

Women on the Path to School Management Positions: Motivations & Challenges

Parastoo Ahmad Heidari 

Ph.D. Student in Educational Management,
Department of Educational Sciences, Faculty of
Humanities and Social Sciences, University of
Kurdistan. E-mail: hidari75parastoo@gmail.com

Seyyed Jamal Barkhoda * 

Corresponding Author, Assistant Professor,
Department of Educational Management, Faculty of
Humanities and Social Sciences, University of
Kurdistan. E-mail: barkhoda.jamal@yahoo.com

Khalil Zandi 

Assistant Professor, Department of Educational
Management, Farhangian University, Tehran, Iran. E-
mail: zandikhalil@yahoo.com

ABSTRACT

The present study aimed to explore the motivations and barriers faced by women in their pursuit of school management positions. This research employed a qualitative approach using the classic grounded theory strategy. The study population consisted of female teachers applying for managerial positions who had participated in the selection and appointment process for school principals in Kurdistan Province. Through purposive sampling and based on the principle of theoretical saturation, 18 participants were selected. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed using open coding and categorization. The credibility of the research was ensured by adhering to the four criteria of credibility, dependability, confirmability, and transferability. Findings revealed 200 open codes and 12 subcategories, which were grouped under two main categories: motivations and challenges. The motivations included innovation and constructive transformation, personal growth and development, female leadership and empowerment, effective communication and collaboration, student development, and organizational justice and equality. The challenges encompassed negative societal perceptions of female leadership, lack of legal frameworks supporting women's managerial roles, role overload, perceived lack of resilience among women in managerial positions, gender-based discrimination in managerial appointments, and insufficient support from higher organizational authorities.

Keywords: Motivation, Women, School Management

Cite this Article: Ahmad Heidari, P., Barkhoda, S. J., & Zandi, K. (2025). Women on the Path to School Management Positions: Motivations & Challenges. *Educational Leadership Research*, 9(33), 141-165. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.82024.1788>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

Extended Abstract

Introduction

The role of women in development is increasingly recognized as a critical factor in societal and economic progress. As global competition intensifies, women's contributions have garnered significant attention. In recent years, their participation in professional, commercial, scientific, artistic, athletic, and social spheres has notably expanded. However, despite higher education attainment, women continue to face obstacles in securing leadership positions. Globally, only 36% of educational management and leadership positions are occupied by women. While prominent female leaders such as Indira Gandhi and Angela Merkel have shattered the glass ceiling, women remain underrepresented in top management roles across politics, business, and academia. This gender disparity in leadership is a universal concern, with women consistently holding fewer senior leadership positions, including in higher education institutions worldwide. The Global Gender Gap Report ranks Iran 140th out of 144 countries in terms of gender parity, placing it among the lowest-ranked Middle Eastern nations. Cultural norms and organizational policies significantly influence women's leadership opportunities, particularly in Asian countries, where deep-rooted gender biases and systemic discrimination persist.

Literature Review

Women have increasingly become a focus for managers as a vast and valuable workforce. Organizations now require specific skills in women's leadership to enhance their competitiveness and agility. A study involving over 50,000 professionals worldwide at all management levels found that successful female leaders tend to have higher emotional intelligence compared to their male counterparts. Theorists and authors of management and leadership literature have concluded that there are differences in the leadership styles of men and women. Women tend to adopt more participative and democratic styles, whereas men are generally more directive and authoritarian. In contrast, men often rely on older leadership approaches that are not as aligned with the needs of contemporary organizations. However, one of the biggest challenges related to women's leadership is the incompatibility between women's social roles and the stereotypes associated with

effective leadership. Numerous studies have explored "women's leadership" across the fields of psychology, management, and organizational theory. For example, a study examined the managerial challenges faced by female managers in Khuzestan province. The identified challenges were grouped into five main categories: the glass ceiling, the historical dominance of men over women, low self-confidence among women, the conflict between customary and religious frameworks regarding women's roles, and the lack of cooperation from female colleagues. Another study investigated the managerial components of women in leadership positions in the public sector. This study identified five sub-themes and two main themes as central to women's managerial roles. One of the main themes was supportive coaching, which included the sub-themes of nurturing and supportive interaction. The other main theme was feminine authority, encompassing the sub-themes of participatory decision-making, perfectionism, and feminine characteristics.

Methodology

This study aimed to conduct an in-depth, qualitative exploration of the experiences of women applying for school administration positions in Kurdistan Province. Using a classic qualitative research approach, the researchers conducted semi-structured interviews with 18 women who had participated in the school administration exam. Participants were selected purposively until theoretical saturation was achieved. The interviews began with open-ended questions and progressed to follow-up questions to explore the women's experiences in greater depth. The data collected from the interviews were analyzed using a three-stage coding process: open coding, axial coding, and selective coding. To ensure the study's credibility, the researchers relied on Guba and Lincoln's four criteria: credibility, dependability, confirmability, and transferability. For example, direct quotes from participants were used to enhance credibility, and sample diversity was considered to ensure transferability.

Results

Motivations and Challenges for Women in Leadership: Women are increasingly aspiring to leadership positions for various reasons. A primary motivation is the desire to offer a leadership style that contrasts with traditional male-dominated models. These women aim to foster

positive and innovative changes within organizations while emphasizing collaboration and participation. Another significant driving force is personal and professional growth. As women become more educated and aware, they seek opportunities to utilize their skills and contribute to critical organizational decisions. Challenges Faced by Women in Leadership: One of the most significant challenges women face in leadership roles is the lack of supportive policies and adequate infrastructure for their growth and advancement. In many organizations, women in managerial positions are perceived as a minority and often encounter gender-based discrimination. Additionally, the lack of fairness in the appointment of women to leadership positions is another major challenge. Research Findings: The findings of this research indicate that women leaders strive to bring about positive and innovative changes within organizations and prefer a participatory leadership style. Furthermore, personal and professional growth is another primary motivation for them. However, the absence of supportive policies and gender bias remain among the most significant challenges women leaders face. These research findings align with those of other studies. Research suggests that women leaders, due to their transformative spirit and effective communication skills, can significantly contribute to improving organizational performance. However, to increase the presence of women in leadership positions, structural changes within organizations and society are necessary.

Discussion

Women are increasingly motivated to pursue leadership roles, driven by the desire to introduce unique leadership styles that differ from traditional male-dominated models. These women aim to bring about positive change and innovation within organizations, placing emphasis on collaboration and participation. Personal and professional growth also serves as a key motivator, as they seek to apply their skills and contribute to organizational decision-making processes. However, significant challenges remain, including the lack of supportive policies and infrastructure for women's advancement. Gender-based discrimination and unfair appointment practices further hinder their progress. Research consistently shows that women leaders possess valuable qualities, such as a transformative spirit and effective communication skills, enabling them to significantly enhance organizational performance. Nevertheless, increasing the

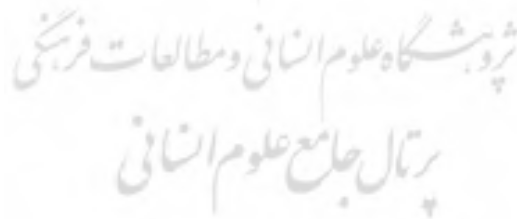
representation of women in leadership roles requires substantial structural changes within both organizations and society.

Conclusion

A total of 241 open codes were identified and categorized under three main concepts: motivations, challenges, and solutions. Motivations: These included a drive for innovation and transformative change, personal growth and development, women's empowerment and leadership, effective communication and collaboration, student development, and organizational justice and equality. Challenges: Obstacles identified included societal stereotypes about women in leadership, the lack of legal frameworks supporting women in leadership, role overload, and women's lower resilience in leadership positions, unfair appointments of women to leadership roles, and insufficient support from higher-level organizations.

Acknowledgments

I am deeply grateful to all the women in leadership positions who have mentored me. Their guidance and support were essential in completing this research. Thank you for believing in me.





