمایت خانوادگی
پیامدها	پیامدهای منفی	استعفا و کناره‌گیری؛ استرس و فشار کاری بالا؛ تعارض کار-خانواده؛ سرخورده‌گی مدیران زن؛ تزلزل جایگاه مدیریتی زنان؛ عدم اعتماد به مدیریت زنان؛ ناکارآمدی سازمان
	پیامدهای مثبت	بالا رفتن اعتماد به نفس؛ ارتقا جایگاه اجتماعی؛ بهبود کیفیت زندگی شخصی؛ اعتماد به مدیریت زنان؛ الگوهای موفق مدیریتی؛ بهبود عملکرد

کدگذاری انتخابی بر پیوند بین هر دسته برای ایجاد یک نظریه متمرکز است. مدل مفهومی مطالعه در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (مستخرج از بخش کیفی)

در مرحله کمی، سؤال‌های مرتبط برای هر سازه با توجه به مفاهیم استخراج شده در بخش کیفی طراحی و در نهایت ۲۲۵ با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۱ تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل از بررسی مدل اندازه‌گیری، گویای مناسب بودن بارهای عاملی مرتبط با هر پرسش بود؛ زیرا بار عاملی هر گویه بالاتر از ۰/۶ تخمین زده شد. نتایج بررسی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری تحقیق در جدول ۴ ارائه شده است. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده^۲ در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. پایایی و روایی پرسش‌نامه و ابعاد آن

متغیر	ضریب آلفا	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
برنامه‌ریزی توسعه فردی	۰/۹۲۵	۰/۹۴۲	۰/۷۶۳
ترجیحات زنان	۰/۸۴۷	۰/۸۹۵	۰/۶۸۱
جانشین‌پروری	۰/۸۹۲	۰/۹۳۴	۰/۸۲۷
شبکه‌های حمایتی	۰/۹۲۲	۰/۹۶۲	۰/۹۲۸
صخره شیشه‌ای	۰/۷۲۸	۰/۸۲۸	۰/۵۵۸
عوامل سازمانی	۰/۹۱۳	۰/۹۳۴	۰/۷۰۴
معیارهای شایسته‌سالارانه	۰/۸۰۸	۰/۸۷۱	۰/۶۹۲
ویژگی‌های رهبری زنان	۰/۸۹۲	۰/۹۱۵	۰/۶۴۳
پیامدهای مثبت	۰/۸۴	۰/۸۸۹	۰/۶۲
پیامدهای منفی	۰/۹۳۷	۰/۹۵۲	۰/۷۶۹

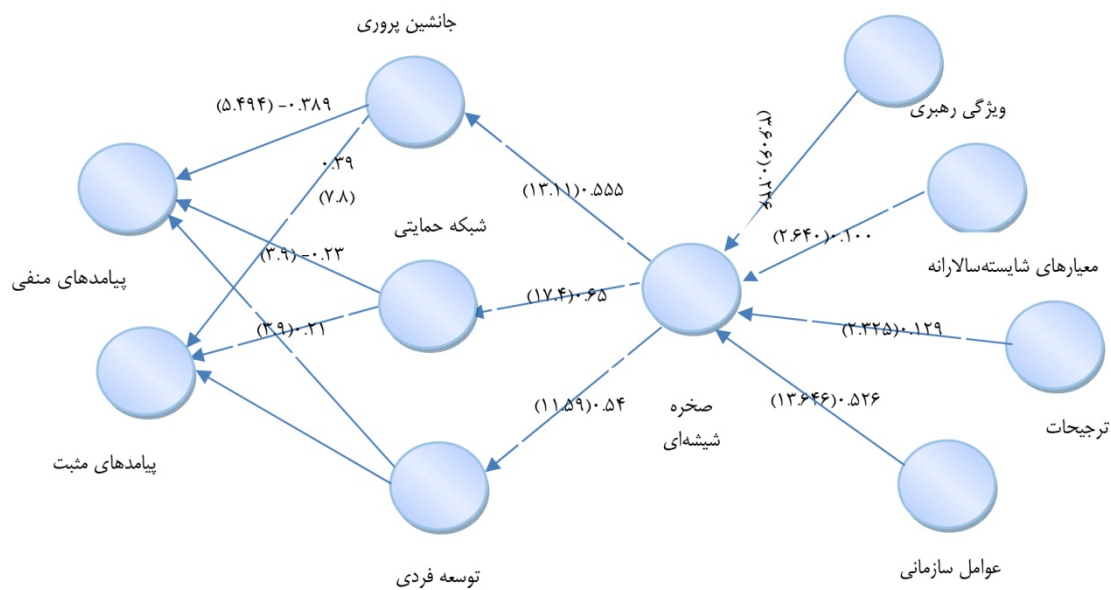
آلفای کرونباخ میزان همبستگی بین یک سازه و آیتم‌های همان سازه را نشان می‌دهد. مقدار آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ پایایی رضایت بخش را نشان می‌دهد (کرونباخ^۳، ۲۰۱۳). از آنجایی که مقادیر پایایی ترکیبی در این مطالعه بیش از ۰/۷ بود، پایایی داخلی مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود (گوتز، لیر گوپز و کرف^۴، ۲۰۱۰). علاوه بر این، به دلیل اینکه مقدار میانگین واریانس استخراج شده^۵ بیش از ۰/۵ بود (هیر، رینگل و ساست^۶، ۲۰۱۱) روایی هم‌گرایی مدل تأیید شد. شاخص بعدی که جهت سنجش روایی مدل اندازه‌گیری مدنظر قرار گرفت، روایی واگرا بود که در جدول ۵ نشان داده شده است. روایی واگرا وقتی رضایت بخش است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه، بیش از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل پژوهش باشد. با توجه به جدول ۵ می‌توان گفت که روایی واگرا در حد قابل قبول است.

