

## Original Research

# *Presenting the Model of Gender Gap in National Gas Company of Iran*

Mitra Ezati<sup>1</sup>  
Seyyed Subhan Lavasani<sup>2</sup>  
Wali Allah Dini<sup>3</sup>  
Maryam Samadiar<sup>4</sup>

## *Abstract*

Gender gap is one of the basic contemporary discourses in organizations. The aim of the current research is to identify the components and provide a model of the gender gap in the field of human resources. The purpose of this research is applied, qualitative in terms of method, and based on the grounded theory approach. The participants were 55 women from Iran's National Gas Company, selected according to theoretical saturation and the purposeful sampling method. A semi-structured interview was used to collect data.

According to the findings, management inefficiency, discrimination in support mechanisms, lack of opportunities for women, injustice in having facilities, injustice in employment, injustice in organizational structure, and injustice in organizational promotion were identified as causal factors. Problems in women's personal lives, inefficiency of the macro structure, and discriminatory laws and regulations were

---

1. Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran. Tehran, Iran. ezati.m@ut.ac.ir.

**(Corresponding Author)**

2. Head of Human Resources Research and Administrative Transformation of National Gas Company of Iran, Tehran, Iran. Lavasani\_s@nigc.ir

3. Director of Structural Engineering of National Gas Company of Iran. Tehran, Iran. dini@nigc.ir

4. Human Resources Research Expert of Iran National Gas Company. Tehran, Iran. samadyar\_m@nigc.ir

Submit Date: 2023/27/07

Accept Date: 2023/08/11



identified as background factors. Weakness in societal and organizational culture were identified as intervening factors.

Consequences identified include neglect of human capital, weak organizational culture, a culture of discrimination in society, inefficient processes, unfair distribution of facilities, organizational injustice, missed opportunities for women, weak support mechanisms, neglect of women's management, little attention to the balance between work and life, unfair employment of women, discriminatory implementation of laws and regulations, inefficient use of macro-structure strategies, reduced organizational efficiency, reduced organizational commitment, and reduced organizational productivity.

The gender gap is influenced by various factors, but these factors are formed in interaction with a discriminatory perception and lack of organizational support for women.

### ***Keywords***

*Gender Gap, Human Resource Management, Grounded Theory, Qualitative Approach, National Gas Company of Iran*

### **Introduction**

During recent years, in the oil and gas industry, the indiscriminate reduction of women and the lack of replacement of women, as well as the low mobility and unbalanced job promotion of women in managerial and decision-making fields, have characterized this industry. Correcting this process requires a change in mentality among senior managers and human resources of the oil and gas industry. Therefore, the current research seeks to understand the perceptions and subjective experiences of women in the areas of participation, salary, and promotion, as well as the conditions and contexts (causal, intervening, contextual, and process) influencing the perception of the gender gap and its consequences for women in the National Gas Company of Iran.

### **Methodology**

The aim of the current research is to identify the components and provide a model of the gender gap in the field of human resources. The purpose of this research is applied, qualitative in terms of method, and based on the foundational data approach. The participants were 55 women from the National Gas Company of Iran, selected according to theoretical saturation and the purposeful (with maximum diversity) and theoretical (emergence of underlying theory)



sampling methods. A semi-structured interview was used to collect data. Before conducting the interview, the objectives of the research were fully explained, and the satisfaction of the participants was the main condition of the interviews. The interview duration was between 40 and 60 minutes. Then, constant comparisons with theoretical coding, including open, axial, and selective coding, were used for data analysis. Within the framework of the paradigm model, the conditions, contexts, strategies, and consequences of the gender gap were discussed. Finally, all the categories were selected and integrated around a central category in the selective coding stage and were regularly linked to other categories using the storytelling technique.

### **Findings**

According to the findings, management inefficiency, discrimination in support mechanisms, lack of opportunities for women, injustice in having facilities, injustice in employment, injustice in organizational structure, and injustice in organizational promotion are identified as causal factors. Problems in women's personal lives, inefficiency of the macro structure, and discriminatory laws and regulations are identified as background factors. Weakness in societal and organizational culture is identified as intervening factors. The consequences include neglecting human capital, weak organizational culture, a culture of discrimination in society, inefficient processes, unfair distribution of facilities, organizational injustice, missed opportunities for women, weak support mechanisms, neglect of women's management, little attention to the balance between work and life, unfair employment of women, discriminatory implementation of laws and regulations, inefficient use of macro structure strategies, reduction of organizational efficiency, reduction of organizational commitment, and reduction of organizational productivity. According to the findings, the gender gap is influenced by various factors, but these factors are formed in interaction with discriminatory perceptions and lack of organizational support for women.

### **Result**

One of the most important concerns raised by the participants as an effective causal factor is injustice in organizational promotion. From the point of view of women, it is possible to help lay the groundwork for their promotion through the identification of talented women and the increase of women's participation in administrative missions. Additionally, scoring based on people's competencies and performance and evaluation based on capabilities can lead to



the improvement of promotion processes. On the other hand, the issue of perceived discrimination in salaries and wages (overtime and missions, etc.) has created concerns for women, which can be addressed by establishing justice in the compensation and employee bonus systems.

One of the background conditions affecting the gender gap is the problems of women's personal lives. From the point of view of women, proving their abilities in the workplace and following the example of successful female managers can help them deeply believe in their multifaceted talents and abilities. In addition, weakness in society's culture and organizational culture is one of the intervening factors that affects the formation of the gender gap. From the point of view of women, this can be addressed through the reformation of family culture and societal norms.

The most important consequences of the gender gap are the reduction of organizational efficiency, reduction of organizational commitment, and reduction of organizational productivity. According to the participants, believing in women's abilities and creating opportunities for action can help create opportunities for women and improve organizational efficiency, commitment, and performance. Finally, the category that best analyzes the process of women's understanding and interpretation of the gender gap in Iran's National Gas Company is "lack of organizational support for women," which was considered the central category.

## References

- Ahmadi, S. & Heydari, A. (2013). Investigating gender differences in feeling insecure. *Strategic Research and Social Order*, 7(1), 31-44. (In Persian)
- Arshad, S. H. (2020). Gender discrimination and job satisfaction. *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(5), 4136-4150.
- Ashely O'Brien Sara. gender wage gap. April 2015. <https://money.cnn.com/2015/04/13/news/economy/equal-pay-day-2015/>
- Azam Azadeh, M. & Mushtaqian, M. (2015). Barriers to women's participation in the process of social development. *Iran's Social Issues*, 7(1), 55-31. (In Persian)
- Babaei Zakliki, M. A. (2005). Challenges for women to be promoted to managerial positions in government organizations. *Modarres Human Sciences*, 10(46), 45-81. (In Persian)
- BenYishay, A., Jones, M., Kondylis, F., & Mobarak, A. M. (2020). Gender gaps in technology diffusion. *Journal of Development Economics*. 143, 102-138
- Bidar Bakhtnia, N. & Jarjarzadeh, A. (2018). Investigating factors affecting gender wage discrimination in Iran. *Economic Research*, 54(2), 285-301. (In Persian)



Persian)

- Budhwar, P. S., Saini, D. S. & Bhatnagar, J. (2005). Women in management in the new economic environment: The case of India. *Asia Pacific Business Review*, 11(2), 179–193.
- Dan, L., Jun, W. & Jiu-cheng, M. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a Telecommunication Company. *IEEE Xplore.ieee.org*. pp. 1647-1651.
- Duflo, E. (2012). Women empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 79-105.
- Gurchiek, K. (2019). Study: Global Gender Pay Gap Has Narrowed but Still Exists". SHRM. Retrieved May 25, 2020. Average Cents/Pence Earned by Women Per Dollar/Pound/Euro of Male Earnings: 95.
- Hazarjaribi, J., Koshiri Cherami, M., Farooqi, E. & Motahad, A. (2013). Investigating the level of feeling of social security and the factors affecting it (Tehran case study). *Welfare and Social Development Planning Quarterly*, 6(20) 1-42. (In Persian)
- Hejasea , A. & Dah, A. (2014). An Assessment of the impact of sticky floors and glass ceilings in Lebanon. *Social and Behavioral Sciences*, 109, 954- 964.
- Heydari, M., Ghasemi, V., Renani, M. & Iman, M. T. (2018). Presenting a paradigm model of tax culture among taxpayers of Isfahan city (qualitative research in the field of economic sociology). *Contemporary Sociological Research*, 8(15), 1-35. (In Persian)
- Heilman, M. E. & Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 725-744.
- Humility, Y. & Shujaei, M. (2016). A comparative study of the status of women in the Islamic countries of the Middle East and North Africa. *Journal of Women in Development and Politics*. 15(1), 123-147. (In Persian)
- Jahanbin, R., Babaei Aghdam, F., Roustayi, S. & Asghari Zamani, A. (2019). Analysis and measurement of the relationship between gender stereotypes and women's empowerment in urban poor areas (Case Study: Informal settlements in Ilam city). *Journal of Geography and Planning*, 25(77). 47-59. (In Persian)
- Janadele, A. & Pooya, Z. (2018). Obstacles to women's career advancement in Iran: Role requirements or structural limitations (qualitative meta-analysis of recent decade studies). *Quarterly Journal of Social Sciences (Scientific)*, 26(84), 1-36. (In Persian)
- Jena, L. K., Pradhan, S. & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- Kalantary. A. & Faqih, I. (2013). Meta-analysis of the research done on gender



- inequality. *Women in Culture and Art (Women's Studies)*, 5(1), 123-140. (In Persian)
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
- Karnadi, E. B. (2019). Is there any discrimination towards young women in Indonesia's labor market? *International Research Journal of Business Studies*, 12, 69-86.
- Klasen, S. & Lamanna, F. (2009). The impact of gender inequality in education and employment on economic growth: new evidence for a panel of countries. *Feminist Economics*, 15(3), 91-132.
- Lan, T. & Jingxia, L. (2019). On the gender discrimination in English. *Advances in Language and Literary Studies*, 10(3), 155-159.
- Ma, L., Zhai, X., Zhong, W. & Zhang, Z. X. (2019). Deploying human capital for innovation: A study of multi-country manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 208, 241-253.
- Malai, P., Alwani, S. M., Zahedi, S. & Alinejad, A. (2019). A meta-analysis on the identification of obstacles to the promotion of women to management levels in Iran's government organizations. *Career and Organizational Counseling*, 12(1), 199-224. (In Persian)
- Minasyan, A., Zenker, J., Klasen, S. & Vollmer, S. (2019). Educational gender gaps and economic growth: A systematic review and meta-regression analysis. *World Development*, 122, 199-217.
- Mirmohammadi, E. (2018). 2,295 years of saying goodbye to the gender gap. February 1398 <https://tejaratnews.com>. (In Persian)
- Moon, T. W., Hur, W. M. & Hyun, S. S. (2017). How service employees' work motivations lead to job performance: The role of service employees' job creativity and customer orientation. *Current Psychology*, 1-16.
- Moradi, N., Alipour, F. & Ahmadi, S. (1391). Investigating the relationship between gender inequality and the gender gap in healthy life expectancy. *Social Research*, 5(16), 93-108. (In Persian)
- Nasiri Walik Bani, F. & Beheshti Rad, R. (2013). Examining the role of the glass ceiling on the reduction of perceived organizational justice. *Social Studies of Women's Psychology*, 12(4), 149-172. (In Persian)
- Ngo, H. Y., Tang, C. S. K. & Au, W. W. T. (2002). Behavioural responses to employment discrimination: A study of Hong Kong workers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1206-1223
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I. & Alkhouraji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the FSQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222-



5227.