زنان در مسیر انتصاب به پست مدیریت مدارس: انگیزه‌ها و موانع

پرستو احمدحیدری

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان.
رایانامه: hidari75parastoo@gmail.com

سید جمال بارخدا *

نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان. رایانامه:
barkhoda.jamal@yahoo.com

خلیل زندگی

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه:
zandikhalil@yahoo.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی انگیزه‌ها و موانع زنان در مسیر تصدی پست مدیریتی مدارس بود. روش پژوهش، کیفی و راهبرد مورد استفاده نظریه داده‌بنیاد کلاسیک بود. میدان پژوهش معلمان زن متقاضی پست مدیریت بودند که در آزمون انتخاب و انتصاب مدیران مدارس استان کردستان شرکت کرده بودند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و با استناد به قاعده اشباع نظری، ۱۸ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. داده‌های متنی از طریق کدگذاری باز و مقوله‌بندی تحلیل شدند. با استناد به معیارهای چهارگانه باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری، از اعتبار تحقیق اطمینان حاصل شد. یافته‌ها بیانگر شناسایی ۲۰۰ کد باز و ۱۲ مفهوم فرعی بود که در ذیل دو مفهوم اصلی انگیزه‌ها، چالش‌ها قرار گرفتند. انگیزه‌ها شامل نوآوری و تحول‌سازنده، رشد و پیشرفت فردی، توانمندی و مدیریت زنانه، ارتباطات و همکاری مؤثر، پرورش و توسعه دانش‌آموزان، و عدالت سازمانی و برابری بودند. موانع شامل موانع شامل طرح‌واره‌ی نامطلوب جامعه در خصوص مدیریت زنان، نبود بستر قانونی برای مدیریت زنان، گرانباری نقش، عدم تاب‌آوری زنان در پست مدیریت، ناعدالتی در انتصاب زنان در پست مدیریت، و حمایت نکردن سازمان‌های بالادستی بود.

کلیدواژه‌ها: انگیزه، زنان، مدیریت مدرسه

استناد به این مقاله: احمدحیدری، پرستو، بارخدا، سید جمال، و زندگی، خلیل. (۱۴۰۳). زنان در مسیر انتصاب به پست مدیریت

مدارس: انگیزه‌ها و موانع. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۳)، ۱۴۱-۱۶۵.

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.82024.1788>

© ۲۰۱۶ دانشگاه علامه طباطبائی

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



مقدمه

نقش زنان در توسعه امروز جوامع، مستقیماً با هدف توسعه اجتماعی و اقتصادی ارتباط دارد و از این رو در تحول همه جوامع انسانی، عاملی بنیادی محسوب می‌شود (رجایی و همکاران، ۱۴۰۱). تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، زنان را در کانون توجه قرار داده‌اند. در سال‌های اخیر، حضور و مشارکت زنان در حوزه‌های مختلف شغلی، تجاری، علمی، هنری، ورزشی و اجتماعی افزایش چشم‌گیری داشته است (Mulcahy & Linehan, 2014)؛ به‌طوری‌که در این عصر جهانی‌شدن، کشورهای سراسر جهان با تغییرات اجتماعی در بسیاری از زمینه‌ها از جمله انقلاب آموزش توسط زنان مواجه شده‌اند. با این حال، علی‌رغم افزایش میزان تحصیلات زنان، آن‌ها کماکان برای تصدی نقش مدیریتی با موانعی روبه‌رو هستند و در سطح جهانی تنها ۳۶ درصد زنان در نقش مدیریت آموزشی و رهبری حضور دارند (World Economic Forum, 2020). اگرچه در میان رهبران، زنان سرشناسی همچون نخست‌وزیر هند ایندیرا گاندی و آنجلامرکل صدراعظم آلمان به چشم می‌خورند؛ با این وجود همچنان شاهد هستیم که درصد کمتری از زنان نسبت به مردان دارای پست‌های مدیریتی برتر در سیاست، تجارت و سطوح دانشگاهی هستند (Sanchez & Leanest, 2019). به نظر می‌رسد مشکل نابرابری جنسیتی در نقش‌های رهبری یک نگرانی جهانی باشد. به خوبی مستند شده است که زنان در نقش‌های رهبری، از جمله نقش‌های مدیریت ارشد در دانشگاه‌های عالی در سطح جهان، کمتر حضور دارند (Burkinshaw et al., 2018). گزارش شکاف جهانی جنسیت (World Economic Forum, 2020) نشان می‌دهد که ایران در بین ۱۴۴ کشور بررسی شده، در شاخص شکاف جنسیتی رتبه ۱۴۰ را دارد که در میان ۴۲ کشور خاورمیانه نیز امتیاز به نسبت پایینی است و فقط کشورهای یمن و سوریه پایین‌تر از ایران قرار دارند. در هر کشور با توجه به فرهنگ حاکم، قوانینی در سازمان‌ها ایجاد می‌شود که می‌تواند بر رهبری زنان در سازمان تأثیرگذار باشد، که در کشورهای آسیایی به دلیل فرهنگ نهادی و اجتماعی بی‌نظیر این موانع برجسته‌تر نیز می‌شوند، زیرا داستان‌های تعصب و تبعیض جنسیتی درباره‌ی وضعیت رهبری زنان در آسیا متداول است (Chaudhuri et al., 2019).

اصلی‌ترین و مهم‌ترین موانع در توسعه شغلی زنان، عوامل فرهنگی جامعه به‌خصوص باورهای سقف شیشه‌ای است (Farah et al., 2020). پیشرفت زنان به سطح اجرایی ارشد

توسط موانعی نامرئی مسدود شده است که اصطلاح «سقف شیشه‌ای» این پدیده را به خوبی توصیف می‌کند. سقف شیشه‌ای برآمده از برداشت‌های کلیشه‌ای و پیش‌داوری‌هایی است که درباره‌ی زنان وجود دارد و باعث می‌شود تا زنان نتوانند در سلسله‌مراتب سازمانی از سطوحی خاص بالاتر روند (علوی سالکویه و فدایی کیوانی، ۱۳۹۸). باورهای مرتبط با موانع پیشرفت شغلی اعمال‌شده بر زنان و اقلیت‌ها می‌توانند سطح شغلی آن‌ها را ارتقا یا تنزل دهند (Ganu & Boateng, 2012).

به‌طورکلی با توجه به اهمیت مشارکت زنان در سطوح مختلف مدیریت، پژوهش‌های معتابهی در این زمینه صورت گرفته است که از آن جمله می‌توان به تحقیقات شهریاری و همکاران (۱۴۰۳)، مولودی و حسینی (۱۴۰۲)، عابدینی بلترک و همکاران (۱۴۰۰)، مجیدی پور و همکاران (۱۴۰۰)، ملایی و همکاران (۱۳۹۹)، نجار زاده آرانی، نرگسیان، امیری و سفیری (۱۳۹۹)، شاه‌طالبی و همکاران (۱۳۸۸)، Maheshwari and Nayak (2022)، Gandhi and Sen (2021) اشاره نمود. بااین حال تأمل در این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کمتر به تجارب و باورهای زنان در خصوص تصدی پست مدیریت مدارس پرداخته شده است و عمدتاً به مدیریت زنان در آموزش عالی یا سایر بخش‌ها و دستگاه‌های اجرایی توجه شده است. در معدود پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون باورهای زنان نسبت به مدیریت مدارس نیز اغلب فقط به یک جنبه از تجارب یعنی موانع پیش رو پرداخته شده است و خلأ تحقیقات جامع‌تر در این حوزه به چشم می‌خورد؛ بنابراین در تلاش برای رفع ای خلأها، هدف از پژوهش حاضر مطالعه تجارب زنان در مسیر انتصاب به پست مدیریت مدارس بوده است. برای نیل به این هدف کلی، دو هدف ویژه زیر مطرح و موردبررسی قرار گرفت:

۱) شناسایی انگیزه‌های معلمان زن برای تصدی پست مدیریت مدارس

۲) شناسایی موانع معلمان زن برای تصدی پست مدیریت مدارس

پیشینه پژوهش

زنان به‌عنوان نیروی کار عظیم و بالقوه موردتوجه مدیران قرار گرفته‌اند و از طرف دیگر، سازمان‌ها برای افزایش قابلیت‌های رقابت‌پذیری و چابکی به برخی مهارت‌های ویژه زنان در مدیریت نیاز دارند (Patwardhan et al., 2015). مطالعه بیش از ۵۰۰۰۰ حرفه در سطح جهانی و در سراسر سطوح مدیریتی نشان داد که رهبران موفق زن هوش عاطفی بالاتری در مقایسه با رهبران مرد دارند (Pascua et al., 2019). اکنون نظریه‌پردازان و نویسندگان