1. Smart PLS
2. Average Variance Extracted (AVE)
3. Cronbach
4. Götzt, Liehr-Gobbers, and Krafft
5. Average Variance Extracted (AVE)
6. Hair, Ringle, and Sarstedt

جدول ۵. روایی واگرا - روش فورنل و لارکر

	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱. برنامه ریزی توسعه فردی									۰/۸۷۴	
۲. ترجیحات زنان								۰/۸۲۵	۰/۷۹۶	
۳. جانشین پروری							۰/۹۱	۰/۴۶	۰/۴۱۳	
۴. شبکه‌های حمایتی						۰/۹۶۳	۰/۴۹۲	۰/۵۹۴	۰/۵۵۶	
۵. صخره شیشه‌ای					۰/۷۴۷	۰/۶۵۲	۰/۵۵۵	۰/۵۵۱	۰/۵۴۶	
۶. عوامل سازمانی				۰/۸۳۹	۰/۷۰۸	۰/۵۶۱	۰/۴۶۵	۰/۴۰۲	۰/۵۰۶	
۷. معیارهای شایسته‌سالارانه			۰/۸۳۲	۰/۵۱۲	۰/۶۰۹	۰/۸۰۴	۰/۵۶۶	۰/۶۵۳	۰/۴۸	
۸. ویژگی‌های رهبری زنان		۰/۸۰۲	۰/۶۸۹	۰/۷۰۵	۰/۷۴۹	۰/۵۸۵	۰/۵۵۴	۰/۶۴۳	۰/۵۵۹	
۹. پیامدهای مثبت	۰/۷۸۷	۰/۷۴۸	۰/۶۹۵	۰/۵۰۴	۰/۶۷۱	۰/۵۹۴	۰/۶۳۶	۰/۷۰۲	۰/۶۱۵	
۱۰. پیامدهای منفی	۰/۸۷۷	-۰/۸۰۴	-۰/۶۵۲	-۰/۷۳	-۰/۳۱۵	-۰/۵۰۸	-۰/۵۲۵	-۰/۷۲۳	-۰/۴۷۲	

شکل ۲ مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲. بررسی مدل مفهومی تحقیق - بخش کمی

اعداد نشان داده شده در شکل، نشان‌دهنده ضرایب مسیر و اعداد بیان شده در پرانتز نشان‌دهنده اعداد معناداری هستند. بر اساس شکل ۲، با توجه به اینکه اعداد معناداری مربوط به همه روابط موجود در مدل بالاتر از عدد ۱/۹۶ قرار دارد، می‌توان گفت که همه روابط مدل تأیید می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش حاکی از آن است که الگوی صخره شیشه‌ای در سازمان‌های خدماتی، در چهار بُعد اصلی شرایط علی، پدیده اصلی (صخره شیشه‌ای)، راهبردها و پیامدها تبیین شده است.

پدیده محوری که بیشترین تغییرات حول دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را توضیح می‌دهد، صخره شیشه‌ای است. مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که سازمان قبل از استخدام مدیران زن در چنین پُست‌هایی به لحاظ عملکردی شرایط مطلوبی نداشته است. به علاوه قرار گرفتن در چنین پُست‌هایی مخاطره‌آمیز است؛ زیرا مدیران زن به شدت تحت کنترل و بازبینی قرار می‌گیرند و در صورت انجام کوچک‌ترین اشتباهی ممکن است برکنار شوند و آینده شغلی آنان نیز به خطر بیفتد. بردی، ایزاکس، ریوز، بارووی و رینولدز^۱، در سال ۲۰۱۱؛ رایان و هسلیم و بلنکا در سال ۲۰۱۶ و کوک و گلس در سال ۲۰۱۶ در پژوهش‌های خود تأکید کرده‌اند که در شرایط بحرانی و وضعیت‌های نامطمئن، شانس انتخاب زنان به‌عنوان مدیر افزایش می‌یابد. با وجود این شواهد، آدامز، گوپتا و لیث^۲ (۲۰۰۹) عملکرد مبتنی بر بازار شرکت‌ها را با استفاده از بازده خام و بازده تعدیل شده بازار سهام، در طول ۱۲۰ روز کاری که منجر به انتصاب مدیران ارشد اجرایی شرکت‌های آمریکایی مابین سال‌های ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۴ شده بود، بررسی کردند. بر اساس آزمون تی دریافتند که انتصاب زنان نسبت به مردان هنگام حداکثر شدن بازده سهام بیشتر بود. بنابراین ایده صخره شیشه‌ای را رد کردند.