- Quadlin, N. (2018). The mark of a woman's record: Gender and academic performance in Hiring. *American Sociological Review*, 83(2), 331–360.
- Rachel Ngai, L. & Barbara, P. (2017). Gender gaps and the rise of the service Economy. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 9(4), 1-44.
- Rahmani, T. & Kaveh, S. (2014). Is gender discrimination an obstacle to the economic growth of countries? *Economic Research*, 50(3), 593-616. (In Persian)
- Rifat Jah, M. & Ghorbani. S. (1390). The effect of social capital on women's career advancement. *Women in Development and Politics (Women's Studies)*, 9(1), 117-146. (In Persian)
- Sadeghi, R. & Shahabi, Z. (2016). A qualitative study of obstacles and challenges of motherhood for working women in Tehran. *Social Studies and Research in Iran*, 6(4), 715-734. (In Persian)
- Safiri, K. & Baghestani, A. (2014). Examining the feeling of gender discrimination among academic staff members and factors affecting it. *Iran's Higher Education*, 6(3), 31-62. (In Persian)
- Sharabatian, M. H. (2009). Social aspects and barriers to women's employment. *Pejk-e Noor*, 7(3), 85-93.
- Shine, V. E. (2002). A global look at the psychological barriers to women's advancement in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Shiri, A., Faraji, E. & Yasini, A. (2017). The experience of gender inequality in promotion and organizational appointments: a metaphorical reading of the glass escalator phenomenon. *Women's Journal*, 9(2), 1-31. (In Persian)
- Sia, S. K., Sahoo, B. C. & Duari, P. (2015). Gender discrimination and work engagement: Moderating role of future time perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(1), 58-84.
- Steel Fisher, G. K., Findling, M. G., Bleich, S. N., Casey, L. S., Blendon, R. J., Benson, J. M. & Miller, C. (2019). Gender discrimination in the United States: Experiences of women. *Health Services Research*, 54, 1442-1453
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, 2nd ed,c. London: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2015). *Basics of Qualitative Research, Techniques and Stages of Production of Grounded Theory*. Translated by Ibrahim Afshar. Tehran: Ney Publishing. (In Persian)
- Treas, J. & Widmer, E. D. (2000). Married women's employment over the life course: Attitudes in cross-national perspective. *Social Forces*, 78(4), 1409–1436
- Tyler J. O. & Madeleine, E. H. (2012). The bad parents assumption: How gender stereotypes affect working mothers' reactions. *Journal of Social Issues*, 68(4), 704-724.



Weichselbaumer, D. & Winter-Ebmer, R. (2005). A Meta-Analysis on the international gender wage gap. *Journal of Economic Surveys*. 19(3), 479–511.





## مقاله پژوهشی

# ارائه الگوی شکاف جنسیتی در شرکت ملی گاز ایران<sup>۱</sup>

میترا عزتی<sup>۲</sup>

سید سبحان لواسانی<sup>۳</sup>

ولی‌اله دینی<sup>۴</sup>

مریم صمدیار<sup>۵</sup>

## چکیده

شکاف جنسیتی از گفتمان‌های اساسی معاصر در سازمان‌ها است و این پژوهش نیز با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه الگوی شکاف جنسیتی در حوزه منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران انجام شده است. بنابراین، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کیفی و مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد است. مشارکت‌کنندگان شامل ۵۵ نفر از زنان شاغل در شرکت ملی گاز ایران بودند که روش نمونه‌گیری هدفمند و با توجه به اشباع نظری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. طبق یافته‌ها، ناکارآمدی مدیریتی، تبعیض در سازوکارهای حمایتی، عدم فرصت‌سازی برای زنان، بی‌عدالتی در برخورداری از امکانات، بی‌عدالتی در استخدام، بی‌عدالتی در ساختار سازمانی

۱. این مقاله برگرفته از طرح کاربردی ویژه شرکت ملی گاز ایران است.

۲. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

ezati.m@ut.ac.ir

۳. رییس پژوهش‌های منابع انسانی و تحول اداری شرکت ملی گاز ایران، تهران، ایران.

Lavasani\_s@nigc.ir

۴. مدیر مهندسی ساختار شرکت ملی گاز ایران، تهران، ایران.

dini@nigc.ir

۵. کارشناس پژوهش‌های منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران، تهران، ایران.

samadyar\_m@nigc.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۵



و بی‌عدالتی در ارتقاء سازمانی از عوامل علی، مشکلات شخصی زنان، ناکارآمدی ساختار کلان و قوانین و مقررات تبعیض‌آمیز از عوامل زمینه‌ای شکاف جنسیتی، ضعف در فرهنگ جامعه و فرهنگ سازمانی از عوامل مداخله‌گر شکاف جنسیتی و بی‌توجهی به سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی ضعیف، فرهنگ تبعیض در جامعه، فرایندهای ناکارآمد، توزیع ناعادلانه امکانات، بی‌عدالتی سازمانی، فرصت‌سوزی برای زنان، سازوکارهای حمایتی ضعیف، بی‌توجهی به مدیریت زنان، کم‌توجهی به تعادل بین کار و زندگی، استخدام ناعادلانه زنان، اجرای تبعیض‌آمیز قوانین و مقررات، به‌کارگیری ناکارآمد ساختار کلان از راهبردهای شکاف جنسیتی و کاهش بازده، کاهش تعهد و کاهش بهره‌وری سازمانی از پیامدهای شکاف جنسیتی هستند. همچنین، شکاف جنسیتی تحت تأثیر عوامل مختلفی است، ولی عوامل مذکور در تعامل با ادراک تبعیض‌آمیز در عدم حمایت‌گری سازمانی از زنان شکل می‌گیرند.

### واژگان کلیدی

شکاف جنسیتی، مدیریت منابع انسانی، رویکرد داده‌بنیاد، شرکت ملی گاز ایران

### مقدمه و بیان مسئله

امروزه پژوهشگران بر این باورند که سازمان‌ها برای به‌دست آوردن مزیت‌های رقابتی، نیاز به سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی خود دارند؛ چون این منابع نقش مهمی در موفقیت سازمانی در شرایط رقابتی دارند (Oyemomi et al., 2016: 5222 & Ma et al., 2019: 243). در واقع، کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های انسانی با برخورداری از دانش، مهارت و توانایی‌های‌شان به بهره‌وری بیشتر سازمان و در نهایت، به رشد و توسعه اقتصادی جامعه کمک می‌کنند (Moon, 2019: 1). بنابراین، منابع انسانی ثروت اصلی هر سازمانی محسوب شده و منبع اصلی جهت نوآوری، تغییر و بهبود عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شوند (Karaca, 2013: 38; Dan, et al., 2009: 1648). به‌همین دلیل، سازمان‌های مدرن به‌دنبال کشف راهکارهایی از سوی دانشگاهیان و پژوهشگران برای افزایش مشارکت و هم‌کنشی کارکنان و در نتیجه بهبود وظایف و تحقق بیش از پیش اهداف سازمانی هستند (Jena et al., 2018: 229). اما، شکاف جنسیتی در سازمان‌ها به‌مثابه یک مزیت ناعادلانه (ضرر سازمانی) در مورد اعضای گروه خاصی در مقایسه با اعضای گروه دیگر (Sia et al., 2015: 59) از جمله عواملی است که از مشارکت و هم‌کنشی کارکنان و تحقق اهداف سازمانی ممانعت می‌کند. زیرا به‌جای صلاحیت یا عملکرد شغلی، جنسیت مبنای تصمیم‌گیری درباره کارکنان در سازمان قرار می‌گیرد (Ngo et

(al., 2002: 1206). در تبیین دلایل بروز این پدیده در سازمان‌ها نیز به عواملی مختلفی از جمله مقاومت مردان در پذیرش زنان به‌عنوان کارفرمایان و هم‌تایان کاری، نگرش نامطلوب مردان در تصمیمات سازمانی در خصوص پیشرفت شغلی زنان و تعارض بین نقش مادری و کار اشاره شده است (Budhwar., et al, 2005: 190 & Heilman, 2018: 727) که سبب ایجاد نابرابری جنسیتی در درآمدهای دریافتی و سایر مزایای کاری می‌گردد (Ben Yishay, 2020: 135).

نابرابری جنسیتی در اشتغال نیز از مشکلاتی است که در همه جوامع با درجات مختلف وجود دارد و شواهد نشان می‌دهند تاکنون زنان در هیچ نقطه‌ای از جهان نتوانسته‌اند به فرصت‌ها و منابع برابر با مردان دست یابند و ایده برابری جنسیتی را محقق نمایند. البته این وضعیت در همه جای جهان یکسان نیز نیست (فروتن و شجاعی، ۱۳۹۶: ۱۲۴).

باتوجه به آنچه بیان شد و نظر به این‌که عمده پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه با استفاده از روش‌های کمی انجام شده است، پژوهش حاضر با رویکرد کیفی نسبت به شناسایی مؤلفه‌های شکاف جنسیتی و برداشت‌ها و ادراک ذهنی زنان در حوزه‌های مشارکت، دستمزد و ارتقاء زنان در شرکت ملی گاز ایران اقدام نموده تا پاسخگوی سؤالات زیر باشد:

- ✓ شرایط و بسترهای (علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای و فرایندی) مؤثر بر احساس شکاف جنسیتی چگونه توسط زنان در شرکت ملی گاز ایران تفسیر و توجیه می‌شود؟
- ✓ پیامدهای احساس شکاف جنسیتی در زنان چیست؟

### پیشینه تجربی

ملایی و همکاران (۱۳۹۹) موانع ارتقاء زنان را در چهار دسته کلی موانع فرهنگی-اجتماعی (کلیشه‌های جنسیتی و حاکمیت فرهنگ مردسالاری)، موانع سیاسی (عدم حضور زنان در حلقه‌های قدرت و احزاب و گروه‌های سیاسی و ناتوانی زنان در لابی‌گری) موانع سازمانی (عدم اعتماد سازمان به زنان، عدم حضور زنان در شبکه‌های ارتباطی رسمی، تلقی مدیریت به‌عنوان حق و کار مردانه) و موانع فردی-خانودگی (عدم خودباوری زنان، نداشتن انگیزه پیشرفت در زنان و مسئولیت مضاعف زنان در خانواده) طبقه‌بندی کرده‌اند.

جهانبین و همکاران (۱۳۹۹) دریافته‌اند که ساختارهای بازدارنده فرهنگی در رفع شکاف



جنسیتی حائز اهمیت است.

سفیری و باغستانی (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که بین سقف شیشه‌ای، کلیشه‌های جنسیتی فرد، انگیزه پیشرفت، ترس از موفقیت و کلیشه‌های جنسیتی مسئولین با احساس تبعیض جنسیتی رابطه معنی‌داری برقرار است.

کلانتری و ایمانی (۱۳۹۲) با فراتحلیل پژوهش‌های انجام شده درباره نابرابری جنسیتی به این نتیجه رسیدند که از منظر چرایی وجود نابرابری، حدود ۵۵ درصد از عوامل اجتماعی، ۲۴ درصد از عوامل اقتصادی و ۲۱ درصد از عوامل فرهنگی ناشی می‌شود. از منظر عوامل مؤثر بر نابرابری، عوامل اجتماعی نظیر کلیشه‌های جنسیتی، جامعه‌پذیری جنسیتی و نظام پدرسالاری (۱۷/۷ درصد)، عوامل اقتصادی نظیر اشتغال زنان (۱۶/۶ درصد) و عوامل زمینه‌ای نظیر تحصیلات و قومیت (۷ درصد) بیشترین تأثیر را بر نابرابری داشته‌اند.

ارشاد<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که تبعیض جنسیتی بر عملکرد شغلی و نارضایتی شغل تأثیر می‌گذارد و باعث افزایش غیبت و ترک کار خواهد شد. همچنین کارمندان مرد در زمان استخدام، ارتقا و حقوق و دستمزد در اولویت هستند.

استیل فیشر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نشان دادند بخش‌های آسیب‌پذیر از تبعیض و آزار زنان شامل تبعیض در حقوق برابر و ترفیع (۴۱ درصد) بوده است.

کارنادی<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) دریافت که زنان جوان نسبت به مردان جوان ۲۷/۲ درصد کمتر حقوق می‌گیرند و ۳۹/۹ درصد تفاوت در حقوق توسط متغیرهایی مانند سطح تحصیلات و میزان تجربه تبیین نمی‌شود، اگرچه به نظر می‌رسد هیچ تبعیضی مبتنی بر حقوق وجود ندارد، اما زنان شاغل جوان هنوز از موارد بی‌عدالتی در محیط‌های کار رنج می‌برند.