کتاب‌های مدیریت/رهبری به این نتیجه رسیده‌اند که روش‌های رهبری زنان و مردان متفاوت است. زنان در مقایسه با مردان بیشتر مشارکت‌جو و دموکراتیک هستند و کمتر جهت‌دهنده و اقتدارگرا. مردان بر سبک‌های رهبری تا اندازه‌ای قدیمی‌تر متکی‌اند که با نیازهای سازمان معاصر همساز نیست (شادی‌طلب، شاهین‌راد و ابراهیم‌پور، ۱۳۹۸). با این حال یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در خصوص رهبری زنان، ناسازگاری بین نقش‌های اجتماعی زنان و کلیشه‌های مرتبط با رهبری مؤثر است (Heilman, 2001; Hoyt & Murphy, 2015). به‌طور کلی در رابطه با «رهبری زنان» در زمینه‌های روان‌شناسی، مدیریت و نظریه‌سازمانی پژوهش‌های زیادی صورت انجام شده است (Enderstein, 2018)، که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

شهریاری و همکاران (۱۴۰۳) طی پژوهشی به بررسی چالش‌های مدیریتی زنان مدیر استان خوزستان پرداختند. چالش‌های شناسایی‌شده در این پژوهش در پنج مفهوم اصلی شامل سقف شیشه‌ای، سلطه تاریخی مردان بر زنان، اعتمادبه‌نفس پایین زنان، عدم تناسب چارچوب‌های عرفی و شرعی حضور زنان، و فرمان‌بر نبودن همکاران خانم دسته‌بندی شدند. مولودی و حسینی (۱۴۰۲) به بررسی مؤلفه‌های مدیریتی زنان در پست‌های مدیریتی بخش دولتی پرداختند. در این پژوهش پنج مضمون فرعی و دو مضمون اصلی به‌عنوان مؤلفه‌های مدیریتی زنان شناسایی شدند. یکی از مضامین اصلی، مربیگری حمایتی بود که دو مؤلفه پرورش‌گری و تعامل حمایت‌گرانه را شامل می‌شد. مضمون اصلی دیگر اقتدار زنانه بود که شامل سه مؤلفه تصمیم‌گیری مشارکتی، کمال‌گرایی و ویژگی‌های زنانه بود. عابدینی بلترک و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «بررسی موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی از دیدگاه معلمان زن شهرستان قائم‌شهر» انجام دادند. نتایج نشان داد که کلیشه‌های جنسیتی، تبعیض جنسیتی، تضاد بین کار و خانواده، تضاد بین فرهنگ و خانواده، عدم حمایت مدیران و کارکنان، عدم حمایت خانواده، غلبه فرهنگ مردسالار، هنجارهای مبتنی بر سنت‌گرایی و وجود سقف شیشه‌ای از جمله موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی می‌باشند.

مجیدی‌پور و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «پیش‌روایت‌های سوپروایزرهای آموزشی زن از رهبری آموزشی ناشی از اخلاق مراقبت در بیمارستان‌های آموزشی شهر کرمانشاه» نشان دادند که با وجود هوش، ذکاوت و سرعت عمل در کارها توسط زنان و

ایجاد ارتباط صمیمی‌تر و بهتر که به دنبال آن ایجاد پیشرفت‌های بهتر و بیشتر نیز حاصل می‌شود، رهبری زنان موفق‌تر عمل خواهد نمود ولی اگر پست‌هایی را احراز کنند که معمولاً به مردان تعلق دارد، این ویژگی به تدریج کاهش می‌یابد. ظاهراً هنجارهای گروه و قالبی اندیشیدن مردسالاری که در مردان وجود دارد باعث می‌شود که زنان دست از سلیقه‌ها و اولویت‌های شخصی خود بردارند و فراموش کنند که رهبری زنان چگونه است و بیشتر حالت خودکامه و دستوری در پیش گیرند.

ملایی و همکاران (۱۳۹۹) فراتحلیل با هدف شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران انجام دادند. بر اساس یافته‌های به دست آمده، مهم‌ترین موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت به ترتیب موانع فرهنگی - اجتماعی، موانع سیاسی، موانع سازمانی و موانع فردی - خانوادگی بوده‌اند.

نجار زاده آرانی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله‌ای با عنوان «ارائه مدل سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی بخش عمومی با تأکید بر نقش فرهنگ ملی» نشان می‌دهد که مدل سبک رهبری زنان، سبک رهبری مادرانه است که عواملی مانند زمینه‌های فرهنگی، بسترهای حمایتی، موانع ارتباطی و ساختاری در آن تأثیرگذار است و در نهایت به پیامدهای اجتماعی و سازمانی متعددی منجر می‌شود.

شاه‌طالبی و همکاران (۱۳۸۸) طی یک پژوهش کیفی به بررسی تجارب زنان مدیر از رهبری در آموزش عالی پرداختند. یافته‌های این پژوهش شناسایی عوامل و موانع موفقیت زنان مدیر در دانشگاه بود. بر این اساس عوامل موفقیت مشتمل بر هفت مؤلفه نگرش مثبت اطرافیان، ویژگی‌های شخصیتی زنان، نگرش‌های فردی زنان، نگرش‌های جامعه، مهارت‌های رهبری و مدیریت، عوامل خانوادگی والدین و محیط دانشگاهی بودند. موانع موفقیت نیز ذیل سه مؤلفه عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی و عوامل فردی دسته‌بندی شدند.

Maheshwari and Nayak (2022) در پژوهشی با عنوان «رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی ویتنامی: یک مطالعه اکتشافی در مورد موانع و توانمندسازی برای ارتقای شغلی» نشان داد که موانع اصلی در ارتقای شغلی زنان، عدم تعادل بین کار و زندگی، ادراک زیردستان در مورد رهبران زن، شبکه‌های اجتماعی و عوامل شخصی است و از جمله عواملی که باعث ایجاد انگیزه و پیشرفت در مسیر شغلی آنان شد، شامل؛ حمایت مستمر خانواده و مربیان، تغییر طرز فکر کارفرمایان و شایستگی رهبری بالقوه رهبران زن بود.

Gandhi and Sen (2021) در پژوهشی با عنوان «زنان مفقودشده در رهبری دانشگاه هند: موانع و تسهیل‌کنندگان» به بررسی تجربیات زنان رهبر درباره‌ی موانع و توانمندی‌های زنان در آموزش عالی هند برای صعود به پست‌های بالاتر و رهبری در سازمان پرداخته‌اند که چالش‌هایی هم چون؛ فقدان تنوع برای نقش‌های رهبری، عدم تعهد به تحقیق و فقدان سیاست‌های توسعه مهارت برای زنان، ذکر شده است که علاوه بر این زنان به محدودیت‌های شخصی و موانع خانوادگی اشاره کرده‌اند.

Chaudhuri و همکاران (2019) در پژوهش خود با عنوان «چشم‌انداز تغییر رهبری زنان در هند و کره از دیدگاه فرهنگی و نسلی» ارزش‌های فرهنگی تعبیه‌شده در فرهنگ هند و کره را در زمینه تجربه‌های زنان بررسی کرده‌اند که نشان می‌دهد اگرچه مردسالاری برای رهبران زن در هر دو کشور به‌طور یکسان مشکل ایجاد می‌کند، اما چگونگی مبارزه زنان در مقابل این مشکل‌ها از نظر فرهنگی متفاوت است.

Esser و همکاران (2018) در پژوهشی با عنوان «چارچوب شایستگی رهبری زن از دیدگاه رهبران مرد» نشان دادند که نیاز بیشتر به زنان در رهبری به یک امر ضروری تجارت جهانی تبدیل شده است، با این حال اطلاعات کمی در مورد شایستگی‌های لازم برای موفقیت در محیط‌های شکل‌گرفته توسط شبکه‌های رهبری مردانه و درک این موضوع که زنان رهبران کم‌توانی هستند، وجود دارد.

Longman and Lafreniere (2012) تحقیقی با عنوان «حرکت از سقف شیشه رنگی: آماده‌سازی زنان برای رهبری در آموزش عالی مبتنی بر ایمان» را با هدف تمرکز ویژه بر وضعیت زنان در رهبری که در کالج‌ها و دانشگاه‌های مبتنی بر امور معنوی یافت می‌شوند، به رشته نگارش درآوردند. نتایج تحقیق درباره تأثیر اولویت توسعه رهبری زنان در کالج‌ها و دانشگاه‌های مسیحی را که از سال ۱۹۹۸ آغاز شد، توصیف می‌کند.

Adams and Funk (2012) در پژوهشی با عنوان «فراتر از سقف شیشه‌ای: آیا جنسیت مهم است؟» با این هدف که مدیران زن و مرد به‌طور سیستماتیک از نظر ارزش‌های اصلی و نگرش در معرض خطری متفاوت هستند، به این نتیجه رسیدند که مدیران زن خیرخواه‌تر و نگرانی جهانی دارند، اما قدرت آن‌ها کمتر از مدیران مرد است.