شرایط علی مستخرج از مصاحبه‌ها شامل ویژگی‌های رهبری زنان، ترجیحات زنان، معیارهای شایسته‌سالارانه و عوامل سازمانی است. ویژگی‌های رهبری زنان یکی از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری مقوله اصلی است. بر اساس نظریه نقش اجتماعی و تئوری تطابق نقش (ایگلی و همکاران، ۲۰۰۰)، زنان ممکن است برای نقش‌های رهبری در موقعیت‌های خاص، مانند صخره شیشه‌ای مناسب تلقی شوند. بر این اساس، نقش‌های اجتماعی مرتبط با زنان با بحران‌ها سازگار است (ایگلی و کارائو، ۲۰۰۲). هر دو گروه مصاحبه‌شوندگان زن و مرد، بر این مقوله تأکید کردند که این نشان می‌دهد مردان ایرانی نیز معتقدند که زنان به‌دلیل ویژگی‌های رهبری خاص خود، بیشتر برای پُست‌های مدیریتی در بحران مناسب‌اند. در مطالعه ایگلی و کارائو (۲۰۰۲)، سبک رهبری زنان به‌عنوان یکی از علل پدیده صخره شیشه‌ای مطرح شده است که با تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد. به گفته رایان و همکاران (۲۰۱۱)، ویژگی‌های جمعی مانند هوش و همدلی در مواقع بحران از ارزش بالایی برخوردار است که بیشتر در سبک رهبری زنان دیده می‌شود. مطالعه کوک و گلس (۲۰۱۶) بیان می‌کند که به عقیده بسیاری از مردم انتخاب زنان برای موقعیت‌های بحرانی یک انتخاب ریسکی و خلاقانه است و زنان از برخی خصوصیات اخلاقی خاص مثل قابلیت مراقبت و درک بالاتری از احساسات دیگران برخوردارند و در نتیجه مدیر بهتری در گذر از بحران‌ها می‌باشند. مطالعه حاضر از طریق کد انتخابی ویژگی‌های رهبری زنان، کدهای باز جدید شامل سلامت کاری، سخت‌کوشی، دقت و جدیت، تعهد و محافظه کاری را پیشنهاد داده است که قبلاً ذکر نشده بود.

انتخاب زنان بر اساس معیارهای شایسته‌سالاری یکی دیگر از عوامل اصلی تأثیرگذار بر پدیده اصلی است. این دسته شامل مفاهیمی مانند: تخصص، شایستگی و قابلیت ویژه است. این نتیجه با یافته‌های رینک، رایان و استوکر (۲۰۱۳)، رایان و همکاران (۲۰۰۷)، هسلم و رایان (۲۰۰۸) و النی و همکاران^۱ (۲۰۲۰) سازگار است. مطابق این یافته‌ها علت حضور زنان در پُست‌های مخاطره‌آمیز مدیریتی را می‌توان با توانایی‌های منحصر به فرد آنان توضیح داد. از جمله اینکه زنان در کارهای تیمی و استفاده از مهارت‌های انسانی و ارتباطی قوی‌تر از مردان عمل می‌کنند. یکی دیگر از علل پدیده صخره شیشه‌ای ترجیحات زنان است. برای برخی از مدیران زن، انجام کارهای دشوار و با ریسک زیاد انگیزه‌بخش است؛ زیرا عمدتاً در جوامع غالباً مردانه مانند ایران، توانایی‌ها و مهارت‌های زنان در چنین موقعیت‌هایی بیشتر دیده می‌شود. برای مثال، پاتریشیا پیتر، رئیس نظام حاکمیت شرکتی، در مؤسسه انگلیسی مدیران بیان کرده است که زنان تمایلی ندارند که روی صندلی مدیریتی‌ای بشینند که چالش‌برانگیز نیست؛ زیرا احساس می‌کنند که اگر وارد شرکت موفق شوند، مورد توجه واقع نخواهند شد (ودز^۲، ۲۰۰۴). پذیرش چنین سمت‌هایی، به‌یقین با افزایش حقوق و مزایا همراه است که ممکن است باعث افزایش استقلال زنان شود. این دلیل در ایران یکی از عوامل مهم تلقی می‌شود؛ زیرا به‌طور سنتی حمایت مالی خانواده بر عهده مردان است و زنان را از نظر مالی به مردان وابسته می‌کند. عوامل سازمانی نیز می‌تواند با اعمال محدودیت باعث شود برخی از زنان مجبور به تصدی پُست‌های مدیریتی پرخطر شوند. برای مثال، فرصت‌های محدود برای ارتقا و گسترش محدود پُست‌های مدیریتی برای زنان، زنان را وادار می‌کند که پیشنهادها با پُریسک را بپذیرند. کار تجربی رینک، رایان و استوکر^۳ (۲۰۱۳) نشان داد که موقعیت‌های رهبری پر ریسک برای زنان نسبت به مردان جذابیت کمتری دارد و احتمال کمتری وجود دارد تا چنین موقعیت‌هایی را بپذیرند. با وجود این، ممکن است ادراکات از جذابیت، به‌وسیله در دسترس بودن تعدیل شود؛ به‌طوری که ناهماهنگی شناختی سبب شود که موقعیت‌های پُریسک رهبری هنگامی که زنان متوجه شوند این موقعیت‌ها تنها فرصتی است که برای آن‌ها وجود دارد، جذاب‌تر شود.