حجاز و داه<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که تبعیض علیه زنان در مراحل مسیر شغلی و شکاف دستمزد در بالای ساختار سازمانی (سقف شیشه‌ای) و همچنین در پایین ساختار سازمانی (طبقه چسبنده) کاملاً آشکار است

1. Arshad

2. Steel Fisher et al

3. Karnadi

4. Hejase & Dah

بررسی پژوهش‌های انجام شده در خصوص شکاف جنسیتی نشان می‌دهد آنها به یک جنبه از این امر و عمدتاً حول یکی از سه محور کلی (۱) ابعاد فردگرایانه و ویژگی‌های شخصیتی، روان‌شناختی، احساسی و عاطفی زنان در متن اجتماعی شدن آنان؛ (۲) ابعاد بین فردی و مبتنی بر تعامل اجتماعی به‌منزله عامل اصلی ایجادکننده نابرابری جنسیتی و (۳) ابعاد ساختاری و نهادهای اجتماعی انجام شده‌اند. علاوه بر این، مطالعات پیشین، کمتر با رویکرد کیفی به شناسایی مؤلفه‌های تبعیض جنسیتی اقدام کرده‌اند. این در صورتی است که پژوهش حاضر به شناسایی مؤلفه‌های تبعیض جنسیتی در هر سه بعد فردی، میان فردی و سازمانی پرداخته است.

### چارچوب نظری

با وجود این که نقش‌های جنسیتی در جامعه امروز نسبت به جامعه سنتی تغییرات زیادی کرده است، اما هنوز این تبعیض‌ها در جنبه‌های گوناگون آموزشی، بهداشتی، فرصت‌های شغلی و بازار کار، حقوق و دستمزد، مشارکت سیاسی، قوانین رسمی و نهادهای اجتماعی غیررسمی وجود دارد (Minasyan., et al, 2019: 215; Klasen, 2009: 130; Duflo, 2012: 1075). تبعیض جنسیتی<sup>۱</sup> به هرگونه نابرابری در دسترسی به امکانات آموزشی، استخدامی، سلامت و درآمد و هرگونه تخصیص منابع غیریکسان بین زنان و مردان گفته می‌شود (رحمانی و کاوه، ۱۳۹۴: ۵۹۴). در واقع، تبعیض جنسیتی به رفتار نابرابر یک جنس توسط جنس دیگر به‌ویژه رفتار نابرابر مردان با زنان اشاره می‌کند که می‌پندارد یک جنس بر دیگری برتری دارد (Jingxia, 2009: 156 & Lan). به تعبیر دیگر، تبعیض جنسیتی به معنای نبود تساوی زنان و مردان در برخورداری از فرصت‌ها و امکانات است که می‌تواند از عوامل فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ناشی شود (بیدار بخت‌نیا و جرجزاده، ۱۳۹۸: ۲۸۶).

مهم‌ترین نشانه این نابرابری، نبود تناسب بین حضور زنان در جایگاه‌های شغلی با توزیع جنسیتی جمعیت با آمار زنان تحصیل کرده است. در تبیین دلایل تبعیض جنسیتی در محیط‌های شغلی به عواملی نظیر تفکرات قالبی درباره زنان و کلیشه‌های جنسیتی (هزارجریبی و پیلهوری، ۱۳۹۱)، مرجح دانستن اشتغال مردان و تأکید بر سرپرستی و تأمین زنان به‌دست مردان در قوانین

1. Gender discrimination (Gender gaps)



خانواده (اعظم‌آزاده و مشتاقیان، ۱۳۹۵)، نگاه جنسیت‌گرایانه مدیران و انتصاب زنان در سمت‌های حاشیه‌ای (شیری و همکاران، ۱۳۹۷)، کمبود مرخصی زایمان، عدم اجرای قانون، ساعات کاری زیاد، حجم زیاد مسئولیت‌ها و ناهماهنگی محیط کار با مادر شدن (صادقی و شهابی، ۱۳۹۶)، نبود فرصت‌های برابر در گزینش، تبعیض در استخدام، نبود شرایط برابر رشد شغلی در سازمان (بابایی و زکلیکی، ۱۳۸۴)، باقی‌ماندن زنان در رده‌های پایین مدیریتی و اثر سقف شیشه‌ای (نصیری ولیک بنی و بهشتی‌راد، ۱۳۹۳) و نابرابری در عضویت ارتباطی و شبکه حمایتی زنان و مردان (رفعت‌جاه و قربانی، ۱۳۹۰) اشاره شده است.

در این بین، رویکردهای کارکردگرا یکی از مهم‌ترین تبیین‌ها در ماهیت نابرابری جنسیتی است که اعتقاد دارند، تفاوت‌های جنسیتی به ثبات و یکپارچگی اجتماعی منجر می‌شوند. این رویکرد به دلیل تأکید بیش‌ازحد بر اجماع و غفلت از کشمکش‌های موجود در جامعه و ترویج نگرش محافظه‌کارانه به دنیای اجتماعی مورد انتقاد قرار گرفته است. رویکرد مهم دیگر، رویکردهای فمینیستی است که کلیه آنها معتقدند باید فرودستی زنان را فهمید و آنان را آزاد کرد؛ اما در مورد دلایل این فرودستی یا چگونگی رسیدن به آزادی توافق ندارند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۸).

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی است که تحلیل داده‌ها به روش داده‌بنیاد از نوع سیستماتیک یا نظام‌مند انجام شده است. به این صورت که از طریق تبیین فرآیند، کنش و تعامل درباره موضوع مورد نظر، به توسعه نظریه پرداخته شده است. این امر از طریق کشف و کدگذاری معانی موجود در داده‌ها و قرار دادن معانی مذکور در قالب مقوله‌ها و درنهایت در سطح انتزاعی بالاتر در جهت حصول به نظریه محدود به واقعیت خاص انجام می‌شود.

مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۵۵ نفر از زنان شاغل در شرکت ملی گاز ایران بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند (با حداکثر تنوع)<sup>۱</sup> و نظری (پیدایش نظریه زمینه‌ای) انتخاب شدند.

<sup>۱</sup>. برای انجام مصاحبه از منظر سنخ‌شناسی، ترکیب مناسبی از زنان: رسمی، پیمانی، قراردادی، با سمت مدیریتی، مناطق ستادی، عملیاتی، مجرد و متأهل، مشاوران امور بانوان شرکتهای ستادی و تابعه مجموعه شرکت ملی گاز ایران مدنظر قرار گرفت.

این نمونه‌گیری تا جایی پیش رفت که طی مصاحبه با نفر بیستم، اشباع نظری حاصل آمد. اما جهت اطمینان از پدید نیامدن مقوله جدید به دلیل حساسیت موضوع و لزوم اعتماد حداکثری به نتایج پژوهش، مصاحبه‌ها تا نفر ۵۵ ادامه یافت. پیش از انجام مصاحبه نیز اهداف پژوهش به‌طور کامل برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و رضایت آنها شرط اصلی مصاحبه‌ها بوده است. زمان انجام مصاحبه بین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه بود. داده‌های مورد نیاز نیز از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختارمند گردآوری شد.

برای تحلیل داده‌ها از مقایسه‌های ثابت با کدگذاری نظری شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده گردید. بدین معنا که برای کدگذاری باز از واحد جمله به جمله بهره گرفته شد و مفاهیم اولیه که در واقع توصیفی از داده‌ها بودند، حاصل شد. در مرحله بعد، مفاهیم به‌دست آمده از کدگذاری باز به زیرمقوله‌های مربوط به داده‌ها مرتبط شده و این روند تا حصول مقولات عمده و کلی ادامه یافت. در جریان کدگذاری باز و محوری، در چارچوب مدل پارادایمی به شرایط، زمینه‌ها، راهبردها و پیامدهای شکاف جنسیتی پرداخته شد و بالاخره، تمامی مقولات در مرحله کدگذاری انتخابی، پیرامون یک مقوله مرکزی انتخاب و یکپارچه شدند و با تکنیک داستان‌پردازی به‌طور منظم به سایر مقوله‌ها پیوند زده شد. در کل، با انجام کدگذاری باز، ۲۵ مقوله اصلی و ۵۸ زیرمقوله به‌دست آمدند که با انجام کدگذاری محوری، زیرمقوله‌ها به یکدیگر و به مقوله مرکزی مرتبط گشته و از منظر علی، فرایندی و پیامدی مشخص گردیدند.

برای اطمینان از اعتبار و پایایی پژوهش ضمن در نظر گرفتن اعتبار پژوهشگران که مهارت، دقت و صلاحیت لازم را داشتند از تکنیک‌های (۱) اعتباریابی توسط مشارکت‌کنندگان و (۲) تمیزی استفاده شد. بدین ترتیب که از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا در مورد درستی یافته‌ها و صحت و سقم اطلاعات به‌دست آمده نظر دهند. همچنین با روش کنترل و استفاده از همتایان علمی (دو نفر دکتری مدیریت منابع انسانی و یک نفر دکتری سنجش و اندازه‌گیری) بر مراحل

<sup>۱</sup>. با عنایت به این‌که مقاله حاضر از پژوهش کاربردی برگرفته شده است، بر تنوع ترکیب زنان و افزایش تعداد مصاحبه‌شوندگان تأکید مبرم وجود داشت و به همین دلیل مصاحبه‌ها تا ۵۵ نفر ادامه یافت.





مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی و استخراج مقولات نظارت به‌عمل آمد. علاوه بر این، از طریق توصیف کامل زمینه، پیش‌فرض‌ها و شرایط پژوهش امکان قابلیت انتقال افزایش یافت.

به‌منظور رعایت حریم شخصی زنان مشارکت‌کننده، قبل از گفتگو، موضوع و هدف پژوهش برای آنها به‌طور کامل توضیح داده می‌شد و بعد از ابراز رضایت آنها، مصاحبه صورت می‌پذیرفت. تلاش وافر شد که حریم خصوصی و عقاید شخصی زنان در طرح سؤالات مورد توجه قرار گیرد. اطلاعات گردآوری شده صرفاً در اختیار محققین است و از ذکر اطلاعات شخصی مصاحبه‌شوندگان خودداری شد.

### اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

مشخصات شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

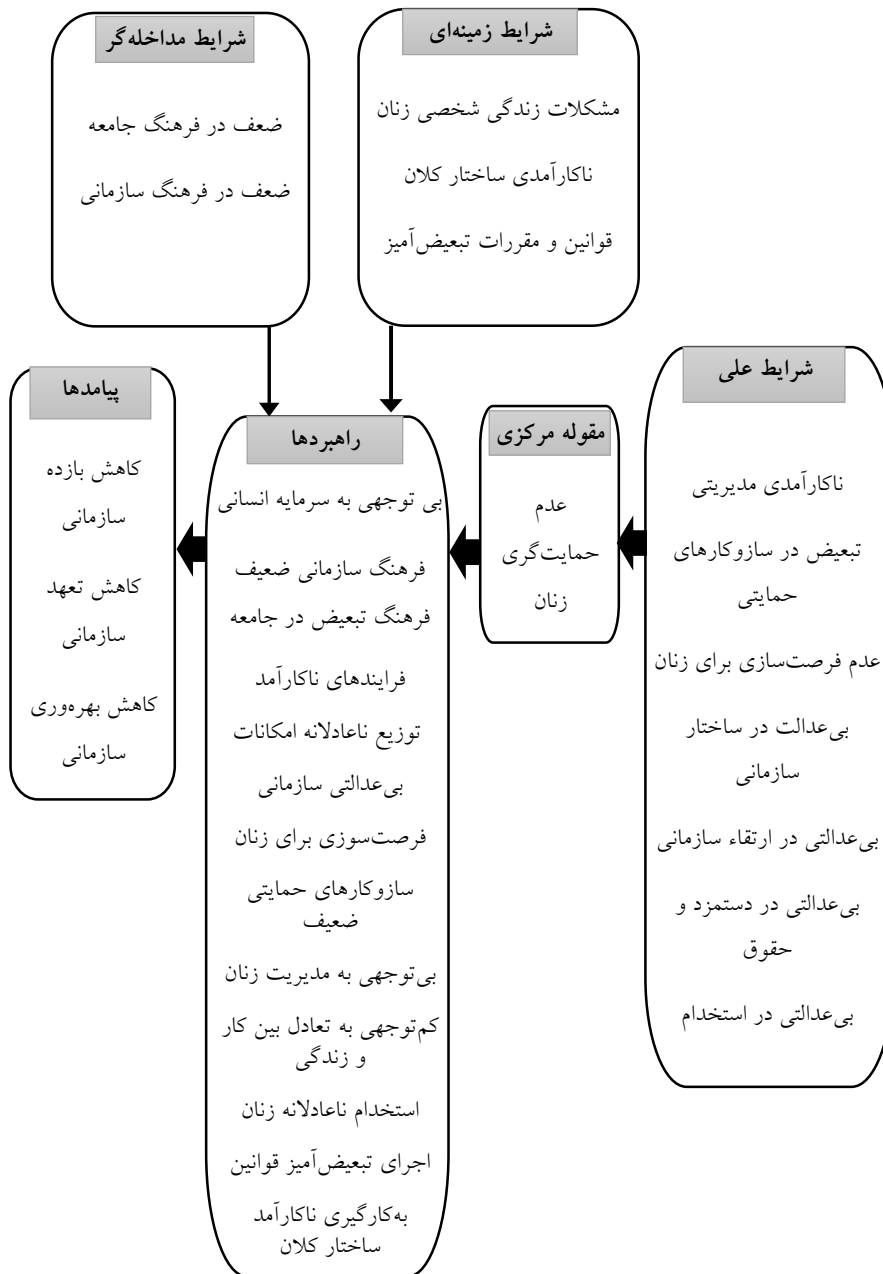
**Table 1.** Demographic information of the interviewees