پژوهش حاضر با روش کیفی انجام شده است. با توجه به اینکه هدف پژوهشگر مطالعه تجارب زنان در مسیر انتصاب پست مدیریت مدارس بوده است، از رهیافت کلاسیک استفاده شده است. میدان پژوهش شامل معلمان زن متقاضی پست مدیریت بودند که در آزمون انتخاب و انتصاب مدیران مدارس استان کردستان شرکت کرده بودند. با استفاده از نمونه گیری هدفمند و با استناد به قاعده‌اش اشباع نظری، ۱۸ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۰ دقیقه تا ۶۰ دقیقه در نوسان بود و فرآیند جمع‌آوری داده تا حصول به غلظت نظریه ادامه داشت. مصاحبه با سؤال‌های کلی مانند «انگیزه‌های اصلی شما برای تصدی پست مدیریت چه بوده است؟» آغاز شده و سپس سؤالات پیگیری مثل «لطفاً با ذکر مثال، تشریح فرمایید» جهت تشویق مشارکت کنندگان و دسترسی به اطلاعات عمیق‌تر پرسیده شد. در تحقیق حاضر از فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری داده‌ها یعنی کدگذاری باز، گزینشی و نظری استفاده شد. برای بررسی اعتبار تحقیق به معیارهای چهارگانه (Lincoln & Guba, 1985) شامل باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری استناد شد. به‌طور مشخص برای احصای ویژگی باورپذیری، به نمونه‌هایی از نقل‌قول‌های افراد نمونه اشاره شده است. برای تحقق معیار اطمینان‌پذیری از روش کنترل توسط اعضای نمونه استفاده شد. برای تحقق معیار تأییدپذیری سعی شده است که گام‌ها و مراحل انجام پژوهش به‌روشنی توضیح داده شود و درنهایت برای اطمینان از انتقال‌پذیری پژوهش تلاش شد که در جریان نمونه‌گیری، ملاک تنوع رعایت شود. شایان‌ذکر است جهت تسهیل و افزایش دقت روند تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار Nvivo استفاده شد.

یافته‌ها

تعداد کدهای باز استخراج شده در این پژوهش ۲۰۰ مورد بود که در ذیل ۱۲ مفهوم فرعی و دو مفهوم اصلی قرار گرفتند. در ادامه این نتایج گزارش شده‌اند:

(۱) شناسایی انگیزه‌های معلمان زن برای تصدی پست مدیریت مدارس

در جدول ۱، انگیزه‌های معلمان زن برای تصدی پست مدیریت گزارش شده است:

جدول ۱. انگیزه‌های رهبری زنان

کدهای محور	کدهای باز
نوآوری و تحول سازنده	ارائه ایده‌های بالاتر در محیط کار، کشف راه‌های خلاقانه برای مسائل، ارائه ایده‌های متناسب با نیاز روز دانش‌آموزان، توانمندی در ایجاد تغییر مثبت در محیط، فراهم‌سازی محیط جذاب برای دانش‌آموزان، ایجاد جو مثبت و سازنده در مدارس، لذت بردن بیشتر دانش‌آموزان در محیط بانشاط مدرسه، رغبت به تنوع کاری در محیط، ایجاد محیط متنوع برای دانش‌آموزان، پیاده‌سازی ایده‌های خلاقانه، پیدا کردن راهکار مؤثرتر برای روند کارها، ایجاد جو مدرسه‌ای بانشاط.
رشد و پیشرفت فردی	انگیزه تغییر پست و جایگاه شغلی، علاقه به تجربه پست و جایگاه شغلی بالاتر، مشارکت در سطح بالاتر فعالیت‌های اجتماعی، تأثیرگذاری در سطوح بالای سازمان، آماده‌سازی خود برای مدیریت در جایگاه بالاتر، قرار گرفتن در پست مدیریت به‌عنوان مرجع اصلی برای معلمان و اولیا، افتخار به جایگاه بالاتر در مقابل خانواده، قدرت نفوذ بیشتر در سازمان، توانایی ایجاد تغییر در خود، افزایش حس احترام و غرور فردی، حس اعتمادبه‌نفس فردی، سنجش توانایی‌های مدیریتی خود، محک‌زدن مهارت‌های خود، به چالش کشیدن خود در موقعیت‌های مختلف، باور به مهارت‌های مدیریتی خود، رضایت درونی از تأثیر مثبت بر محیط، احساس غرور و خوشحالی فردی.
توانمندی و مدیریت زنانه	پیگیربودن زنان نسبت به مردان، برخورداری از درک بالا در حل مشکلات، تصمیم‌گیری محتاطانه زنان در امور حساس، تشخیص سریع مشکلات توسط زنان، تسلط در انجام وظایف محوله، نقش پررنگ زنان در آموزش خانواده، توانایی پیشین زنان در مدیریت فرزندان، تجربه مدیریت مفید زنان در خانواده، جزئی‌نگر بودن زنان در مسائل، تصمیم‌گیری منطقی زنان، پشتکار داشتن زنان در کارها، علاقه به قبول مسئولیت بیشتر، توانایی بالقوه زنان در افزایش بهره‌وری سطح جامعه، دارا بودن ویژگی ذاتی مدیریتی، داشتن طرز بیان متقاعدکننده زنان، مهارت سخنوری زنان در ارتباطات، توضیح سلیس ایده‌های پیچیده، گوش دادن فعالانه در کار، احساس مسئولیت بیشتر نسبت به جامعه، منعطف بودن زنان در برخورد با مسائل، توانایی زنان در انجام دادن چند کار به‌طور هم‌زمان، اثبات توانایی زنان در امورات اجرایی، ارتباط عمیق‌تر زنان با کودکان، قوی بودن عواطف زنان نسبت به مردان، دلسوزانه برخورد کردن زنان با دانش‌آموزان، فهم بیشتر زنان از ویژگی کودکان، داشتن روحیه هنری در کار، واکنش احساس سریع نسبت به محیط، آموزش نقش مدیریت به سایر افراد، برخورداری از روحیه جمعی در کار، افزایش ایجاد تعامل اجتماعی، دارای قدرت ارتباط مؤثر در سازمان، تحقق اهداف سازمانی، پیش‌بر برنامه‌های ابلاغی، دارای اهداف بلندمدت شغلی، برنامه‌ریزی امورات مدرسه.
ارتباطات و همکاری مؤثر	دارا بودن وجه ارتباطی قوی‌تر، ایجاد فضایی مطلوب برای همکاران، برخورداری از روابط اجتماعی بالاتر، حمایت کردن از همکاران شاغل در مدرسه، ارزش قائل شدن برای جایگاه معلمان، افزایش مشارکت معلمان در تصمیمات مدرسه، نقش رابط بین مدرسه و

کدهای باز	کدهای محوری
اداره، افزایش میزان اثربخشی گروه، ارتباط مداوم با همکاران و دانش‌آموزان، انتقال حس خوب به اطرافیان.	
تأثیرگذاری مدیر در پرورش دانش‌آموزان، آماده‌سازی دانش‌آموزان برای زندگی واقعی، پرورش نسل بهتری از دانش‌آموزان، افزایش انگیزه دانش‌آموزان برای حضور در مدرسه، مشارکت فعال دانش‌آموزان در اداره مدرسه، پرورش مهارت‌های فردی و جمعی دانش‌آموزان	پرورش و توسعه دانش‌آموزان
عدم وابستگی ویژگی رهبری به جنسیت، عدم احساس برتری قدرت زنان نسبت به زنان، تلاش جهت تحقق حقوق برابر در مدرسه، جبران نابرابری و بی‌عدالتی نسبت به سازمان، همکاری با زنان به‌عنوان منابع انسانی، پرداخت مزایا متناسب با وظایف، طرز دید منصفانه نسبت به توانایی زنان، اعطای قدرت تصمیم‌گیری برابر	عدالت سازمانی و برابری

از مهم‌ترین انگیزه‌های معلمان و مدیران برای رسیدن به جایگاه مدیریت که اکثریت مشارکت‌کنندگان به آن اشاره داشتند توانمندی مدیریت زنان است که در مقایسه با مدیران مرد از توانایی‌های خاصی برخوردار هستند که می‌توانند سبک مدیریت متعلق به خود را پیاده‌سازی کنند. درواقع این‌گونه بیان کردند که زنان از درک بالایی در حل مشکلات برخوردار هستند و ویژگی‌هایی خاص چون جزئی‌نگر بودن، داشتن طرز بیان متقاعدکننده، مهارت سخنوری در ارتباطات و... همان‌طور که در جدول ۱ قابل مشاهده است را برای مدیریت بهتر دارند.