گاهی انتصاب زنان در چنین سمت‌هایی نمایشی است، بدون اینکه به مدیران زن اختیار و آزادی عمل کافی داده شود. مفهوم انتصاب نمادین زنان با یافته‌های گرگوری اسمیت و مین^۴ (۲۰۲۳)، کولیچ و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد. کولیچ و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که انتخاب زنان در مواقع بحران یک انتخاب استراتژیک برای ارسال پیام به ارزیابان (سرمایه‌گذاران، مشتریان و سایر شرکت‌ها) است که تغییر در شرکت در حال وقوع است و گام‌هایی برای حل بحران برداشته خواهد شد. گرگوری اسمیت و مین (۲۰۲۳) همچنین نشان می‌دهند که زنان اغلب در هیئت مدیره شرکت‌ها برای انگیزه‌های نمادین، به‌جای انگیزه‌های عملی به‌کار گمارده می‌شوند. نگرش تصمیم‌گیرندگان که یکی از عوامل سازمانی در این پژوهش است، با نتیجه براون، دایکمن و اشنايدر^۵ (۲۰۱۱) هم‌خوانی دارد. آن‌ها نشان دادند که

1. Aelenei et al.

2. Woods

3. Rink, Ryan, and Stoker

4. Gregory-Smith, Main

5. Brown, Diekman, and Schneider

به‌کارگیری زنان در موقعیت‌های صخره شیشه‌ای تابع تفاوت‌های فردی تصمیم‌گیرندگان است. این تحقیق برخی از کدهای مرتبط با زمینه تحقیق از جمله حاکم بودن روابط به جای ضوابط را به‌عنوان پیشایندهای صخره شیشه‌ای ارائه کرده است که در پژوهش‌های گذشته به آن‌ها اشاره نشده است.

از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، راهبردهای جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی توسعه فردی و شبکه‌های حمایتی شناسایی شدند. جانشین‌پروری شامل سه مفهوم استعدادیابی، آموزش و توانمندسازی است. این یافته با نتایج مطالعه کوک و گلس (۲۰۱۶) و رایان و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد. بر طبق این نتایج، قبل از انتصاب زنان در پُست‌های مخاطره‌آمیز مدیریتی، مدیران زن توانمند شناسایی شده و از طریق آموزش و توانمندسازی زمینه برای حضور موفق آن‌ها در موقعیت‌های مخاطره‌آمیز فراهم گردد. برنامه‌ریزی توسعه شخصی شامل مفاهیمی همچون توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های سیاسی، اعتمادسازی، افزایش هوش هیجانی، بهبود برنامه‌ریزی شخصی و توسعه سبک مدیریت است. به‌گفته مصاحبه‌شوندگان، مدیران زن باید با توجه به توانمندی‌های خود در راستای اهداف سازمان و شغل خود پرورش یابند. مطالعه ویلسون کواکس^۱ و همکاران (۲۰۰۶) اهمیت کارهای تیمی و استفاده از مهارت‌های انسانی و ارتباطی قوی برای موفقیت در پُست‌های مدیریتی را بیان می‌کند. بابایی زکلیکی (۱۳۸۶) سبک رهبری مورد نیاز برای شرایط امروز را سبک مشارکتی و حساسیت به نیازهای انسان‌ها می‌داند.