وضعیت استخدام	پست	ردیف	وضعیت استخدام	پست	دیف
لیسانس	رسمی	۲۹	فوق لیسانس	رسمی	۱
لیسانس	رسمی	۳۰	لیسانس	رسمی	۲
لیسانس	رسمی	۳۱	لیسانس	رسمی	۳
فوق لیسانس	رسمی	۳۲	فوق لیسانس	رسمی	۴
فوق لیسانس	رسمی	۳۳	فوق لیسانس	رسمی	۵
فوق لیسانس	رسمی	۳۴	دکتری	رسمی	۶
لیسانس	رسمی	۳۵	فوق لیسانس	قراردادی	۷
لیسانس	رسمی	۳۶	دکتری	رسمی	۸
فوق لیسانس	رسمی	۳۷	فوق لیسانس	رسمی	۹
لیسانس	رسمی	۳۸	فوق لیسانس	رسمی	۱۰
لیسانس	رسمی	۳۹	فوق لیسانس	رسمی	۱۱
لیسانس	رسمی	۴۰	فوق لیسانس	قراردادی	۱۲
لیسانس	رسمی	۴۱	فوق لیسانس	رسمی	۱۳
فوق لیسانس	رسمی	۴۲	دکتری	قراردادی	۱۴

۱۵	رسمی	فوق لیسانس	۴۳	رسمی	فوق لیسانس
۱۶	رسمی	فوق لیسانس	۴۴	رسمی	فوق لیسانس
۱۷	رسمی	فوق لیسانس	۴۵	رسمی	لیسانس
۱۸	رسمی	فوق لیسانس	۴۶	رسمی	فوق لیسانس
۱۹	رسمی	فوق لیسانس	۴۷	رسمی	فوق لیسانس
۲۰	رسمی	فوق لیسانس	۴۸	رسمی	لیسانس
۲۱	رسمی	فوق لیسانس	۴۹	رسمی	لیسانس
۲۲	رسمی	فوق لیسانس	۵۰	رسمی	فوق لیسانس
۲۳	رسمی	فوق لیسانس	۵۱	رسمی	لیسانس
۲۴	رسمی	فوق لیسانس	۵۲	رسمی	لیسانس
۲۵	رسمی	فوق لیسانس	۵۳	رسمی	لیسانس
۲۶	رسمی	لیسانس	۵۴	رسمی	فوق لیسانس
۲۷	رسمی	فوق لیسانس	۵۵	رسمی	فوق لیسانس
۲۸	رسمی	فوق لیسانس			

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از تحلیل‌ها و کدگذاری‌های صورت گرفته، مقولات و زیرمقولات به دست آمده را می‌توان در قالب یک مدل پارادایمی که استنباط نظری از داده‌های میدانی است به شکل زیر نمایش داد:



شکل ۱. مدل پارادایمی

Fig 1: Paradigm model

**شرایط علی:**

شرایط علی یا سبب ساز معمولاً به آن دسته از رویدادها و وقایع اطلاق می‌شود که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۴: ۱۵۳). در این پژوهش شرایط علی، شرایطی است که منجر به شکل‌گیری نظام معنایی زنان در خصوص شکاف جنسیتی شده‌اند. از نظر آنان یکی از عوامل علی تأثیرگذار «بی‌عدالتی در ارتقاء سازمانی» ذکر شده که به‌وسیله مؤلفه‌هایی نظیر «نگرش تبعیض‌آمیز در ارتقاء» و «فرآیند تبعیض‌آمیز ارتقاء» مشخص می‌شود.

«آقایان بیرون از محیط کار با هم ارتباط دارند، استخر می‌رن، لابی‌گری می‌کنند و یک مدیری که به قدرت می‌رسد، سعی می‌کند همکاران خود را به قدرت برساند و متأسفانه خانم‌ها ارتباط خوب و مناسبی با هم ندارند و خودم دیدم وقتی یک خانمی ارتقاء می‌گیرد، آنها خرده می‌گیرند و به‌جای تشویق اعتراض می‌کنند» (کد ۲۴)

از نظر مشارکت‌کنندگان نگرش تبعیض‌آمیز در ارتقاء باعث ایجاد دغدغه‌های مختلفی برای زنان شده است.

«آقایان در جلسات بیشتر با هم هستند و انتظار دارند که گریدها، پست‌ها و جایگاه‌های خوب برای خودشان باشند، انتظارات خود را به مدیران تحمیل می‌کنند» (کد ۳۶)

از طرف دیگر، موضوع حقوق و دستمزد در جهتی پیش می‌رود که پیشرفت، ارتقاء و حقوق بالاتر را حق آقایان می‌دانند.

«آقایان نان‌آور خانه و ستون خانواده هستند. خانم حقوقی را هم که می‌گیرد از سرش زیاد است! حالا به او اضافه‌کار ندادیم هم ندادیم!» (کد ۴۴)

دیگر موضوعات مطروحه به‌طور خلاصه در جدول (۲) آورده شده است.



جدول ۲. شرایط علی-مفاهیم، خرده مقولات و مقوله‌های اصلی

Table 2. causal conditions - concepts, subcategories and main categories

مقوله‌های اصلی	خرده مقولات	مفاهیم کدگذاری باز
ناکارآمدی مدیریتی	رویکرد جنیست‌زده مدیران	پیش‌داوری مدیران بر اساس جنسیت نه توانمندی/ دیدگاه منفی مدیران به زنان/ شعارزدگی به‌جای عمل در زمینه برابری جنسیتی/ کمبود توجه به نظرات کارشناسی زنان/ کمبود اقدام زنان برای رفع تبعیض/ حساسیت زیاد روی عملکرد زنان/ مشورت ناکافی در سازمان با زنان/ ذهنیت و تعمیم کم‌کاری برخی زنان به همه جامعه کارکنان زن/ توجه ناکافی مدیریت به مسائل زنان/ پذیرش کم نظرات زنان/ دیده نشدن زنان در تصمیم‌گیری‌ها
	ضعف مدیریتی	توجه ناکافی به کیفیت ساعت کار زنان/ مدیریت سلیقه‌ای/ ترجیح مردان بر کم بودن تعداد زنان در تیم‌های کاری/ رویکرد دستوری مدیران به زنان/ توجه کم به بهره‌وری زنان/ تبعیض در تقسیم کار بین زنان و مردان/ ضعف ارتباطی زنان و مدیران مرد/ منسوخ بودن شیوه‌های مدیریتی/ تبعیض علیه زنان در جابجایی‌ها/ کارایی کم‌کار گروه حل مشکلات زنان/ نداشتن قدرت در کمیته‌های زنان/ نمایشی بودن عملکرد کمیته‌های بانوان/ نبود پاسخگویی در زمینه انتصابات/ رهبری مردانه سازمان/ همکاری کمتر با زنان در سمت‌های مدیریتی/ پایین بودن تعداد زنان در سمت‌های مدیریتی زنان/ نبود شایسته‌سالاری سازمانی/ آینده‌نگرانه نبودن تفکر مدیران
تبعیض در سازوکارهای حمایتی	ضعف در حمایت‌های توانمندسازی	کمبود برنامه‌های رشدی و توانمندسازی زنان در بلندمدت/ کم بودن تعداد دوره‌های توانمندسازی زنان/ توانمندسازی ضعیف زنان برای مشاغل مدیریتی/ کمبود آموزش‌های لازم مدیران در زمینه برخورد با زنان/ تبعیض در فرصت برای ادامه تحصیل/ توجه کم مدیران به نگاه سرمایه‌ای در برگزاری دوره‌های زنان
	ضعف در حمایت‌های تشویقی	تبعیض در وام‌دهی به کارکنان و مدیران/ شنیده نشدن صدای اعتراضات زنان/ کمتر دیده شدن تلاش زنان/ کمبود حمایت از زنان/ تبعیض در عائله‌مندی/ کمبود سازوکارهای تشویقی و قدردانی از زنان/ پایین بودن کیفیت زندگی کاری زنان/ تبعیض در بیمه فرزندان/ تبعیض در

		بیمه/ کمبود انجمن‌های زنان کارمند/ کمبود حمایت سازمانی از موفقیت و تلاش زنان/ تبعیض در مرخصی‌ها/ کمبود سازوکارهای انگیزشی زنان/ کمبود برگزاری برنامه‌های گرامی‌داشت زنان/ کمبود دسترسی و تعامل گسترده با مشاوران زنان/ پایین بودن کیفیت زندگی زنان مجرد در مناطق عملیاتی/ تشریفاتی بودن مقام مشاوران زنان/ تبعیض در اعطای وام‌های ضروری
عدم فرصت‌سازی برای زنان	بی‌اعتقادی به توانایی زنان	ذهنیت منفی به توانایی مدیریتی زنان/ باور منفی به توانمندی زنان در مناطق عملیاتی/ باور کم به توانمندی زنان در بخش‌های عملیاتی
	فقدان فرصت برای کنش	فراهم نکردن فرصت برای حضور زنان در مناطق عملیاتی/ فقدان نمایندگان خانم در جلسات/ کمبود زنان در پست‌های مدیریتی/ کمبود زنان در هیئت مدیره
بی‌عدالتی در ساختار سازمانی	نابرابری کاری	بهره‌کشی کاری از زنان/ ناعادلانه بودن حجم کاری/ از زیرکار در رفتن مردان به دلیل تبعیض
	نابرابری ساختار	کمبود نگاه برابری در سازمان/ دامن زدن سلسله مراتب اداری بر شکاف جنسیتی/ نابرابری در تعداد مردان و زنان در ادارات/ محدود بودن سمت‌های سازمانی/ محدودیت‌های سازمانی برای جنسیت زن/ نگاه سازمانی پایین‌تر به زنان/ برخورد تبعیض‌آمیز با کارکنان قراردادی
بی‌عدالتی در ارتقا سازمانی	نگرش تبعیض‌آمیز در ارتقاء	تصور منفی از بالا بودن بهره‌وری و کارایی مردان نسبت به زنان/ سیطره روابط به‌جای شایستگی در ارتقاء/ ترجیح و در اولویت قرار گرفتن مردان برای پست گرفتن با وجود شرایط برابر/ نگرش منفی به دلیل عملکرد ضعیف و نادرست برخی از زنان
	فرایند تبعیض‌آمیز ارتقاء	اعطای پایین‌ترین امتیاز شایستگی به بانوان به‌ویژه در مناطق عملیاتی/ کندی روند ارتقاء شغلی/ نبود نگاه شایسته‌سالارانه در ارتقاء/ عدم حضور در جلسات و تأثیر منفی آن در ارتقاء/ اولویت قائل شدن مردان برای مأموریت‌های سازمانی و نقش آن در ارتقاء شغلی/ تبعیض‌آمیز بودن فرایند انتصاب مدیریتی به نفع مردان/ نبود سمت مدیران عالی برای زنان/ بخشنامه‌ای و شفاف نبودن برخی از موارد مربوط به ارتقاء/ تبعیض در ارزشیابی‌ها/ تبعیض در انتقالی‌ها/ ارزیابی‌های نادرست/ تبعیض در گریدها