یکی از مدیران زن این‌گونه بیان کرد:

«زنان کارکنانشان را بیشتر تشویق می‌کنند و بیشتر به حرف‌ها و نظراتشان گوش می‌دهند و تعامل بهتری با عوامل مدرسه می‌توانند داشته باشند انگیزه تصدی پست مدیریت برای هرکسی بسیار متفاوت است، از نظر این‌جانب علاقه نقش بسزایی در این تصمیم را داشته است».

انگیزه بعدی که می‌توان از نتایج مصاحبه‌ها موردبررسی قرار داد، نوآوری و تحول سازنده است که زنان با ارائه ایده‌های جذاب‌تر سعی در ایجاد جو مثبت و متنوعی دارند به‌نحوی که یکی از مشارکت‌کنندگان این‌گونه اذعان دارد:

«رهبری زنان در مدرسه با توجه به روحیه منعطف بسیار ضروری و منجر به ایجاد جو مثبت و سازنده‌ای خواهد شد و بی‌تردید مشارکت زنان در زمینه رهبری مدارس لازم و ضروری است چراکه رهبران زن تحول بخش‌تر، دقیق‌تر و پیگیرتر از مردان هستند».

از دیگر انگیزه‌های معلمان، رشد و پیشرفت فردی است چراکه با افزایش آگاهی و گسترش آموزش عالی، آنان توانمندی‌های خود را ارتقا داده‌اند و دیگر نمی‌توان زنان را در حاشیه مناسبات سیاسی و اجتماعی نگه داشت و خواهان پایگاه‌هایی هستند تا به موقعیت‌های بهتری دست پیدا کنند.

یکی از انگیزه‌های اصلی که مدیران زن به‌طور کلی در گفته‌های خود به آن اشاره داشتند بحث عدالت سازمانی و برابری است که در قالب هشت کد به آن اشاره کردند (جدول ۱). علاوه بر انگیزه‌های ذکر شده، مدیران و معلمان ارتباطات و همکاری مؤثر و رشد و توسعه دانش‌آموزان را به‌عنوان انگیزه لازم برای تصدی پست مدیریت مطرح کردند که یکی از مشارکت‌کنندگان این‌گونه ذکر کرد:

«شجاعت از مهم‌ترین مؤلفه‌های شخصیتی رهبری است اما به نظر من ارتباطات و کاریزما مهم‌ترین ویژگی است چراکه رهبر باید در صحبت کردن بسیار ماهر، متقاعدکننده و جذاب باشد تا بتواند ایده‌های پیچیده را از راه‌های بسیار ساده‌تر برای اعضای گروه توضیح دهد و نقش انگیزشی داشته باشد».

و یا اینکه یکی از مدیران جوان این‌گونه نظر خود را ارائه داد:

«ایده‌ها و برنامه‌هایی ازجمله پرورش دانش‌آموزان خلاق و شاد و ایجاد محیط بانشاط و پیرانگیزه برای همکاران، اجرای برنامه‌های تربیتی و فرهنگی ویژه (ازجمله موسیقی، ورزش، آماده‌سازی دانش‌آموزان برای محیط اجتماعی و ...) در نظرم بود که در میثت برخی همکاران و مدیران شرایط و امکان اجرای آن‌ها فراهم نمی‌شد».

شکل ۱. انگیزه‌های رهبری زنان



همان‌طور که در شکل ۱ که خروجی تحلیل‌ها در نرم‌افزار Nvivo است می‌توان مشاهده کرد که مدیران و معلمان انگیزه‌های اصلی خود را در قالب شش کد نوآوری و تحول سازنده، رشد و پیشرفت فردی، توانمندی و مدیریت زنان، ارتباطات و همکاری مؤثر، پرورش و توسعه دانش‌آموزان، عدالت سازمانی و برابری منعکس کردند.

۲) شناسایی موانع تصدی پست مدیریت مدارس برای زنان

جدول ۲. موانع زنان در تصدی پست مدیریت

کدهای محوری	کدهای باز
طرح‌واره‌ی نامطلوب جامعه در خصوص مدیریت زنان	دیدگاه منفی والدین نسبت به مدیریت زنان، عدم اعتماد والدین به مدیریت زنان، عدم مقبولیت مدیریت زن از دید والدین، عدم همکاری اولیا با مدارس، انتظارات سطح بالای اولیا از مدارس، عدم تعامل اولیا با مدیران زن در مدارس پسرانه، نگاه منفی همکاران مرد به مدیر زن، مشخص نبودن جایگاه اصلی زنان در جامعه، عدم پذیرش زنان به‌عنوان مدیر، عدم اطمینان به توانایی زنان، بی‌توجهی به مدیریت زنان در روستا، توصیه‌های نادرست اطرافیان به زنان، نامطلوب نشان دادن مدارس در دید زنان، ترساندن زنان آر عواقب قبول مسئولیت، بالاتر انتظارات دیگران از زنان، زمان گذاشتن برای قانع کردن اطرافیان، اجبار به توجیه در راستای موافقت آن‌ها، تأثیر منفی جامعه در مدیریت زنان، پیش‌داوری منفی در مورد مدیریت زنان
نبود بستر قانونی برای مدیریت زنان	فراهم نکردن موقعیت‌های متفاوت، فرصت ندادن به زنان برای مدیریت اداره آموزش و پرورش، عدم توجه به زنان در سیاست‌گذاری‌ها، نبود قوانین جدی برای الزام حضور زنان در مدیریت، کمبود بخشنامه‌های مشوق زنان، عدم شرکت زنان در تصمیم‌گیری‌های اصلی، متناسب نبودن تعداد مدیران زن با مرد
گرانباری نقش	حمایت نکردن خانواده‌ها از مدیریت زنان، فراوان بودن مسئولیت خانم‌ها، پردردسر بودن پست مدیریت برای زنان متأهل، رفت‌وآمد مشکل مدیران زن، عدم پشتیبانی مستمر خانواده، لطمه وارد کردن به وظایف مادری، ایجاد محدودیت در وظایف خانه‌داری، مخالفت همسران با مدیریت خانم‌ها، وضعیت تأهل و فرزندان.
عدم تاب‌آوری زنان در پست مدیریت	ترسو بودن بعضی از زنان برای مدیریت، عدم مهارت در زمینه فناوری اطلاعات، افزایش اضطراب و خستگی شغلی، کمبود اعتماد به نفس زنان برای مدیریت، ایمان نداشتن زنان به توانایی‌های خود، مصمم نبودن زنان در مسیر مدیریت
ناعدالتی در انتصاب زنان در پست مدیریت	سنوات خدمت جهت تصدی پست مدیریت، ناعدالتی در پذیرش پست مدیریت زنان، ربط دادن پست مدیریت به سن افراد، رعایت نکردن قوانین پذیرش مدیریت زنان، ارائه اطلاعات نادرست در مورد مدارس، نامطلوب نشان دادن مدارس، ارائه وعده‌های توخالی، ضایع کردن حق زنان، رد شدن در آزمون ورودی، وجود فرایند اداری دست‌وپا گیر، اولویت نبودن آزمون کتبی و مصاحبه، عدم رعایت بخشنامه وزارت، دست بردن در نتایج

کدهای باز	کدهای محوری
مصاحبه، اطلاع محدود مسئولان از قوانین در فرایند تصدی، ورود مسائل خارج از قوانین در فرایند تصدی، فرمالیته بودن مصاحبه، عدم صلاحیت مسئولین مصاحبه	
مسئول بودن در برابر اداره، دخالت واحد اداری مختلف، نبود حمایت سازمانی مستمر، مشکلات مالی مدارس، نبود امکانات رفاهی لازم، تماس‌های تلفنی خارج از مدرسه اداره، دورکاری پست مدیریت، عدم انتخاب زنان برای مدیریت مدارس بزرگ‌تر، باور نداشتن به مدیر زن برای مدارس پسرانه، توصیه نکردن مدارس پرحاشیه برای زنان، برتری دید مردسالاری بر شایسته‌سالاری، محدودیت حضور در مدارس پسرانه برای زنان، تفکیک مدارس بر اساس منطقه جغرافیایی، تأثیر تسلط دیرینه مردان بر ساختار اداری	حمایت نکردن سازمان‌های بالادستی