شبکه‌های حمایتی شامل دو مفهوم حمایت سازمانی و حمایت خانواده است. به‌گفته مصاحبه‌شوندگان، حمایت سازمانی و خانوادگی برای موفقیت مدیران در شرایط بحرانی ضروری است. این استراتژی در مطالعه رینک، رایان و استوکر (۲۰۱۳) نیز ذکر شده است. آن‌ها بر این باورند که اگر منابع اجتماعی برای کمک به کسانی که مسئول مواجهه با انتقاد هستند در دسترس باشد، ریسک رهبری در مواقع بحران کمتر خواهد بود. گنجی و جانسون در سال ۲۰۲۰ نشان دادند که حمایت خانواده از زنان بر رضایت شغلی آنان اثر مثبت و معنادار دارد. مطالعات گذشته به تبیین استراتژی‌های مواجهه با پدیده صخره شیشه‌ای نپرداخته‌اند، از این رو، پژوهش حاضر دانش موجود در این حوزه را عمق بخشیده است. پدیده صخره شیشه‌ای در صورت عدم مدیریت صحیح، به پیامدهای منفی منجر خواهد شد. به‌گفته مصاحبه‌شوندگان، مدیران زن در صورت ارتکاب اشتباه، زودتر از مدیران مرد برکنار می‌شوند و شکست در چنین موقعیتی، مشکلات روحی زیادی را برای مدیران زن به همراه خواهد داشت. در مطالعه پیرسون و کلر^۲ (۱۹۹۸) و کوک و گلس (۲۰۱۴ الف)، به تزلزل جایگاه مدیریتی زنان اشاره شده است. مطالعه پیرسون و کلر نشان داد که سازمان‌ها در زمان بحران سطوح بالایی از جابه‌جایی را تجربه می‌کنند. کوک و گلس نیز دریافتند که مدیران ارشد اجرایی که از گروه‌های اقلیت هستند (مانند زنان) به احتمال بیشتری نسبت به گروه‌های اکثریت جایگزین خواهند شد.

پیامدهای مثبت، شامل ارتقای جایگاه اجتماعی، بهبود کیفیت زندگی شخصی، اعتماد به مدیریت زنان و بالا رفتن اعتمادبه‌نفس، بهبود عملکرد سازمان و ارائه الگوهای موفق مدیریتی است. رایان و همکاران (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که موقعیت‌های صخره شیشه‌ای مخاطره‌آمیزند؛ اما لزوماً به شکست منجر نمی‌شوند و می‌توانند همانند فرصتی برای زنانی

دیده شوند که به طور استراتژیک به دنبال این موقعیت‌ها هستند. به عقیده ایگلی و کارلی (۲۰۰۳)، چنین موقعیت‌های بحرانی می‌توانند فرصت‌هایی را برای زنان ایجاد کنند که در گذشته دسترس‌ناپذیر بودند و آن‌ها می‌توانند موقعیت‌های رهبری را تصاحب کنند. مطالعه‌ای توسط رایان و هسلم (۲۰۰۵) نشان داد که شرکت‌هایی که زنان را استخدام می‌کنند، افزایش قابل توجهی در قیمت سهام در طول رکود داشتند. در مطالعات گذشته کمتر به اثرات احتمالی مثبت پدیده صخره شیشه‌ای پرداخته شده است که این مطالعه از این نظر نوآوری دارد.

علاوه بر این، برای اعتبارسنجی مدل ارائه شده توسط بخش کیفی، از روش کمی مبتنی بر پرسش‌نامه استفاده شد. نتایج نشان داد که پیشایندها از جمله ویژگی‌های رهبری زنان، انتخاب زنان بر اساس معیارهای شایسته‌سالاری، ترجیحات زنان و عوامل سازمانی می‌توانند پدیده صخره شیشه‌ای را پیش‌بینی کنند. همچنین پدیده صخره شیشه‌ای می‌تواند با استفاده از راهبردهایی از جمله جانشین پروری، برنامه‌ریزی توسعه فردی و شبکه‌های حمایتی پیامدهای منفی را برطرف کرده و به نتایج مطلوبی منجر شود.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهایی به مدیران و مسئولان ارائه شده است. در خصوص مقوله ویژگی‌های رهبری زنان به تصمیم‌گیرندگان و مدیران ارشد سازمان‌های خدماتی پیشنهاد می‌شود که ویژگی‌هایی از قبیل: سلامت کاری، سخت‌کوشی، تعهدپذیری، دقت و جدیت، همدل بودن و محافظه‌کاری زنان را مد نظر قرار داده و از این ظرفیت‌ها در راستای اهداف سازمان استفاده کنند. در کنار سایر شرایط، داشتن این ویژگی‌ها جهت اداره شرایط بحرانی ضروری به نظر می‌رسد. در خصوص مقوله انتخاب زنان بر اساس معیارهای شایسته‌سالارانه، پیشنهاد می‌شود که هنگام انتصاب مدیران، نگاه تبعیض‌آمیز جنسیتی از بین برود و فردی برای اداره موقعیت‌های بحرانی انتخاب گردد که تخصص، شایستگی و توانمندی لازم را داشته باشد. بر اساس مقوله عوامل سازمانی توصیه می‌شود در راستای اجرای عدالت سازمانی، فرصت رشد و ارتقا برای زنان در سازمان فراهم آید و زنان همانند مردان امکان انتصاب در سطوح ارشد مدیریتی را داشته باشند. همچنین تصمیم‌گیرندگان سازمان از انتصابات نمایشی و دلایل سیاسی برای انتخاب مدیران زن خودداری کرده و ضوابط سازمانی و کارراه‌های شغلی برای دستیابی به پُست‌های مدیریتی پررنگ باشند. بر اساس مقوله ترجیحات زنان توصیه می‌شود به تمایلات زنان و انگیزه‌های آن‌ها برای رشد و ارتقا توجه گردد و برای آن‌ها فرصت‌هایی مشابه مردان در سازمان فراهم آید و تلاش‌ها و موفقیت‌های زنان در سازمان تقدیر شود. استفاده از راهبردهای استخراج شده از مصاحبه‌ها، شامل جانشین‌پروری، شبکه‌های حمایتی و توانمندسازی منجر به مدیریت مؤثرتر پدیده صخره شیشه‌ای و کاهش پیامدهای منفی و نیل به پیامدهای مثبت می‌شود. در خصوص مقوله جانشین‌پروری توصیه می‌شود که قبل از انتصاب زنان در مشاغل مدیریتی مخاطره‌آمیز اقداماتی از قبیل استعدادیابی، آموزش و توانمندسازی انجام پذیرد. تصمیم‌گیرندگان و مدیران ارشد سازمان‌ها در هنگام تشکیل بانک استعدادی سازمان، زنان با استعداد را شناسایی کرده و برنامه‌ریزی‌های لازم را به منظور پرورش استعدادی آن‌ها انجام دهند. برای شناسایی یا انتخاب اولیه افراد می‌توان از شاخص‌هایی مانند تعهد به سازمان، سابقه عملکرد بالاتر از متوسط طی سه دوره گذشته، تمایل به رشد و یادگیری فرد، دارا بودن توان بالقوه مدیریتی و ... استفاده کرد. سپس از برنامه‌های آموزشی موجود در فرایند آموزش