بی‌عدالتی در دستمزد و حقوق	عدم تناسب بین دریافتی و عملکرد	متناسب نبودن سیستم پاداش با عملکرد/ عدم تناسب میان سطح تلاش زنان و میزان برخورداری از مزایا/ کندی روند افزایش دستمزد زنان بدون توجه به عملکرد/ سلیقه شخصی مدیر در افزایش حقوق و دستمزد
	تبعیض در پرداخت‌های مالی	تبعیض در پرداخت‌های اضافی کاری/ تبعیض در برخی از پرداختی‌ها مثل حق عائله‌مندی/ ذهنیت منفی از پایین بودن مخارج زنان/ باور مدیران به نیاز مالی بیشتر مردان/ تبعیض در حقوق پس از فوت/ پرداخت سلیقه‌ای پاداش‌ها/ تبعیض در پرداخت حقوق مناطق عملیاتی و مرکز کشور
بی‌عدالتی در استخدام	تبعیض در ساختار استخدام	عدم استخدام زنان در مناطق عملیاتی/ تراکم بالای زنان در استخدام در واحدهای ستاد/ همسو نبودن شیوه استخدام با استراتژی‌های سازمان/ نبود استراتژی‌های مدون در زمینه استخدام/ متناظر نبودن ساختار استخدام با شرایط منطقه/ عدم تفکیک مشاغل به تناسب جنسیت/ محدودیت در ردیف‌های شغلی در استخدام زنان
	تبعیض در زمان استخدام	بی‌توجهی به توانمندی در استخدام زنان متأهل/ رفتار دوگانه در مصاحبه استخدامی مردان و زنان/ پایین بودن تعداد زنان دعوت شده به مصاحبه/ جو مرد سالارانه در جذب/ روابط زیاد مردان با هم و رفاقتی برخورد کردن در انتصابات

منبع: یافته‌های پژوهش

### شرایط زمینه‌ای:

شرایط زمینه‌ای مجموعه خاصی از شرایطی‌اند که در یک زمان و مکان خاص جمع می‌آیند تا مجموعه اوضاع و احوال یا مسائلی را به وجود آورند که اشخاص با عمل/ تعامل‌های خود به آنها پاسخ دهند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۴: ۱۵۴). عواملی که در قالب شرایط زمینه‌ای بر شکاف جنسیتی در بستر مطالعه تأثیر دارند به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. شرایط زمینه‌ای- مفاهیم، خرده مقولات و مقوله‌های اصلی

Table 3. background conditions - concepts, sub-categories and main categories

مقوله‌های اصلی	خرده مقولات	مفاهیم کدگذاری باز
مشکلات زندگی شخصی زنان	پارادوکس بین کار و زندگی	تکثر مسئولیت‌های زندگی زنان و فرزندپروری/ ایجاد دوگانگی ارزشی زنان در نقش مادری و کار
	روحیه ضعیف	پایین بودن تمایل به پیشرفت زنان/ ترس زنان از پذیرش مسئولیت‌های بالاتر/ عدم خودباوری زنان/ احساس گناه زنان نسبت به فرزندان به دلیل اشتغال/ زنان و دوست نداشتن خودشان/ احساس گناه از تنهایی فرزندان در منزل/ عدم استقبال زنان از برنامه‌های تفریحی و مسابقات/ خودباوری ضعیف زنان/ ایجاد حس سرخورده‌گی در زنان/ تمایل به بازنشستگی زودتر از موعد/ حساس بودن روحیه زنان
	کمبود روحیه انتقادی	سکوت سازمانی و عدم روحیه انتقادگری زنان/ مطالبه‌گر نبودن زنان/ پذیرش کلیشه ضعیف بودن توسط زنان/ نبوده اراده حل مشکلات زنان
ناکارآمدی ساختار کلان	مدیریت کلان ضعیف	عدم شایسته‌گزینی مدیران/ فضای رانتی و رابطه‌ای در انتصابات مدیران/ تغییرات پی‌درپی مدیران و بی‌ثباتی برنامه‌ها
	استراتژی‌های نامناسب	نگاه منفی از سطح کلان به عدم حضور زنان در مناطق عملیاتی/ شفاف نبودن استراتژی‌ها/ نبود عزم و باور راسخ ملی برای رفع نابرابری‌ها/ وجود شکاف جنسیتی در تمام دستگاه‌های دولتی/ پذیرش ضعیف زنان در ساختار مدیریتی کشور/ تصمیمات تبعیض‌آمیز در سطح وزارت/ سیاست‌های منابع انسانی مردسالارانه/ مشارکت ضعیف زنان در تدوین سیاست‌های منابع انسانی
قوانین و مقررات تبعیض‌آمیز	تبعیض در قوانین درون سازمانی	اجرای ضعیف قانون کار در سازمان/ پیاده‌سازی سلیقه‌ای قوانین/ برخورد سلیقه‌ای در اجرای قانون/ قانون نانوشته مردانه بودن پست مدیریتی/ حمایتی نبودن قوانین سازمانی از زنان/ موانع قانونی در سازمان/ قوانین دست‌وپاگیر/ تعدد بخشنامه‌های اداری/ ضعف نظارتی بر اجرای طرح‌های قانونی





تبعیض در قوانین برون سازمانی	حمایتی نبودن قوانین کشور از زنان/ نامناسب بودن قوانین/ شفاف نبودن قوانین/ اشکالات و نقض‌های قوانین/ تبعیض در قانون بازنشستگی/ تبعیض آمیز بودن قوانین وزارت‌خانه‌ای/ قوانین مردسالارانه/ مشارکت ضعیف زنان در قانون‌گذاری
------------------------------	---

منبع: یافته‌های پژوهش

از نظر مشارکت‌کنندگان، یکی از زمینه‌های مؤثر، به مشکلات زندگی شخصی زنان مربوط است.

«تا زمانی که خانم‌ها مجرد هستند وضع بهتر است؛ ولی وقتی متأهل می‌شوند درگیر مسائل زندگی می‌شوند» (کد ۴۵)

«اکثر خانم‌ها در قبال بچه‌های خود احساس گناه می‌کنند و حس می‌کنند همسرشان به آنها لطف کرده که اجازه داده سر کار بروند و زن‌ها خود را دوست ندارند» (کد ۱۶)

«خیلی از خانم‌ها از پذیرفتن سمت‌های مدیریتی اِبا دارند، چون وظایف خطیر مادر بودن و همسر بودن را دارند» (کد ۱۶)

قوانین و مقررات تبعیض‌آمیز نیز یکی دیگر از زمینه‌های مؤثر از نظر مشارکت‌کنندگان است:

«در قانون کار، سازمانی که خانم دارد موظف است که امکانات رفاهی را برای فرزند آن خانم فراهم کند تا آن خانم بتواند خوب کار کند. اما متأسفانه در وزارت نفت انگار این قانون هیچ سندیتی ندارد» (کد ۱)

«قانونی می‌گذارند که فلان سمت‌ها فقط آقایان هستند و مشخص است که این قانون خودش شکاف جنسیتی ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر قانون و مقررات تأثیرگذار است» (کد ۵۳)

در شرکت ملی نفت و گاز یک سری قوانین به صورت نانوشته و برخی نوشته شده وجود دارد و این تفاوت جنسیت بین خانم‌ها و آقایان خیلی در شرکت ملی نفت و گاز به نسبت بقیه صنعت‌ها بارزتر است و دیدگاه مردسالارانه بیشتر است» (کد ۵۵)

## شرایط مداخله‌گر:

به شرایطی که عوامل تأثیرگذار بر عمل-تعامل‌ها را تسهیل یا محدود می‌کنند و شرایط علی را تخفیف یا تغییر می‌دهند، شرایط مداخله‌گر اطلاق می‌شود (حیدری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۸). در این پژوهش عوامل مذکور، به دو سطح خرد و کلان بخش‌بندی شده‌اند، در سطح خرد شامل فرهنگ سازمانی و در سطح کلان فرهنگ جامعه را در بر می‌گیرد.

«اساساً مردها زن‌ها را قبول ندارند و معتقدند کار کردن با زن‌ها سخت است و حس حسادت در آنها بسیار قوی هست و موفقیت یکدیگر را تاب نمی‌آورند. ولی از طرف دیگر فرهنگ مردانه ادارات مانع پیشرفت زنان می‌شود» (کد ۶)

«ریشه این‌ها به طرز تفکر آقایان ایرانی بر می‌گردد. رئیس منابع انسانی به خانمی گفت ضعیفه! منظور او این است که شما بروید خانه و غذا بپزید» (کد ۴۴)

«من نمی‌دانم کی، کجا و چگونه این دیدِ تضعیف را به ما خانم‌ها تلقین کرده‌اند و نمی‌دانم منشأ آن جامعه یا سنت و یا فرهنگ بود، حتی خود خانم‌ها هم می‌گویند ما ضعیف و ناتوان هستیم» (کد ۳۶)

دیگر موارد مطرح شده در جدول شماره ۴ آمده است.

جدول ۴. شرایط مداخله‌گر-مفاهیم، خرده مقولات و مقوله‌های اصلی

**Table 4.** intervening conditions - concepts, subcategories and main categories

مقوله‌های اصلی	خرده مقولات	مفاهیم کدگذاری باز
ضعف در فرهنگ جامعه	سنت‌ها و دیرینه فرهنگی	سیطره تفکرات قدیمی نسبت به زن/ تصویر اشتباه فرهنگ از زن به عنوان جنس دوم/ وجود دیدگاه سنتی نان‌آور بودن مرد/ فرهنگ مردسالاری جامعه/ اعتقاد ضعیف به برابری زن و مرد در خانواده/ قدرت‌طلبی مردان/ دیدگاه‌های دگم گذشته در مورد زنان/ برداشت‌های دینی در تفکیک



		<p>وظایف زن و مرد در خانه / ذهنیت منفی در خانواده و جامعه نسبت به توانایی زن / باور به جنسیت‌گریزی / وجود تعصبات مذهبی</p>
<p>کلیشه و هنجارهای اجتماعی - فرهنگی نا مناسب</p>		<p>نگاهی منفی فرهنگی / هنجارهای اجتماعی بازدارنده / نامناسب بودن تبلیغ‌های فرهنگی / پذیرش فرهنگی تبعیض جنسیتی توسط زنان / نگرش منفی جامعه نسبت به نیاز مالی بیشتر مردان / نگرش توانمندی بیشتر مردان / عنوان نیروی کار ارزان زنان / اعتماد به نفس کم زنان در خانواده / سرخوردگی و سرکوب زنان در جامعه / محدودیت‌های جامعه برای زنان / حساسیت‌های نابه‌جای خانواده / باور ضعیف جامعه به توانایی زنان / حمایت ضعیف از مادران شاغل در محیط‌های اجتماعی / اثر منفی تکرر و تعصب قومیت‌ها / تفاوت‌های فرهنگی در مورد زنان در شهرهای مختلف</p> <p>برچسب‌گذاری مردانگی در مناطق عملیاتی / تجارب شخصی و پیشینه فرهنگی مدیران در برخورد با زنان / وجود دیدگاه مردسالارانه در صنعت گاز / اعتقاد ضعیف به برابری زن و مرد در سازمان / مقاومت در پذیرش نابرابری / تصور اشتباه از توانایی زنان / تصور اشتباه از توانایی مدیریتی زنان / زن شهروند درجه دوم در فرهنگ سازمانی / برچسب ویژگی‌های مردانه به زنان توانمند / تفاوت ارزش‌گذاری رفتار زنانه و مردانه / ارزش‌گذاری متفاوت و انتظار الگوی زنانه و مردانه / وجود تفکر زیردست بودن زنان / تفکر کار نکردن با مردان / تصور اشتباه مدیریت بهتر مردها</p> <p>فشار روانی در محیط کار زنان / عدم حمایت زنان از یکدیگر / وجود تعارضات و رقابت منفی میان زنان / سکوت سازمانی و عدم روحیه انتقادگری زنان / زنان به‌عنوان گروه‌های حاشیه‌ای / ظلم‌پذیری زنان / وجود تبعیض‌های کلامی / بها ندادن به زنان / تصویر ذهنی نادرست از عملکرد کاری زنان / عدم اتحاد زنان / رفتار دوگانه با زنان و مردان / اعتراض مردان به پست گرفتن زنان / جو نامناسب و اعتراضی مردان / نگاه منفی رؤسای به انتخاب مدیر زن / مردانه بودن جو شرکت گاز / مزاحمت‌های رفتاری از سوی مردان / بی‌تفاوتی زنان / ناامیدی زنان / زیرآب‌زنی مردان علیه زنان / ضعیف بودن روابط اداری - اجتماعی بین زنان و مردان / عدم تحمل موفقیت زنان برای برخی از مردان / حسادت‌ورزی زنان / عدم تحمل موفقیت زنان نسبت به هم / برداشت غلط مردان از روابط دوستانه - همکارانه زنان / حضور زنان و تضييع حق مردان / تم مذهبی مدیران و برخورد تبعیض‌آمیز با زنان /</p>
<p>ضعف در فرهنگ سازمانی</p>	<p>ارزش‌ها و هنجارهای تبعیض‌آمیز</p>	<p>جو سازمانی نامساعد</p>