با توجه به جدول ۲ می‌توان چالش‌های زنان در پست مدیریت را به شش کد محوری در قالب طرح‌واره‌های نامطلوب جامعه در خصوص مدیریت زنان با ۱۹ کد باز (همان‌طور که در جدول ۲ مشهود است)، نبود بستر قانونی برای مدیریت زنان با ۷ کد باز، گرانبازی نقش با ۹ کد باز، عدم تاب‌آوری زنان در پست مدیریت با ۶ کد باز، ناعدالتی در انتصاب زنان در پست مدیریت با ۱۷ کد باز و حمایت نکردن سازمان‌های بالادستی با ۱۴ کد باز نشان داد که بیشترین چالش مدیران زن مربوط به طرز فکر و ذهنیت افراد و اعضای مدرسه و جامعه بود به‌طوری‌که یکی از مدیران نارضایتی خود را این‌چنین بیان کرد:

«از چالش‌های پست مدیریت خانم‌ها در وهله‌ی اول می‌توان به نوع دید و نگاه والدین اشاره کرد که دیده شده است این‌طور احساس می‌کنند که یک مدیر خانم شاید نتواند به خوبی یک مدیر مرد عمل کند این خود یک چالش است»

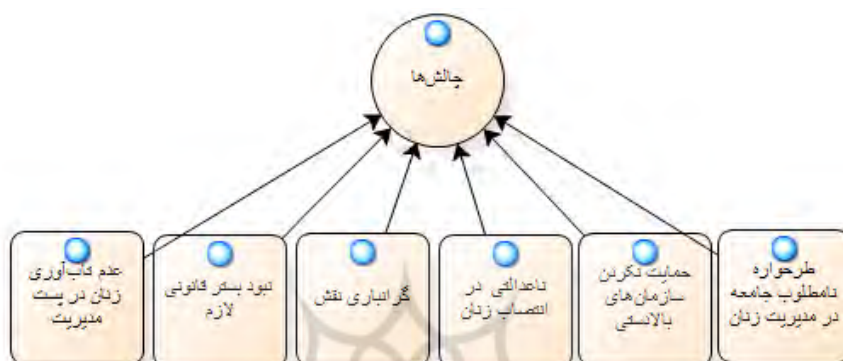
دومین چالش مدیران که برایشان خیلی مهم بود و باعث رنجش آن‌ها شده بود، ناعدالتی در انتصاب زنان در پست مدیریت است که همواره آن را لمس کرده بودند.

یکی از مشارکت‌کنندگان این‌گونه اذعان کرد که:

«یکی از مسائل نداشتن شرط سنوات خدمت بالا و پارتی‌بازی بود به‌صورتی که مدارس روستایی دورافتاده را برای خانم‌ها گذاشته بودند و مدارس نزدیک را آقایان که حتی امتیاز کمتری هم داشتند، من در چند سال مختلف شرکت کردم و صبر داشتم اما با وجود امتیاز بالا کسانی پرپشت صحنه حقم را ضایع می‌کردند و نسنجیده عمل می‌کردند و ملاک‌ها را عوض کرده بودند و به نفع خود و اطرافیان‌شان تصمیم می‌گرفتند».

علاوه بر موارد بالا، مدیران زن موانع دیگری را همچون؛ نبود بستر قانونی برای مدیریت زنان، گرانباری نقش، عدم تاب‌آوری زنان در پست مدیریت، و حمایت نکردن سازمان‌های بالادستی را در نظر داشتند که در شکل ۲ قابل مشاهده است.

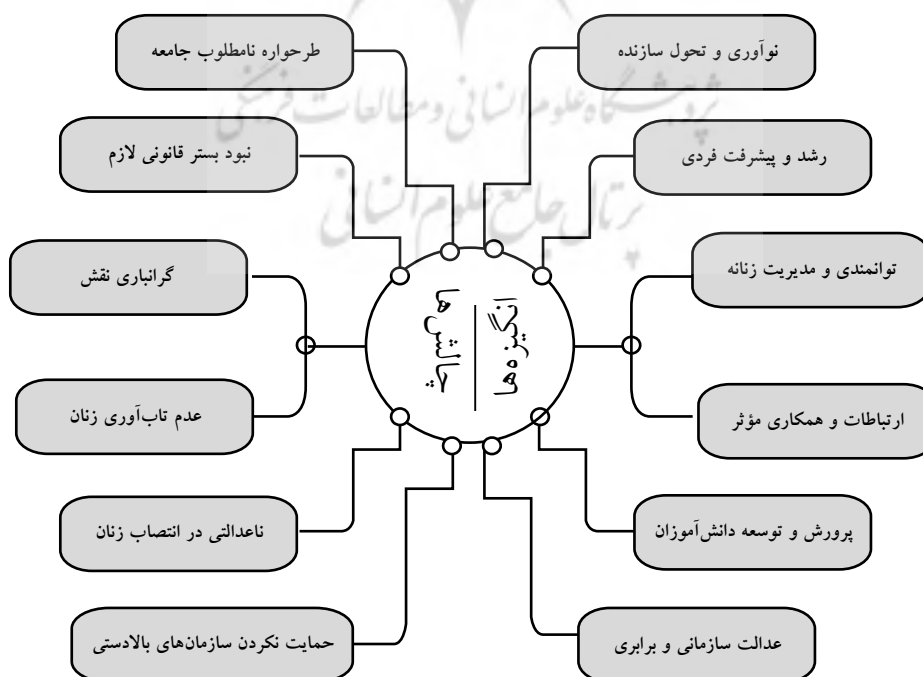
شکل ۲. چالش‌های زنان در تصدی پست مدیریت



بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در قسمت یافته‌ها مورد بحث قرار گرفت نتایج پژوهش در دو بخش کلی انگیزه‌ها چالش‌ها مورد نظر بوده است (شکل ۴).

شکل ۴. تجارب زنان در مسیر تصدی پست مدیریت مدارس



در رابطه با انگیزه‌های مدیران زن برای تصدی پست مدیریت یکی از مهم‌ترین انگیزه‌ها توانمندی زنان است تا بتوانند سبک رهبری منحصر به فرد خود را به نمایش بگذارند و از الگوهای مدیریتی مردان پیروی محض نکنند. این نتایج هم‌سو با یافته‌های (Enderstein, 2018) است. وی از مصاحبه با ۱۸ زن از کشورهای مختلف اروپا روایتی از زنان را نشان داد که در کنار اینکه زنان ایده‌آل‌های مردانه را به کار می‌گیرند، استراتژی‌های زنانگی خود را دارند و «بخش زنانه رهبری» به عنوان نشانگر رهبری مثبت و مؤثر بدون توجه به جنسیت تلقی شده است. همچنین نتایج هم‌سو با دیدگاه مولوی و حسینی (۱۴۰۲) است که معتقدند مدیران زن معمولاً به روش مشارکتی تصمیم‌گیری می‌کنند.

یکی دیگر از انگیزه‌های مهم زنان، نوآوری و تغییر و تحول بود. این نتایج هم‌سو با یافته‌های Hiller و همکاران (2011) و Campbell and Minguez (2010) است. نتایج همچنین در راستای دیدگاه صاحب‌نظرانی است که معتقدند زنان به دلیل روحیه تحول‌خواهی، باعث تحول‌های فرایندی در سطح سازمان می‌شوند (نجارزاده آرانی و همکاران، ۱۳۹۹). در این زمینه Esmit (1990) در زنان مورد بررسی خود همین روحیه تحول‌خواهی را مشاهده کرد و دریافت که زنان فعال هستند، خودشان را می‌آفرینند و در این آفریدن، برای سازمان‌ها چشم‌انداز جدید ایجاد می‌کنند، مولوی و حسینی (۱۴۰۲) نیز بیان می‌کنند که یکی از علل استفاده زنان از سبک رهبری تحول‌آفرین همان ویژگی‌های جنسیتی آنان است که در آن زنان به جای نشستن در اتاق و فاصله گرفتن از کارکنان به آنان سر می‌زنند، پیشنهادهایی برای راهنمایی می‌دهند و تشویقشان می‌کنند تا همکارانشان به کارکنان و آدم‌های بهتری تبدیل شوند (شادی طلب و همکاران، ۱۳۹۸).