سازمان استفاده کرد، از جمله: آموزش‌های شبیه سازی شده، یادگیری در حین کار، منتورینگ و کوچینگ، چرخش شغلی و مانند این‌ها. در خصوص مقوله برنامه‌ریزی توسعه فردی توصیه می‌شود که سازمان‌ها و همچنین خود مدیران زن در زمینه توسعه مهارت‌های فردی و سازمانی از قبیل مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های سیاسی، اعتماد به نفس و هوش هیجانی برنامه‌ریزی کنند و اقداماتی از قبیل: مطالعه کتاب‌های مرتبط، انتخاب مربی یا مشاور، برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های فردی و کارگاه‌های آموزشی و... انجام شود. زنان سبک مدیریتی متناسب با شرایط را در پیش گیرند و از به‌کارگیری سبک رهبری مردانه اجتناب کنند. سبک رهبری مورد نیاز برای شرایط امروز سبک مشارکتی و حساسیت به نیازهای انسان‌هاست. در خصوص مقوله شبکه‌های حمایتی پیشنهاد می‌شود بعد از انتصاب مدیران زن در پُست‌های مخاطره‌آمیز مدیریتی، حمایت‌های سازمانی لازم از آن‌ها به عمل آید و شرایطی فراهم شود که بین مسئولیت‌های خانوادگی و مسئولیت‌های شغلی آنان تعادل برقرار شود. اقداماتی مانند اعتماد به توانمندی‌های مدیران زن، ساعات کاری منعطف، کاهش ساعات کاری، امکانات رفاهی و... به کاهش پیامدهای منفی کمک می‌کند.

این مطالعه با محدودیت‌هایی همراه بوده است. برای مثال، با توجه به شیوع ویروس کرونا و دورکاری مدیران، انجام تعدادی از مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه دشوار بود، با وجود این، تلاش شد که مصاحبه‌ها و تکمیل پرسش‌نامه با رعایت پروتکل‌های بهداشتی صورت گیرد. آشنابودن مصاحبه‌شوندگان با پدیده صخره شیشه‌ای، از چالش‌های این مطالعه بود، با وجود این تلاش شد پرسش‌نامه‌ها به‌صورت حضوری تکمیل شود و توضیحات مورد نیاز برای فهم پرسش‌نامه توسط محقق داده شود.

مطالعه حاضر به بررسی پدیده صخره شیشه‌ای در سازمان‌های خدماتی پرداخته است، پیشنهاد می‌شود که سایر محققان به بررسی پدیده صخره شیشه‌ای در سازمان‌های تولیدی پرداخته و نتایج را با تحقیق حاضر مقایسه کنند. همچنین تبیین الگوی صخره شیشه‌ای برای اقلیت‌های قومی، مذهبی و نژادی، می‌تواند دید عمیق‌تری از این پدیده ایجاد کند. این پژوهش به شناسایی بحران‌هایی که سبب انتصاب زنان به مشاغل مخاطره‌آمیز می‌شوند و همچنین سبک مدیریتی زنان در شرایط بحران نپرداخته است، این موضوع می‌تواند برای سایر پژوهشگران جالب باشد.