		آزار جنسی در محیط کار/ پارته‌بازی میان مردان/ تصور از پرخاشگر بودن زنان در صورت مطالبه‌گری/ عدم درک و طرز برخورد سازمانی با زنان
--	--	--

منبع: یافته‌های پژوهش

### راهبردها (عمل-تعامل‌ها)

راهبردها یا عمل-تعامل‌ها کنش‌های با منظور عمدی‌اند که برای حل یک مسئله صورت می‌گیرند و با وقوع آنها پدیده شکل می‌یابد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۱). عوامل راهبردی در ذیل اشاره شده است. به‌عنوان مثال «نیاز به فرصت‌سازی برای زنان» یکی از مهم‌ترین راهبردها است. در ادامه نمونه‌هایی ارائه می‌شود:

«به خانم‌ها بها بدهند و میدان بدهند و یک خانم را با تمام خانم بودنش ببینند همان‌گونه که یک آقا را با همان ساختار خلقتش می‌پذیرند یک خانم را هم با ساختار خلقتی خاص خود بپذیرند» (کد ۵۰)

«به تغییر فرهنگ مدیران مربوط است. عملکرد مدیران زن موفق نشان داده شود و یا مدیران آقایی که ریسک می‌کنند و خانم‌ها را به سمت مدیریت منتصب می‌کنند و به‌دنبال شکستن این تابوها هستند از این مدیران تقدیر و تشکر بشود» (کد ۴۳)

«در ابتدا باید خانم‌ها را رشد بدهیم و فرصت‌هایی را برای آنها ایجاد کنیم که خانم‌ها بتوانند توانمندی‌های خود را نشان بدهند تا این اعتمادسازی آرام آرام شکل بگیرد» (کد ۳۶)

موارد مطرح شده دیگر در جدول شماره ۵ ذکر شده است.



جدول ۵. راهبردها (عمل-تعاملها) مفاهیم خرده مقولات و مقوله‌های اصلی

Table 5. strategies (action-interactions) concepts of sub-categories and main categories

مقوله‌های اصلی	خرده مقولات	مفاهیم کدگذاری باز
بی‌توجهی به توسعه سرمایه انسانی	نیاز به توانمندسازی مدیران زن	آموزش مدیران/ دوره‌های آموزشی تعامل با زنان برای مردان
	بی‌توجهی به توانمندسازی زنان	عدم خودباوری در زن‌ها/ کمبود دوره‌های توانمندسازی زنان/ عدم نگاه سرمایه‌ای و بلندمدت به زنان/ بی‌توجهی به نیازسنجی از زنان پیش از ارائه دوره‌ها/ کمبود دوره‌های مدیریتی برای زنان/ نبود پایش تخصصی و عمومی در دوره‌ها/ کمبود دوره‌های روان‌شناسی و مشاوره شغلی برای زنان/ بی‌توجهی به رشد شخصی زنان/ نبود شرایط توسعه فردی برای کارکنان زن غیررسمی/ کمبود ورکشاپ/ نبود دیدگاه‌های برابر انگارانه/ نشنیدن صدای زنان/ عدم باور به موفقیت در زنان/ فقدان دوره‌های اجباری برای زنان/ کمبود برنامه‌های جانشین‌پروری برای زنان/ کمبود دوره‌های خود مراقبتی برای زنان/ نیاز به خدمات مشاوره‌ای برای زنان/ نیاز به دوره‌های موفقیت و تلاش/ نیاز به آموزش مذاکره، روابط و تعاملات اجتماعی، دوره‌های انگیزشی، آموزش‌های اعتماد به نفس/ نیاز به اجباری کردن دوره‌های آموزشی/ بی‌توجهی به رسمی کردن دوره‌های آموزشی/ نیاز به کارگاه تاب‌آوری/ نیاز به کلاس‌های آموزشی جمعی/ بی‌توجهی به ویژگی‌های زنان در برگزاری دوره‌ها
فرهنگ تبعیض در جامعه	فرهنگ منفی در خانواده	قائل نشدن حق آزادی شغلی برای زنان در خانواده/ وجود تابوها/ دید و نگاه منفی خانواده به زنان
	هنجارهای منفی جامعه	نگاه تبعیض جنسیتی/ فرهنگ تبعیض‌های جنسیتی/ نگاه منفی جامعه به زن/ نگاه منفی زنان به توانایی خودشان
فرهنگ سازمانی ضعیف	هنجارهای منفی درباره زنان سازمان	نبود فرهنگ مشارکتی درباره زنان/ کمبود فرهنگ پاسخگویی درباره زنان/ فقدان فرهنگ سازمانی شایسته‌سالاری/ کمبود فرهنگی سازمانی حامی زنان

	جو سازمانی ضعیف	فضای رقابتی بین زنان/ جوسازمانی ضعیف/ محیط کاری پرتنش/ تصویر ذهنی منفی از توانایی زنان/ حامی نبودن زنان نسبت به هم/ همدلی ضعیف زنان/ نیاز به اصلاح نگاه مدیران/ نگاه جنسیت‌محور مدیران
فرایندهای ناکارآمد ارتقاء	زمینه ضعیف برای ارتقاء	ارتقاء کم زنان در سمت‌های مدیریتی/ بی‌توجهی به شناسایی زنان مستعد برای سمت‌ها/ شرکت کم زنان در مأموریت‌های اداری و تأثیر آن در ارتقاء
	تغییر فرایندها	امتیازدهی سلیقه‌ای/ عدم ارزیابی مبتنی بر توانمندی‌ها/ حرکت سازمان جنسیت‌محوری/ ارتقای سازمانی با نگاه جنسیتی
توزیع ناعادلانه امکانات	کمبود تسهیلات	کمبود تسهیلات و امکانات برای زنان/ کمبود شرایط حضور زنان در مناطق عملیاتی
	ناکافی بودن تسهیلات	کمبود امکانات رفاهی/ نیاز به مهدکودک/ فقدان بیمه برای فرزندان زنان
بی‌عدالتی سازمانی	توزیع ناعادلانه ساختاری	شناور نبودن ساعت کار زنان به‌ویژه مادران/ ساختار تبعیض‌آمیز جنسیتی/ نسبت نامناسب بین کارکنان زن به مرد
	رفتار ناعادلانه	نیاز به حفظ شأن زنان در سازمان/ کم‌توجهی به مسائل خانوادگی و پرورش فرزندان زنان/ کم‌توجهی به شرایط روحی و جسمی متفاوت زنان/ ارتباطات کم میان همکاران/ رفتار نابرابر بین زنان و مردان در سازمان
فرصت‌سوزی برای زنان	باور ضعیف به توانایی‌های زنان	اعتماد کم به توانمندی زنان/ بهای کم به توانمندی‌های خاص زنان نظیر روابط عمومی بالا/ اعتماد کم به زنان
	فرصت‌های محدود برای زنان	پست‌های کم مدیریتی زنان/ بی‌توجهی به توانمندسازی زنان/ کم‌توجهی به عملکرد زنان/ شرکت محدود زنان در جلسات تصمیم‌گیری، کمیته‌ها و کمیسیون‌ها
سازوکارهای حمایتی ضعیف	انگیزه و حمایت کم	حمایت کم مدیران از زنان/ رضایت شغلی کم زنان/ توجه کم به کیفیت کار زنان/ قدردانی کم از تلاش‌های زنان/ سازوکارهای انگیزشی ضعیف برای زنان/ تشویق کم از تلاش‌های زنان/ نشنیدن صدای زنان در سازمان و رسیدگی به اعتراضات آن‌ها/ کاهش انگیزه زنان/ قدردانی ضعیف از مدیران مرد که به زنان بها می‌دهند



	نهادسازی حمایتی ضعیف	نیاز به انجمن ها و نهادها و تشکیلاتی برای زنان/ نیاز به تشکیل اتحادیه ها و اتاق فکر با انتخاب نمایندگان زنان
بی توجهی به مدیریت زنان	سبک مدیریتی غیرحمایتی	مشارکت ضعیف زنان برای اتخاذ تصمیمات مهم/ توجه کم به شاخص های نظیر درصد مشارکت زنان برای شرکت گاز/ شیوه حاکمیت مردسالار/ انعطاف ناپذیری سازمانی/ سیاست های مردسالارانه منابع انسانی/ مشارکت کم زنان در تصمیمات سازمانی/ سهمیه کم مدیریت زنان/ کم توجهی به شایسته گزینی مدیران زن
	فرایندهای اجرایی غیرحمایتی	انعطاف ناپذیری بار کاری زنان/ کم توجهی به ایده های زنان/ نگاه منفی مدیران ارشد به زنان/ کم توجهی به برنامه های جانشین پروری زنان/ بی توجهی به تشکیل مخزن اطلاعاتی زنان
کم توجهی به تعادل بین کار و زندگی	توجه کم به زندگی شخصی زنان	زندگی سخت زنان/ شکل گیری ذهنیت از خودگذشتگی در خانواده/ عدم شرایط دورکاری برای زنان در شرایط خاص (بارداری، بیماری فرزندان و غیره)
	روحیه ضعیف زنان	داشتن انتظار غیرواقع بینانه از خود/ نیاز به تلاش بیشتر برای اثبات توانمندی زنان/ تلاش بیشتر زنان برای برخورداری از عدالت/ قاطع بودن به جای صمیمی بودن زنان/ روابط غیرحمایتی زنان با هم/ ایجاد جو غیرصمیمی بین زنان/ باور ضعیف زنان به استعدادهای خود
	روحیه ضعیف پروری زنان	مطالبه گری ضعیف زنان/ برابرخواهی ضعیف زنان/ ناآشنایی زنان نسبت به حقوق شان/ خودانتقادی زنان
استخدام ناعادلانه زنان	استخدام غیرشفاف زنان	کمبود استراتژی های نظام مند برای استخدام زنان/ شفاف نبودن استراتژی های استخدام زنان/ ناهمسوئی استانداردهای استخدامی زنان با شرایط منطقه/ سیستم جذب مبتنی بر جنسیت/ تدوین دستورالعمل ها تبعیض آمیز در استخدام/ سیاست های استخدام غیرحمایتی زنان
	فرایند ناعادلانه استخدام	شفاف نبودن فرایند جذب/ ناهمسوئی توانمندی و تخصص زنان با نقش های شغلی محوله/ هدایت نادرست مسیر شغلی زنان/ بی توجهی به استعدادگزینی زنان/ ناهمسوئی استخدام و آموزش زنان/

		کاهش ظرفیت استخدامی زنان در مناطق عملیاتی/ بی تناسبی میان جنسیت و ماهیت شغل/ نبود مخزن استعداد زنان
اجرای تبعیض آمیز قوانین و مقررات	قوانین تبعیض آمیز درون سازمانی	نگاه منفی قانون گذاران شرکت/ کمبود حمایت قانونی از خانم باردار/ شفاف نبودن قوانین مربوط به زنان/ قوانین گسترش دهنده شکاف
	قوانین تبعیض آمیز برون سازمانی	قوانین استخدامی تبعیض آمیز کشوری/ قوانین بیمه‌ای تبعیض آمیز کشوری/ نبود چارچوب نظارتی بر اجرای قوانین مربوط به زنان/ قوانین تبعیض آمیز کلان
به کارگیری ناکارآمدی ساختار کلان	مدیریت ناکارآمد کلان	بی توجهی به شایسته‌گزینی در انتصابات/ سیستم پاداش ناعادلانه
	استراتژی‌های غیرهدفمند	بی توجهی به نشانگر درصد مشارکت زنان در سازمان‌ها در اسناد بالادستی/ کاهش تعداد کارکنان زن/ بخش نامه‌ها و آئین نامه‌های بالادستی تبعیض آمیز

منبع: یافته‌های پژوهش

احساس شکاف جنسیتی برای زنان شرکت ملی گاز ایران پیامدهایی از جمله «کاهش تعهد سازمانی» و موارد دیگر به شرح جدول ۶ به دنبال داشته است.