از دیگر انگیزه‌های معلمان، رشد و پیشرفت فردی آنان است چرا که با افزایش آگاهی و گسترش آموزش عالی، آنان توانمندی‌های خود را ارتقا داده‌اند و دیگر نمی‌توان زنان را در حاشیه مناسبات سیاسی و اجتماعی نگه داشت و خواهان پایگاه‌هایی هستند تا به موقعیت‌های بهتری دست پیدا کنند (رجایی و همکاران، ۱۴۰۱). درواقع زنان در سیر تحول طبیعی و تدریجی خود از زن خانه‌دار به مدیر، سیاست‌مدار، مصلح اجتماعی، فعال اقتصادی و اجتماعی و... ارتقا یافته‌اند، بنابراین وقتی در سازمان‌ها در پست‌های مدیریتی قرار می‌گیرند به دنبال تحول فردی و تحول سازمانی می‌گردند (نجارزاده آرانی، ۱۳۹۹).

در بخش چالش‌ها، یکی از موارد بسیار مهم برای مدیران زنان نبود بسترهای قانونی لازم برای انتصاب مدیران زن در این جایگاه و رشد و ارتقا آن‌ها شناسایی شد؛ همان‌طور که Guzman and James (2017) این‌گونه بیان می‌کند که زنان در سلسله‌مراتب سازمانی تا جایی خاص ارتقا یافته‌اند و پس از آن به دلایلی نامعلوم و ناملموس تقریباً متوقف می‌شوند و سپس در سازمان به‌عنوان اقلیت به آن‌ها نگرسته می‌شود. درواقع قانون خاص الزام‌آوری برای جایگاه زنان در پست مدیریت در مراتب بالای سازمان تعریف نشده است که همین جنبه باعث بروز نوعی دیگری از موانع بر سر راه زنان در جریان رسیدن به جایگاه مدیریت شده است که همان ناعدالتی در انتصاب زنان در پست مدیریت است که در پژوهش Guzman and James (2017) نیز این‌گونه بیان شده است که در ایران با وجه به تمایل بیشتر بانوان به ارتقا و قرار گرفتن در جایگاه بالاتر، همچنان بی‌عدالتی، در بهره‌وری سازمان تأثیر منفی دارد و یا اینکه Christman and McClellan (2008) در مطالعات خود نشان می‌دهد که افزایش حضور زنان در پست‌های مدیریتی هنوز غیرمتعادل است که به پژوهش حاضر همسواست.

زنان با توجه به اینکه در کنار اشتغال در پست مدیریت، باید وظایف مادری و همسری خود را به‌درستی اجرا کنند، دچار گرانباری نقش می‌شوند که می‌تواند در مسیر انتصابشان برای مدیریت مانع شود که در پژوهش نظری (۱۳۹۷) موانع برای جایگاه مدیریت ورزش زنان در استان اصفهان مورد مطالعه قرار گرفت موانع حمایت خانواده و موانع تضاد بین کار و خانواده را مطرح کرد.

در پژوهش حاضر علاوه بر موانع ذکر شده، مدیران زن طرح‌واره‌های نامطلوب افراد جامعه را به‌عنوان چالش جدایی‌ناپذیر برای پست مدیریت زنان نشان دادند که در تحقیقات موجود از آن به‌عنوان وجود سقف شیشه‌ای در سازمان یاد می‌کنند به‌طوری‌که آزادگان و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که بین دیدگاه‌های زنان و مردان تفاوت معناداری وجود دارد؛ زنان از وجود سقف شیشه‌ای در سازمان بیشتر رنج می‌برند که با تحقیق Farah و همکاران (2020) و Rowley و همکاران (2010) همخوانی دارد و نادریان و اخوان (۱۴۰۱) نشان داد که چهار مؤلفه نگرش فرهنگی-مذهبی جامعه، حمایت نهاد خانواده و همچنین توسعه فناوری‌های نوین اطلاعات و سیاست‌های اجرایی مدیران ارشد در شرکت زنان در مسابقات مؤثر است که همان حمایت نکردن سازمان‌های بالادستی در تحقیق حاضر است.

تعارض منافع

نویسندگان این مقاله هیچ گونه تعارض منافع ندارند.

منابع

- رجایی، مهرپور، و فیروزیان، محیا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی (مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد). زن در توسعه و سیاست، ۲۰(۱)، ۶۸-۴۸.
- شاه‌طالبی، سمیه، یارمحمدیان، محمدحسین، و عجمی، سیما. (۱۳۸۸). تجارب زنان مدیر از رهبری در آموزش عالی؛ یک مطالعه کیفی. پژوهش در برنامه‌ریزی درسی (دانش و پژوهش در علوم تربیتی-برنامه ریزی درسی)، ۲۳(۲۲)، ۲۱-۴۰.
- شهریاری، مرضیه، شریفی فرد، سعیده، و ندرلو، لیلا. (۱۴۰۳). بررسی چالش‌های مدیریتی زنان مدیر استان خوزستان با رویکرد آمیخته. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۶(۳۱)، ۳۷۵-۳۵۵.
- عابدینی بلترک، میمنت، عزیزی شمami، مصطفی، و مهری خنکداری، مهدی. (۱۴۰۰). بررسی موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریت از دیدگاه معلمان زن شهرستان قائم‌شهر. پژوهش‌نامه زنان، ۱۲(۴)، ۱۶۰-۱۳۹.
- علوی سالکویه، رضوان، و فدائی کیوان، رضا. (۱۳۹۸). بررسی رابطه پدیده سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی. نخبگان علوم و مهندسی، ۴(۴)، ۱-۱۲.
- مجیدی‌پور، پرستو، بلندهمتان، کیوان، و صالحی، مهدی. (۱۴۰۰). پیش روایت‌های سوپروایزرهای آموزشی زن از رهبری آموزشی ناشی از اخلاق مراقبت در بیمارستان‌های آموزشی شهر کرمانشاه. فصلنامه پرستاری، مامایی و پیراپزشکی، ۶(۴)، ۷۰-۵۵.
- ملایی، پخشان، الوانی، سید مهدی، زاهدی، شمس‌السادات، و علی‌نژاد، علیرضا. (۱۳۹۹). فراتحلیلی بر شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۲)، ۲۲۴-۱۹۹.
- موسوی راد، سیده طاهره، و فراهانی، ابوالفضل. (۱۳۹۵). اولویت‌بندی موانع مدیریت زنان در ورزش به روش تحلیل سلسله مراتبی. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۵(۱)، ۱۱۱-۱۱۹.
- مولوی، زینب، و حسینی، فاطمه سادات. (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های مدیریتی زنان (مورد مطالعه: زنان در پست‌های مدیریتی بخش دولتی). مطالعات راهبردی زنان، ۲۶(۱۰)، ۳۳-۶۲.

نजारزاده آرانی، سمیرا، نرگسیان، عباس، امیری، مجتبی، و سفیری، خدیجه. (۱۳۹۹). ارائه مدل سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی بخش عمومی با تأکید بر نقش فرهنگ ملی. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۱)، ۱۱۷-۱۴۱.

نظری، لیلا. (۱۴۰۰). رهبری زنان: رویکردی به‌سوی شکستن سقف شیشه‌ای، *فصلنامه زن و جامعه*، ۱۲ (۳)، ۳۳-۴۴.

References

- Abedini Beltrak, M., Azizi Shamami, M., & Mehri Khankdari, M. (2021). Investigating the obstacles to women's promotion to management positions from the perspective of female teachers in Qaemshahr city. *Journal of Women*, 12(4), 139-160. [In Persian]
- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter?. *Management science*, 58(2), 219-235.
- Aksoy, C. G., Carpenter, C. S., Frank, J., & Huffman, M. L. (2019). Gay glass ceilings: Sexual orientation and workplace authority in the UK. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 159, 167-180. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.11.015>
- Alavi Salkouyeh, R., & Fadaei Keyvan, R. (2019). Studying the relationship between the glass ceiling phenomenon and organizational justice. *Elites in Science and Engineering*, 4(4), 1-12. [In Persian]
- Ashcraft, K. L., & Mumby, D. K. (2004). Organizing a critical communicology of gender and work. <https://doi.org/10.1108/09649420110313606>
- Azadan, M., Koze Chian, H., Bashiri, M., Nowrozi, R. (2014). The condition of the glass ceiling and its effect on the reduction of women's ability in sports organizations (Case study: General Department of Sports and Youth of East Azarbaijan Province). *Physiology and Management Researches in Sports*, 7(1), 39-49. [Persian]
- Bell, E., & Nkomo, S.M. (1992) Revisioning women managers' lives. In: Mills AJ and Tancred P (eds) *Gendering Organisational Analysis*. Newbury Park, CA: Sage, 235-247. <https://doi.org/10.1108/09649420110313606>
- Brewer, A. (2013). *Leadership, Coaching and Followership: An Important Equation*. Sydney: Springer Science and Business Media. <https://doi.org/10.1108/09649420110313606>
- Burkinshaw, P., Cahill, J., & Ford, J. (2018). Empirical evidence illuminating gendered regimes in UK higher education: Developing a new conceptual framework. *Education Sciences*, 8(2), 81. <https://doi.org/10.3390/educsci8020081>
- Butterfield, D. A., & Grinnell, J. P. (1999). Re-viewing gender, leadership, and managerial behaviour. Do three decades of research tell us anything? In: Powell GN (ed.) *Handbook of Gender and Work*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 223-238. <https://doi.org/10.1177/1350506817750668>
- Campbell, K., & Minguez-Vera, A. (2010). Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. *Journal of Management & Governance*, 14, 37-59. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9116-1>
- Carnes, M., Morrissey, C., & Geller, S. E (2008). Women's health and women's leadership in academic medicine: hitting the same glass ceiling? *Journal of women's health*, 17(9), 1453-1462. <https://doi.org/10.1089/jwh.2008.1045>