منابع

- بابایی زکلیکی، محمد علی (۱۳۸۶). مطالعه نوع مشاغل مدیریتی و نیازهای شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی. *مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، ۵(۳)، ۳۹-۵۸.
- جالسیان، رمیضا؛ فهیمی نژاد، علی (۱۳۹۹). نقش پدیده صخره شیشه‌ای و سبک رهبری در توانمندسازی مدیران زن ورزش کشور با توجه به اهداف توسعه پایدار. *فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)*، ۱۰(۴)، ۶۱۱-۶۲۲.
- رفیعی، زهرا؛ آقایی، نجف؛ هژبرنیا، زهرا؛ علم، شهرام (۱۴۰۰). تدوین الگوی عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت زنان در سازمان‌های ورزشی ایران. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۹(۱)، ۱۴۱-۱۷۲.

طبری، منوچهر؛ بهرامی، شهاب؛ خادمی، سیدموسی؛ سبزی، امیرحمزه؛ موسوی نسب، فاطمه (۱۳۹۸). تأثیر جو سازمانی بر اشتیاق و سکوت سازمانی با نقش میانجیگری صخره شیشه‌ای کارکنان زن ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۸(۳)، ۱۰۳-۱۱۲.

قلی‌پور، آرین؛ لبافی، سمیه؛ جلال‌پور، مهدیه (۱۳۹۱). چالش‌های زنان در ورود به شبکه‌های علمی مردانه در محیط‌های دانشگاهی. *زن در توسعه و سیاست*، ۱۰(۲)، ۴۳-۶۳.

References

- Adams, S.M., Gupta. & Leeth, J.D. (2009). Are female executives over-represented in precarious leadership positions? *British Journal of Management*, 20, 1-12.
- Aelenei, C., Assilamehou-Kunz, Y., Iacoviello, V. & Kulich, C. (2020). The political glass cliff: When left-wing orientation leads to minority candidate choices for hard-to-win seats, *European Review of Applied Psychology*, 70 (3), 1-11.
- Akkaya, B. (2020). Opinions of Educational Administrators on Glass Ceiling Syndrome Preventing Women from Becoming Senior Managers. *Journal of Education and Training Studies*, 8(3), 76-89.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538.
- Amakye, S., Chimhutu, V. & Darkwah, E. (2021). Beyond the glass ceiling: an exploration of the experiences of female corporate organizational leaders in Ghana. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 32(7), 858-875. <https://doi.org/10.1080/10911359.2021.1970073>
- Babay, Zakjlaq, M. (2007). Types of Managerial Positions and Job Needs of Women in the Public Sector. *Women's Studies Sociological and Psychological*, 5(3), 39-58. doi: 10.22051/jwsp.2007.1301 (in Persian)
- Brady, D., Isaacs, K., Reeves, M., Burroway, R. & Reynolds, M. (2011). Sector size, stability, and scanda, *Gender in Management: An International Journal*, 26, 84-85.
- Brown, E.R., Diekman, A.B. & Schneider, M.C. (2011). A change will do us good: Threats diminish typical preferences for male leaders, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, 930-941.
- Carr, P. L., Raj, A., Kaplan, S. E., Terrin, N., Breeze, J. L. & Freund, K. M. (2018). Gender differences in academic medicine: retention, rank, and leadership comparisons from the National Faculty Survey. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 93(11), 1-14.
- Cook, A. & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35, 1080-1089.

- Cook, A. & Glass, C. (2016). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35, 1080-1089.
- Cronbach, L. J. (2013). Statistical methods applied to Rorschach scores-A review. *Reading in Clinical Psychology*, 46(5), 193-226.
- Darouei, M. & Pluut, H. (2018). The paradox of being on the glass cliff: why do women accept risky leadership positions? *Career Development International*, 2(4), 397-426.
- DeHart-Davis, L., Hatmaker, D., Nelson, K. L., Pandey, S. K., Pandey, S. & Smith A.E. (2020). *Gender Imbalance in Public Sector Leadership*. Cambridge University Press.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence, *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Ferris, S.P., Jagannathan, M. & Pritchard, A.C. (2003). Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multipleboard appointment, *The Journal of Finance*, 58, 1087-1112.
- Ghasempour Ganji, S. F., Rahimnia, F., Ahanchian, M. R. & Syed, J. (2021). Analyzing the impact of diversity management on innovative behaviors through employee engagement and affective commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(3), 649-667.
- Gholipour, A., Labafi, S., & Jalalpour, M. (2012). Women's Challenges to Enter into Male Networks in Academic Environments. *Woman in Development & Politics*, 10(2), 43-63. doi: 10.22059/jwdp.2012.28687 (in Persian)
- Glass, C., & Cook, A. (2020). Pathways to the glass cliff: A risk tax for women and minority leaders? *Social Problems*, 67(4), 637-653.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K. & Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In *Handbook of partial least squares* (pp. 691-711). Springer: Berlin, Heidelberg
- Gregory-Smith, I. & Main, B. G. (2023). The Symbolic Management of Women on Company Boards: Evidence Using the UK Davies Review. *British Journal of Management*, 35(1), 228-242. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12713>
- Groeneveld, S., Bakker, V. & Schmidt, E. (2020). Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women's representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. *Public Administration*, 98, 441-464.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Havelková, H. (2018). A few prefeminist thoughts. In *Gender politics and post-communism* (pp. 62-73). Routledge.
- Ihmels, A., Haslam, S. A., Shemla, M. & Wegge, J. (2022). Through a Glass Cliff Darkly: Evidence That the Media Visibility of Companies Moderates Their Willingness to Appoint Women to Leadership Positions in Times of Crisis. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisation-spsychologie A&O*, 67(1). DOI:10.1026/0932-4089/a000406