جدول ۶. پیامدها، مقولات و خرده مقولات به دست آمده در جریان پژوهش

Table 6. results, categories and subcategories obtained during the research

مقوله‌های اصلی	خرده مقولات	مفاهیم کدگذاری باز
کاهش بازده سازمانی	کاهش سطح عملکرد سازمانی	کاهش انگیزه/ بی‌نظمی و انضباط/ کاهش مسئولیت‌پذیری/ کیفیت خدمات ضعیف/ کاهش سطح وجدان کاری
	استفاده کم از ظرفیت نیروی انسانی	زیان نهایی برای شرکت/ تنوع کم ایده‌ها/ افزایش فشار کاری بر مردها/ تقسیم کار نامطلوب
کاهش تعهد سازمانی	کاهش اعتماد بالنفس	احساس کم ارزش بودن/ احساس مفید نبودن/ نگاه مردانه حاکم/ افزایش استرس/ کاهش آرامش





	سوگیری در پیشرفت زنان	روحیه ضعیف / توجه کم به رشد زنان / رضایت جمعی کمتر / توجه به رشد مردان
کاهش بهره‌وری سازمانی	کاهش اثربخشی	عدم تحقق کامل اهداف شرکت / عدم تحقق کامل منافع شرکت / نفع نبردن شرکت / نفع نبردن جامعه
	کاهش کارایی	رابطه ضعیف زنان و شرکت / کاهش انگیزه تحرک / کاهش انگیزه تلاش

منبع: یافته‌های پژوهش

«خانم‌های توانمند زیادی هستند و چند سال پیش یک گرید C خالی بود و تنها کسی که می‌توانست روی این سیمت بنشیند یک خانمی بود که آن‌قدر این سیمت را به او ندادند که او از شرکت رفت و بعد این سیمت را به یکی از آقایان دادند و این باعث بی‌انگیزگی می‌شود وقتی کسی با جان و دل برای سازمان کار می‌کند در کنار این کار یک توقعی هم از سازمان دارد» (کد ۱۰)

«هیچ‌کس به راندمان کاری توجه ندارد و توجهی نمی‌کنند که من نوعی که نمانده‌ام هیچ کاری از من نمانده که انجام نداده باشم. ولی متأسفانه به حضور فیزیکی اهمیت می‌دهند» (کد ۲۰)

«شکاف جنسیتی اگر اصلاح نشود، سرخوردگی می‌آورد و تا چه حد خانم‌ها می‌توانند مقاومت و اعتراض کنند که به اندازه آقایان کار می‌کنند ولی آپریزال خانم را B می‌دهند و آپریزال آقا را A می‌دهند» (کد ۲۳)

«اگر یک شرایطی را در سازمان ایجاد کنیم که خانم و آقا بتوانند صرف عملکرد خود ارتقا و رشد پیدا کنند، خیلی انگیزه را برای تحرک، تلاش، نظم، انضباط و مسئولیت‌پذیری را افزایش می‌دهد و خیلی در سازمان تأثیرگذار است» (کد ۴۲)

در کل، مهم‌ترین پیامدهای شکاف جنسیتی از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش را می‌توان در مقولات کاهش بازده سازمانی، کاهش تعهد سازمانی، کاهش بهره‌وری سازمانی تقسیم‌بندی کرد.

### مقاله مرکزی

مقاله مرکزی در واقع نقش مضمون اصلی در پژوهش را ایفا می‌کند که توان تحلیل فرآیند درک و تفسیر زنان شرکت ملی گاز ایران در مورد شکاف جنسیتی را دارد. بر اساس فرایند تحلیل و مقولات احصاء شده در مرحله کدگذاری انتخابی، «عدم حمایت‌گری زنان» به‌عنوان مقاله مرکزی انتخاب شد. تفسیر زنان این بوده که در زمینه ساختار کلان، چالش‌هایی در دستیابی به فرصت‌های مناسب شغلی برای زنان به‌وجود آمده که از نظر آنان منجر به شکل‌گیری بی‌عدالتی در ارتقاء شده است. علاوه بر این، محیط کاری تحت تأثیر فرهنگ سازمانی مردانه‌محور باعث کاهش بازدهی و عملکرد زنان شده است. بنابراین، برای صیانت از زنان، حمایت‌های سازمانی ضروری است. علاوه بر این، رویکرد جنسیت‌زده مدیران و ضعف مدیریتی در توانمندسازی زنان و اجرای تبعیض‌آمیز برخی قوانین و مقررات این چالش را تشدید نموده است. بنابراین، برای کاهش شکاف جنسیتی، زنان نیازمند حمایت‌های سازمانی بیشتری هستند که این مهم، اصلاح برخی قوانین و مقررات سازمانی و ساختار کلان در شرکت ملی گاز ایران را می‌طلبد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، به‌دنبال درک معنایی و تفسیر زنان شرکت ملی گاز ایران از شکاف جنسیتی بوده است تا پاسخگوی این سؤالات باشد (۱) از نظر زنان شرایط و بسترهای (علی، مداخله‌ای، زمینه‌ای و فرایندی) مؤثر بر شکاف جنسیتی چگونه توسط زنان تفسیر و توجیه می‌شود؟ و (۲) ریشه‌ها و پیامدهای شکاف جنسیتی در شرکت ملی گاز ایران چیست؟

نتایج نشان داد یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مشارکت‌کنندگان که به‌عنوان یکی از عوامل علی مؤثر بر شکاف جنسیتی بر آن تأکید داشتند، بی‌عدالتی در ارتقاء سازمانی است. این عامل باعث شده تا آنان امید به تصدی پست‌های مدیریتی را تا حد زیادی از دست بدهند. چنین یافته‌هایی با نتایج پژوهش‌های ارشاد (۲۰۲۰)، حجاز و داه (۲۰۱۴)، دیسی (۲۰۱۲)، ویدمر و تراس (۲۰۰۰)، تیلر و همکاران (۲۰۱۸)، شاین (۲۰۰۲)، ملایی (۱۳۹۹) و سفیری و باغستانی (۱۳۹۴) هماهنگ است. از نظر زنان، از طریق شناسایی زنان مستعد و همچنین افزایش شرکت زنان در مأموریت‌های اداری می‌توان به زمینه‌سازی برای ارتقاء آنان کمک نمود. همچنین امتیازدهی بر



اساس شایستگی‌ها و عملکرد افراد و ارزیابی مبتنی بر توانمندی‌ها می‌تواند به اصلاح فرایندهای ارتقاء ختم شود.

از طرف دیگر، موضوع احساس تبعیض در حقوق و دستمزد (اضافه‌کاری و مأموریت و ...) تا حدی پیش می‌رود که حتی پیشرفت و حقوق بالاتر را حق آقایان می‌دانند که این امر نگرانی‌هایی را برای زنان به ارمغان آورده است؛ به نحوی که تصور می‌شود گاهی حتی به حجم کاری که توسط زنان انجام می‌شود نیز اهمیت نمی‌دهند. این نتایج با یافته‌های ارشاد (۲۰۲۰)، استیل فیشر و همکاران (۲۰۱۹)، گورچک (۲۰۱۹)، گادلین (۲۰۱۸)، شراباتین (۲۰۰۹)، چه چی (۲۰۰۶)، ویچسلبومر و ابمر (۲۰۰۵) و میرمحمدی (۱۳۹۸) هماهنگ است. از نظر زنان، از طریق برقراری تناسب بین دریافتی‌ها و عملکرد می‌توان به استقرار عدالت در نظام جبران خدمت و پاداش کارکنان کمک نمود.

از نظر زنان شرکت‌کننده یکی از شرایط زمینه‌ای مؤثر بر شکاف جنسیتی به مشکلات زندگی شخصی زنان مربوط است. آنان فکر می‌کنند اشتغال به معنای ظلم در حق خانواده است، همچنین برخی از آنان وظایف خطیر مادر بودن و همسر بودن را بر پذیرفتن سمت‌های مدیریتی ترجیح می‌دهند که این نتیجه با یافته‌های ملایی (۱۳۹۹) و کلانتری و ایمانی (۱۳۹۲) همسو است. از نظر زنان، از طریق اثبات توانمندی‌های آنان در محیط کار و الگو گرفتن از مدیران زن موفق، می‌توانند به استعدادها و توانایی‌های چندجانبه خود باور عمیق پیدا کنند.

از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ضعف در فرهنگ جامعه و ضعف در فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مداخله‌گری است که بر روند شکل‌گیری شکاف جنسیتی تأثیرگذار است. احساس تضعیف زنان از سوی جامعه و یا فرهنگ می‌تواند روند شکل‌گیری شکاف جنسیتی را در زنان تقویت کند که این نتیجه با یافته‌های جهان‌بین و همکاران (۱۳۹۹) همسو است. از نظر زنان، از طریق فرهنگ‌سازی در خانواده و اصلاح هنجارهای جامعه می‌توان به زنان کمک نمود.

در کل، مهم‌ترین پیامدهای شکاف جنسیتی برای زنان از نظر مشارکت‌کنندگان را می‌توان در مقولات کاهش بازدهی سازمانی، کاهش تعهد سازمانی و کاهش بهره‌وری سازمانی بیان نمود. از نظر مشارکت‌کنندگان استفاده کم از ظرفیت نیروی انسانی، کاهش اعتماد به نفس و سوگیری

در پیشرفت زنان منجر به کاهش عملکرد و بهره‌وری و تعهد سازمانی می‌شود. از نظر آنان، از طریق باورمندی به توانایی‌های زنان و فرصت‌سازی برای کنش آنها می‌توان به ارتقاء بازده، تعهد و عملکرد سازمانی کمک نمود.

در نهایت، مقوله‌ای که توان تحلیل فرایند درک و تفسیر زنان در مورد شکاف جنسیتی در شرکت ملی گاز ایران را داشت «عدم حمایت‌گری زنان» است که به‌عنوان مقوله مرکزی در نظر گرفته شد. براین اساس پیشنهاد می‌شود از رسانه‌های جمعی و رسانه ملی به‌منظور فرهنگ‌سازی در زمینه تغییر باورهای فرهنگی و کلیشه‌های جنسیتی استفاده گردد. همچنین از طریق معرفی مدیران زن موفق کشور و توجه به توانمندی‌های زنان شاغل در شرکت در جهت ارتقاء حس خودباوری و اعتماد به نفس زنان اقدام شود. علاوه بر این، شرکت زنان در جلسات تصمیم‌گیری و تعاملات بیشتر با مدیران به‌منظور شناسایی استعدادها و توانایی‌های نهفته آنان در دستور کار مدیران شرکت قرار گیرد. به‌منظور توانمندسازی و توان‌افزایی زنان نیز توصیه می‌شود آنها به تحصیلات بیشتر، ریسک‌پذیری و تقویت مهارت‌های مدیریتی تشویق شوند و فعالیت‌های واحدهای مشاوره زنان به‌منظور انتقال خواسته‌ها و تأمین نیازهای زنان در شرکت ملی گاز ایران پررنگ‌تر و بیشتر شود.

### قدردانی

از همکاری همه مشارکت‌کنندگان محترم (زنان و مدیران شرکت ملی گاز ایران) در این پژوهش قدردانی می‌شود.



## منابع

- اشتراوس، انسلم و کرین، جولیت. (۱۳۹۴). *مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای*. ترجمه ابراهیم افشار. تهران: نشر نی.
- اعظم‌آزاده، منصوره و مشتاقیان، مرضیه. (۱۳۹۵). موانع مشارکت زنان در فرآیند توسعه اجتماعی. *مسائل اجتماعی ایران*، ۷(۱)، ۳۱-۵۵.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی. (۱۳۸۴). چالش‌های زنان برای ارتقاء به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی. *مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت*. ۱۰(۴۶)، ۸۱-۴۵.
- بیدار بخت‌نیا، نازنین و جرجرزاده، علیرضا. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر تبعیض جنسیتی دستمزد در ایران. *تحقیقات اقتصادی*، ۵۴(۲)، ۳۰۱-۲۸۵.
- جهان‌بین، رضا، بابایی اقدم، فریدون، روستایی، شهریور و اصغری زمانی، اکبر. (۱۳۹۹). تحلیل و سنجش رابطه کلیشه‌های جنسیتی و توانمندسازی زنان در نواحی فقیرنشین شهری (مطالعه موردی: سکونت‌گاه‌های غیررسمی شهر ایلام). *جغرافیا و برنامه‌ریزی*، ۲۵(۷۷)، ۵۹-۴۷.
- حیدری، محمد، قاسمی، وحید، رنانی، محسن و ایمان، محمدتقی. (۱۳۹۸). ارائه الگوی پارادایمی فرهنگ مالیاتی نزد مؤدیان مالیاتی شهر اصفهان (پژوهش کیفی در حوزه جامعه‌شناسی اقتصادی). *پژوهش‌های جامعه‌شناسی معاصر*، ۸(۱۵)، ۳۵-۱.
- رحمانی، تیمور و کاوه، سپیده. (۱۳۹۴). آیا تبعیض جنسیتی عامل بازدارنده رشد اقتصادی کشورهاست؟. *تحقیقات اقتصادی*، ۵۰(۳)، ۶۱۶-۵۹۳.
- رفعت‌جاه، مریم و قربانی، سمیه. (۱۳۹۰). تأثیر سرمایه اجتماعی بر ارتقای شغلی زنان. *زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)*، ۹(۱)، ۱۱۷-۱۴۶.
- سفیری، خدیجه و باغستانی، اعظم. (۱۳۹۴). بررسی احساس تبعیض جنسیتی بین اعضای هیأت علمی و عوامل مؤثر بر آن. *آموزش عالی ایران*، ۶(۳)، ۶۲-۳۱.