- Chaudhuri, S., Park, S., & Kim, S. (2019). The Changing Landscape of Women's Leadership in India and Korea from Cultural and Generational Perspectives. *Human Resource Development Review*, 18(1) 16-46. <https://doi.org/10.1177/1534484318801914>
- Christman D., & McClellan R. (2008). Living On Barbed Wire: Resilient Women Administrators In Educational Leadership Programs. Available From: <http://www.Eag.Sagepub.Com>. <https://doi.org/10.1177/1534484318801914>
- Cockburn, C. (1991). *In the Way of Women: Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. Basingstoke: Macmillan. <http://www.eag.sagepub.com/>
- Cortis, R., & Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149-164. <https://doi.org/10.1108/09649420110313606>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233. <https://doi.org/10.1177/1548051808319709>
- Embry, A., & Padgett, M. Y., & Caldwell, C. B. (2008). Can Leaders Step Outside of the Gender Box? An Examination of Leadership and Gender Role Stereotype. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/1548051808319709>
- Enderstein, A. (2018). Not just a girl: Reworking femininity through women's leadership in Europe. *European Journal of Women's Studies*, 25(3) 325- 340. <https://doi.org/10.1177/1350506817750666>
- Esser, A., Kahrens, M., Mouzoughi, Y., & Eomois, E. (2018). A female leadership competency framework from the perspective of male leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 138-166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101289>
- Farah, B., Elias, R., De Clercy, C., & Rowe, G. (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101-289. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0072>
- Fine, M. G. (2009). Women leaders' discursive constructions of leadership. *Women's Studies in Communication*, 32(2), 180-202. <https://doi.org/10.1080/07491409.2009.10162545>
- Gandhi, M., & Sen, K. (2021). Missing women in Indian university leadership: Barriers and facilitators. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 352-369. <https://doi.org/10.1177/1741143218774833>
- Ganu, J., & Boateng, P. A. (2012). Creating a culture of enterprising women through succession planning. *American Journal of Management*, 12(2/3), 69-80. <https://www.researchgate.net/publication/261982656>
- Guzman, M., & James, F. (2017). Policewomen and their problems the Philippine context. *Poling: an international journal of police strategies & management*, 27(3), 396-412. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101289>
- Heilman, M. (2001). Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 657-674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership and Organisation Development Journal*, 24(5), 273-284. <https://doi.org/10.1108/13639511711843864>
- Hiller, N., DeChurch, L., DeChurch, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37, 1137-1177. <https://doi.org/10.1108/01437730310494304>

- Hoyt, C. L. & Murphy, S. E. (2015). Managing to clear the air: stereotype threat, women and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387-399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.004>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Longman, K. A., & Lafreniere, S. L. (2012). Moving beyond the stained glass ceiling: Preparing women for leadership in faith-based higher education. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 45-61. <https://doi.org/10.1177/17411432211022877>
- Maheshwari, G., & Nayak, R. (2022). Vietnamese higher education institutions: An exploratory study Women leadership in on barriers and enablers for career enhancement. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 758-775. <https://doi.org/10.1177/17411432211022877>
- Majidipour, P., Boland Hematan, K., & Salehi, M. (2021). Challenges and promotion factors in women's leadership in nursing. *Journal of Advanced Biomedical Sciences*, 11(2), 3868-3876. [In Persian]
- Majidipour, P., Bolandhamtan, K., & Salehi, M. (2011). Pre-narratives of female educational supervisors about educational leadership resulting from the ethics of care in Kermanshah teaching hospitals. *Quarterly Journal of Nursing, Midwifery and Paramedics*, 6(4), 55-70. [In Persian]
- Molavi, Z., & Hosseini, F. S. (2023). Identifying the managerial components of women (Case study: women in managerial positions in the public sector). *Women's Strategic Studies*, 26(10), 33-62. [In Persian]
- Mollaei, P., Alvani, S. M., Zahedi, S. S., & Alinejad, A. (2019). A meta-analysis on identifying obstacles to women's promotion to management levels in Iranian government organizations. *Journal of Career and Organizational Counseling*, 12(42), 199-224. [In Persian]
- Mousavi Rad, S. T., & Farahani, A. (2016). Prioritizing obstacles to women's management in sports using the Analytic Hierarchy Process. *Quarterly Journal of Applied Research in Sports Management*, 5(1), 111-119. [In Persian]
- Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014). Females and precarious board positions: Further evidence of the glass cliff. *British Journal of Management*, 25, 25-38. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>
- Najarzadeh Arani, S., Nargesian, A., Amiri, M., & Safiri, K. (2019). Presenting a model of women's leadership style in public sector management positions with emphasis on the role of national culture. *Government Management*, 12(1), 117-141. [In Persian]
- Nazari, L. (2021). Women's leadership: An approach to breaking the glass ceiling. *Women and Society Quarterly*, 12(3), 33-44. [In Persian]
- Pascua, M., Kushner, T., & Woodward, Z. (2019). Promoting leadership by women in gastroenterology—lessons learned and future directions. *Gastroenterology*, 156(6), 1548-1552. <https://doi.org/10.1177/17411432211022878>
- Patwardhan, V., Mayya, S., & Joshi, H. G. (2015). Determinants of career progression for women in hospitality industry: Reflections of women managers in five-star hotels in India. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(2), 123-142.
- Rajaei, M., Firouzian, M., & Mohya, M. (2012). Investigating the effect of glass ceiling beliefs on succession planning and leadership style of women in managerial positions (Case study: Vice-Chancellor of Health, Mashhad University of Medical Sciences). *Women in Development and Politics*, 20(1), 48-68. [In Persian]

- Rowley, S., Hossain, F., & Barry, P. (2010). Leadership through a gender lens: How cultural environments and theoretical perspectives interact with gender. *International Journal of Public Administration*, 33(2), 81–87. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101289>
- Sanchez, C. M., & Leanest, K. (2019). The unbearable heaviness of leadership: The effects of competency, negatives, and experience on women's aspirations to leadership. *Journal of Business Research*, 95, 182-194.
- Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in management review*, 22(1), 6-18. <https://doi.org/10.1177/17411432211022455>
- Shahriari, M., Sharififard, S., & Naderloo, L. (2014). Investigating the managerial challenges of women managers in Khuzestan province with a mixed approach. *Journal of Executive Management*, 16(31), 355–375. [In Persian]
- Shah Talebi, S., Yarmohammadian, M. H., & Ajami, S. (2009). Women administrators' experiences of leadership in higher education: A qualitative study. *Research in Curriculum Planning (Knowledge and Research in Educational Sciences-Curriculum Planning)*, 23(22), 21–40. [In Persian]
- Swan, E., Stead, V., & Elliott, C. (2009). Feminist challenges and futures: Women, diversity and management learning. *Management Learning*, 40(4), 431-437.
- Ullough, A., Kroeck, K.G., Newburry, W., Kundu, S.K., & Lowe, K.B. (2012). Women's political leadership participation around the world: An institutional analysis. *Leadership Quarterly*, 23(3), 398–411. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.01.005>
- Vinnicombe, S. (1988). What exactly are the differences in male and female working styles?. *Women in Management Review*, 3(1), 13-21.
- Vogas, G. & John, Alhaji, R. (2019). The Evolution of Empathy and Womens Precarious Leadership Appointment. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 30(5), 277 – 289. <https://doi.org/10.1177/1350506817750666>
- Wang, J., & Shirmohammadi, M. (2016). Women Leaders in China: Looking Back and Moving Forward. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 137–151. <https://doi.org/10.1177/17411432211022899>
- World Economic Forum (2020) Global Gender Gap Report 2020. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf (accessed 25 May 2020).