- Jalisian, R. & Fahimi Nejad, A. (2020). The Role of Glass Cliff Phenomenon and Leadership Style in Empowering of Sports Female Managers with According to the Sustainable Development Goals. *Geography (Regional Planning)*, 10(40), 611-622. (in Persian)
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. *Guilford publications*, 35, 17-27.
- Krøtel, S. M., Ashworth, R. E. & Villadsen, A. R. (2019). Weakening the glass ceiling: Does organizational growth reduce gender segregation in the upper tiers of Danish local government? *Public Management Review*, 21, 1213-1235.
- Kulich, C., Gartzia, L., Komarraju, M., & Aelenei, C. (2021). Contextualizing the think crisis-think female stereotype in explaining the glass cliff: Gendered traits, gender, and type of crisis. *PloS one*, 16(3), 1-15.
- Laub, Z. (2015). International Sanctions on Iran. Al-Manasra, E. A. (2013). What are the "Glass Ceiling" barriers effects on women career progress in Jordan? *International Journal of Business and Management*, 8, 40-57.
- Maheshwari, M. & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0098>Havelková
- Mayer, A. E. (2018). Cultural particularism as a bar to women's rights: Reflections on the Middle Eastern experience. In *Women's Rights Human Rights* (pp. 176-188). Routledge.
- Pearson, C.M., Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, 23, 59-76.
- Power, K. (2020). The COVID-19 pandemic has increased the care burden of women and families. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 67-73.
- Rafiei, Z., Aghaei, N., Hozhabrnia, Z. & Alam S. (2022). (2021). Developing a Model of Greater Impact on Glass Rock of Women's Management in Iranian Sports Organizations. *Human Resource Management in Sports*, 9(1), 141-172. (in Persian)
- Rahim, A. G., Akintunde, O., Afolabi, A. A. & Okikiola, I. O. (2018). The glass ceiling conundrum: Illusory belief or barriers that impede women's career advancement in the workplace. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 3, 137-166.
- Richard, O., Triana, M. D. C. & Stewart, M. (2022). Store leader gender and store sales performance: When and why do women and men underperform? *Human Resource Management*, 61, 623-641.
- Rink, F., Ryan, M.K. & Stoker, J.I. (2013). Social resources at a time of crisis: How gender stereotypes affect the evaluation of leaders in glass cliff positions? *European Journal of Social Psychology*, 43, 381-392.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455.

- Ryan, M.K., Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions, *British Journal of Management*, 16,81-90.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A. & Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender difference in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182-197.
- Saridakis,G., Ferreira, P., Mohammed, A-M. & Marlow, S. (2022). The relationship Between Gender and promotion Over the Business Cycle: Does Firm Size Matter? *British Journal of Management*, 33(2), 806-827.
- Sen, G. (2019). Gender Equality and Women's Empowerment: Feminist Mobilization for the SDG s. *Global Policy*, 10, 28-38.
- Tatari, M., Bahrami, S., Khademi, S. M., Sabzi, A. H., & Mousavinasab, F. (2020). The Effect of Organizational Climate on Organizational Enthusiasm and Silence with the Role of Medieval Glass Cliffs in Female Employees of Sports and Youth Departments in Western Provinces. *Applied Research in Sport Management*, 8(3), 103-112. doi: 10.30473/arism.1970.6436 (in Persian)
- Wilson-Kovacs, D.M., Ryan,M.K. & Haslam, A. (2006). The glass-cliff: Women's career paths in the UK Private IT Sector, *Equal Opportunities International*, 25(8), 674,687.
- Woods, J. (2004). Are female execs walking into trouble? *The Daily Telegraph*, 23.
- Yang, L. K., Connolly, L. & Connolly, J. M. (2022). Is There a Glass Cliff in Local Government Management? Examining the Hiring and Departure of Women. *Public Administration Review*, 82(3), 570-558.
- Yıldız, S. & Vural, M. F. (2019). A cultural perspective of the glass cliff phenomenon. *Ege Academic Review*, 19(3), 309-321.