شیری، اردشیر، فرجی، الهام و یاسینی، علی. (۱۳۹۷). تجربه نابرابری جنسیتی در ارتقاء و انتصابات سازمانی: خوانشی استعاری از پدیده پله برقی شیشه‌ای. *پژوهشنامه زنان*، ۹(۲)، ۳۱-۱.

صادقی، رسول و شهابی، زهرا. (۱۳۹۶). مطالعه کیفی موانع و چالش‌های مادری زنان شاغل در شهر تهران. *مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*، ۶(۴)، ۷۳۴-۷۱۵.

فروتن، یعقوب و شجاعی، مینا. (۱۳۹۶). بررسی تطبیقی وضعیت زنان در کشورهای اسلامی خاورمیانه و شمال آفریقا. *مجله زن در توسعه و سیاست*، ۱۵(۱)، ۱۲۳-۱۴۷.

کلانتری عبدالحسین و فقیه، ایمانی. (۱۳۹۳). فراتحلیل پژوهش‌های انجام شده درباره نابرابری جنسیتی. *زن در فرهنگ و هنر (پژوهش زنان)*، ۵(۱)، ۱۴۰-۱۲۳.

مرادی، نوراله، علی‌پور، فردین و احمدی، شکوفه. (۱۳۹۱). بررسی ارتباط بین نابرابری جنسیتی با شکاف جنسیتی امید به زندگی سالم. *پژوهش اجتماعی*، ۵(۱۶)، ۹۳-۱۰۸.

ملایی، پخشیان، الوانی، سیدمهدی، زاهدی، شمس‌السادات و علی‌نژاد، علیرضا. (۱۳۹۹). فراتحلیلی بر شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۱)، ۲۲۴-۱۹۹.

میرمحمدی، الهام. (۱۳۹۸). ۲۲۹۵ سال خداحافظی با شکاف جنسیتی. بهمن ۱۳۹۸. <https://tejaratnews.com/>

نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و بهشتی‌راد، رقیه. (۱۳۹۳). بررسی نقش سقف شیشه‌ای در کاهش عدالت سازمانی ادراک شده. *مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، ۱۲(۴)، ۱۷۲-۱۴۹.

هزارجریبی، جعفر، کشوری چرمی، مصطفی، فاروقی، الهام و متقدم، عقیل. (۱۳۹۳). بررسی میزان احساس امنیت اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن (مطالعه موردی شهر تهران). *برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی*، ۶(۲۰)، ۴۲-۱.

Ahmadi, S. & Heydari, A. (2013). Investigating gender differences in feeling insecure. *Strategic Research and Social Order*, 7(1), 31-44. (In Persian)

Arshad, S. H. (2020). Gender discrimination and job satisfaction.



- International Journal of Scientific Research and Management*, 8(5), 4136-4150.
- Ashely O'Brien Sara. gender wage gap. April 2015. <https://money.cnn.com/2015/04/13/news/economy/equal-pay-day-2015/>
- Azam Azadeh, M. & Mushtaqian, M. (2015). Barriers to women's participation in the process of social development. *Iran's Social Issues*, 7(1), 55-31. (In Persian)
- Babaei Zakliki, M. A. (2005). Challenges for women to be promoted to managerial positions in government organizations. *Modarres Human Sciencs*, 10(46), 45-81. (In Persian)
- BenYishay, A., Jones, M., Kondylis, F., & Mobarak, A. M. (2020). Gender gaps in technology diffusion. *Journal of Development Economics*. 143, 102-138
- Bidar Bakhtnia, N. & Jarjarzadeh, A. (2018). Investigating factors affecting gender wage discrimination in Iran. *Economic Research*, 54(2), 285-301. (In Persian)
- Budhwar, P. S., Saini, D. S. & Bhatnagar, J. (2005). Women in management in the new economic environment: The case of India. *Asia Pacific Business Review*, 11(2), 179-193.
- Dan, L., Jun, W. & Jiu-cheng, M. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a Telecommunication Company. *IEEE Xplore.ieee.org*. pp. 1647-1651.
- Duflo, E. (2012). Women empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 79-105.
- Gurchiek, K. (2019). Study: Global Gender Pay Gap Has Narrowed but Still Exists". SHRM. Retrieved May 25, 2020. Average Cents/Pence Earned by Women Per Dollar/Pound/Euro of Male Earnings: 95.
- Hazarjaribi, J., Koshiri Cherami, M., Farooqi, E. & Motahad, A. (2013). Investigating the level of feeling of social security and the factors affecting it (Tehran case study). *Welfare and Social Development Planning Quarterly*, 6(20) 1-42. (In Persian)
- Hejasea, A. & Dah, A. (2014). An Assessment of the impact of sticky floors and glass ceilings in Lebanon. *Social and Behavioral Sciences*, 109, 954-964.
- Heydari, M., Ghasemi, V., Renani, M. & Iman, M. T. (2018). Presenting a paradigm model of tax culture among taxpayers of Isfahan city (qualitative research in the field of economic sociology). *Contemporary Sociological Research*, 8(15), 1-35. (In Persian)
- Heilman, M. E. & Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 725-744.

- Humility, Y. & Shujaei, M. (2016). A comparative study of the status of women in the Islamic countries of the Middle East and North Africa. *Journal of Women in Development and Politics*, 15(1), 123-147. (In Persian)
- Jahanbin, R., Babaei Aghdam, F., Roustayi, S. & Asghari Zamani, A. (2019). Analysis and measurement of the relationship between gender stereotypes and women's empowerment in urban poor areas (Case Study: Informal settlements in Ilam city). *Journal of Geography and Planning*, 25(77), 47-59. (In Persian)
- Janadele, A. & Pooya, Z. (2018). Obstacles to women's career advancement in Iran: Role requirements or structural limitations (qualitative meta-analysis of recent decade studies). *Quarterly Journal of Social Sciences (Scientific)*, 26(84), 1-36. (In Persian)
- Jena, L. K., Pradhan, S. & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- Kalantary, A. & Faqih, I. (2013). Meta-analysis of the research done on gender inequality. *Women in Culture and Art (Women's Studies)*, 5(1), 123-140. (In Persian)
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
- Karnadi, E. B. (2019). Is there any discrimination towards young women in Indonesia's labor market? *International Research Journal of Business Studies*, 12, 69-86.
- Klasen, S. & Lamanna, F. (2009). The impact of gender inequality in education and employment on economic growth: new evidence for a panel of countries. *Feminist Economics*, 15(3), 91-132.
- Lan, T. & Jingxia, L. (2019). On the gender discrimination in english. *Advances in Language and Literary Studies*, 10(3), 155-159.
- Ma, L., Zhai, X., Zhong, W. & Zhang, Z. X. (2019). Deploying human capital for innovation: A study of multi-country manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 208, 241-253.
- Malai, P., Alwani, S. M., Zahedi, S. & Alinejad, A. (2019). A meta-analysis on the identification of obstacles to the promotion of women to management levels in Iran's government organizations. *Career and Organizational Counseling*, 12(1), 199-224. (In Persian)
- Minasyan, A., Zenker, J., Klasen, S. & Vollmer, S. (2019). Educational gender gaps and economic growth: A systematic review and meta-regression analysis. *World Development*, 122, 199-217.





- Mirmohammadi, E. (2018). 2,295 years of saying goodbye to the gender gap. February 1398 <https://tejaratnews.com>. (In Persian)
- Moon, T. W., Hur, W. M. & Hyun, S. S. (2017). How service employees' work motivations lead to job performance: The role of service employees' job creativity and customer orientation. *Current Psychology*, 1-16.
- Moradi, N., Alipour, F. & Ahmadi, S. (1391). Investigating the relationship between gender inequality and the gender gap in healthy life expectancy. *Social Research*, 5(16), 93-108. (In Persian)
- Nasiri Walik Bani, F. & Beheshti Rad, R. (2013). Examining the role of the glass ceiling on the reduction of perceived organizational justice. *Social Studies of Women's Psychology*, 12(4), 149-172. (In Persian)
- Ngo, H. Y., Tang, C. S. K. & Au, W. W. T. (2002). Behavioural responses to employment discrimination: A study of Hong Kong workers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1206-1223
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I. & Alkhuraji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the FSQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222-5227.
- Quadlin, N. (2018). The mark of a woman's record: Gender and academic performance in Hiring. *American Sociological Review*, 83(2), 331-360.
- Rachel Ngai, L. & Barbara, P. (2017). Gender gaps and the rise of the service Economy. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 9(4), 1-44.
- Rahmani, T. & Kaveh, S. (2014). Is gender discrimination an obstacle to the economic growth of countries? *Economic Research*, 50(3), 593-616. (In Persian)
- Rifat Jah, M. & Ghorbani, S. (1390). The effect of social capital on women's career advancement. *Women in Development and Politics (Women's Studies)*, 9(1), 117-146. (In Persian)
- Sadeghi, R. & Shahabi, Z. (2016). A qualitative study of obstacles and challenges of motherhood for working women in Tehran. *Social Studies and Research in Iran*, 6(4), 715-734. (In Persian)
- Safiri, K. & Baghestani, A. (2014). Examining the feeling of gender discrimination among academic staff members and factors affecting it. *Iran's Higher Education*, 6(3), 31-62. (In Persian)
- Sharabatian, M. H. (2009). Social aspects and barriers to women's employment. *Peyk-e Noor*, 7(3), 85-93.
- Shine, V. E. (2002). A global look at the psychological barriers to women's advancement in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Shiri, A., Faraji, E. & Yasini, A. (2017). The experience of gender inequality in promotion and organizational appointments: a metaphorical reading of the glass escalator phenomenon. *Women's Journal*, 9(2), 1-31. (In Persian)

- Sia, S. K., Sahoo, B. C. & Duari, P. (2015). Gender discrimination and work engagement: Moderating role of future time perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(1), 58-84.
- Steel Fisher, G. K., Findling, M. G., Bleich, S. N., Casey, L. S., Blendon, R. J., Benson, J. M. & Miller, C. (2019). Gender discrimination in the United States: Experiences of women. *Health Services Research*, 54, 1442-1453
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, 2nd ed., c. London: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2015). *Basics of Qualitative Research, Techniques and Stages of Production of Grounded Theory*. Translated by Ibrahim Afshar. Tehran: Ney Publishing. (In Persian)
- Treas, J. & Widmer, E. D. (2000). Married women's employment over the life course: Attitudes in cross-national perspective. *Social Forces*, 78(4), 1409-1436
- Tyler J. O. & Madeleine, E. H. (2012). The bad parents assumption: How gender stereotypes affect working mothers' reactions. *Journal of Social Issues*, 68(4), 704-724.
- Weichselbaumer, D. & Winter-Ebmer, R. (2005). A Meta-Analysis on the international gender wage gap. *Journal of Economic Surveys*. 19(3), 479-511.



© 2024 Alzahra University, Tehran, Iran. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0 license) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

### نویسندگان

ezati.m@ut.ac.ir

میترا عزتی

دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

Lavasani\_s@nigc.ir

سید سبحان لواسانی

رییس پژوهش‌های منابع انسانی و تحول اداری شرکت ملی گاز ایران، تهران، ایران.

dini@nigc.ir

ولی‌الله دینی

مدیر مهندسی ساختار شرکت ملی گاز ایران، تهران، ایران.



samadyar\_m@nigc.ir

مریم صمدیار

کارشناس پژوهش‌های منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران، تهران، ایران.