




The University Of Tehran Press

Woman in Development and Politics

Reconceptualizing the Barriers to Women's Leadership in Higher Education: A Comprehensive Approach

Nayereh Rahmani¹ 

1. Assistant Profesor, Department of Islamic Studies and Educational Sciences, Imam Sadiq University (Women's Campus), Tehran, Iran. E-mail: drrahmani@isu.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type:	<p>This study aims to investigate the challenges of women's leadership in higher education institutes. In order to achieve this purpose, a meta-synthesis method with an integrative approach was employed to aggregate, compare, and reconstruct findings from prior research into a coherent model. The research process followed the seven-step framework proposed by Sandelowski & Barroso (2007). First, the core research query—"What are the challenges of women's participation and advancement in managerial positions in higher education?"—was formulated. Subsequently, the literature was systematically reviewed, examining studies published since 2000 utilizing relevant keywords. Out of 185 initially identified sources, 95 studies met the inclusion criteria based on evaluations of titles, abstracts, and research content. During the stages of data extraction and synthesis, initial codes were obtained from the studies and progressively compared, merged, and integrated into conceptual categories and the final analytical model.</p>
Research Article	<p>The meta-synthesis suggested seven major categories of barriers to women's leadership and advancement in higher education: structural barriers, organizational barriers, socio-cultural barriers, family-related barriers, legal-policy barriers, psychological-individual barriers, and restrictions related to women's social and professional capital. In addition, the concept of the "glass ceiling" was addressed as a distinct, cross-cutting barrier emerging from the interaction and reinforcement of all categories. The findings demonstrated that these barriers are multidimensional, interactive, and mutually reinforcing, and that structural and cultural interdependencies systematically restrict women's pathways to managerial roles.</p>
Article history:	
Received: 14 March 2026	
Received in revised form: 3 April 2026	
Accepted: 20 April 2026	
Published online: 21 April 2026	
Keywords:	
<i>Barriers, Higher Education, Leadership, Women, Advancement.</i>	
<p>Cite this article: Rahmani, N. (2026). Reconceptualizing the Barriers to Women's Leadership in Higher Education: A Comprehensive Approach. <i>Women in Development and Politics</i>, 24(1), 111-147. DOI: https://doi.org/10.22059/jwdp.2026.411914.1008612</p>	
	<p>© The Author(s). Publisher: The University of Tehran Press. DOI: https://doi.org/10.22059/jwdp.2026.411914.1008612</p>

Introduction

In recent decades, women's engagement in higher education has expanded dramatically, both in terms of student enrollment and academic employment. In several countries, women now constitute a substantial proportion of university graduates and have entered the academic profession in increasing numbers. However, the representation of women in senior and strategic leadership positions—such as department chairs, deans, vice presidents, and university presidents—remains strikingly low. A consistent pattern across global and regional studies demonstrate that women professors, while possessing qualifications equal to or exceeding those of their male colleagues, encounter huge challenges in accessing managerial roles, progressing through academic ranks, and contributing to institutional decision-making.

The extensive literature on gender and academic leadership highlights a broad array of challenges that contribute to this underrepresentation. These obstacles range from structural and organizational constraints to cultural norms, family-related pressures, psychological factors, and attributes of the academic labor market itself. Nevertheless, the body of research remains fragmented; many studies focus on isolated variables, specific institutional settings, or particular national contexts that makes it difficult to form a holistic comprehension of how these barriers operate together. Consequently, there is a sustained requirement for an integrative, theory-driven model that synthesizes various findings and conceptualizes gendered barriers to leadership in higher education as a dynamic, interconnected system.

The current study seeks to fill this gap by implementing a thorough meta-synthesis of qualitative and mixed-method research addressing women's leadership and promotion barriers in higher education. The aim is threefold: first, to spot and classify the major obstacles reported across the literature; second, to develop an integrative conceptual framework that explains how these barriers interact and reinforce one another; and third, to offer practical and policy-oriented recommendations that can support gender equality initiatives within universities. Through this synthesis, the study provides a more profound theoretical perception of the persistent leadership gap and sheds light on how entrenched patterns of inequality are reproduced within academic institutions.

Methodology

The study adopts a meta-synthesis approach grounded in the seven-step method proposed by Sandelowski & Barroso (2007). This methodology is particularly well-suited for integrating qualitative and mixed-method studies, allowing researchers to generate higher-level interpretations that move beyond simple aggregation of findings. It provides a systematic pathway for constructing conceptual models from heterogeneous empirical sources and is particularly appropriate for examining complicated socio-cultural phenomena such as gendered leadership barriers.

The research process unfolded in several phases. A systematic search was implemented across international databases—including Scopus, Web of Science, and Google Scholar—to recognize studies published between 2000 and 2024. Keywords including “women's leadership in higher education,” “academic promotion barriers,” “female professors,” “glass ceiling,” and “gender inequality in universities” guided the search strategy. In order to ensure comprehensive coverage of regional scholarship, Persian-language databases such as SID, Magiran, Noormags, and Civilica were also reviewed. Additional sources were retrieved from university libraries and through snowballing techniques applied to reference lists.

The initial search produced 185 studies. The papers were subjected to a rigorous screening process based on predefined inclusion criteria:

1. The study had to concentrate on women in academic positions, particularly professors.

2. It needed to explicitly address barriers to leadership, promotion, or professional advancement.
3. It required methodological clarity and sufficient conceptual depth to contribute significantly to the synthesis.

Ultimately, 95 studies remained for in-depth review after removal of duplicates and exclusion of irrelevant or low-quality manuscripts. Detailed coding procedures followed, involving extraction of statements and themes related to leadership barriers. Codes were iteratively compared, clustered into higher-order concepts, and refined through constant comparison techniques. Cross-checking and saturation evaluations enhanced the reliability of the emerging framework. The ultimate outcome was an integrative model capturing the multidimensional nature of women's leadership barriers, with the "glass ceiling" identified as an overarching construct synthesizing these interactions.

Findings

The meta-synthesis demonstrated that barriers to women's leadership in higher education were multidimensional, interconnected, and mutually reinforcing. They operate simultaneously at individual, organizational, institutional, and societal levels.

1. Structural Barriers

Structural challenges are embedded in formal organizational systems, including recruitment, promotion, and compensation frameworks. Male-oriented promotion criteria, discriminatory HR procedures, and structural or job segregation reduce women's access to strategic positions. Long, inflexible working day and detrimental work environments further disadvantage women, particularly those with caregiving responsibilities. Accordingly, women often lack the opportunities necessary to acquire the administrative experience expected for leadership roles.

2. Organizational Barriers

These barriers arise from internal cultures, leadership patterns, and informal processes within universities. Male-dominated organizational cultures and leadership preferences often marginalize women's voices, undermine their authority, and restrict their engagement in key committees. The exclusion of women from informal male networks—where crucial information, opportunities, and sponsorships circulate—limits their leadership visibility. This gap is intensified by the lack of female mentors and role models.

3. Cultural–Social Barriers

Leadership is portrayed as inherently masculine by deeply rooted cultural beliefs and gender stereotypes. Societal norms delineate men with authority, rationality, and risk-taking, while characterizing women as emotional or dependent, permeate academic institutions. Gendered socialization reinforces modesty, caution, and self-sacrifice in women from early childhood, shaping later career aspirations and self-perceptions. A patriarchal cultural climate diminishes societal acceptance of women in leadership and restricts their professional networks.

4. Family-Related Barriers

Women encounter a significant role conflict that arises from domestic responsibilities, particularly childcare and household labor. Limited familial support—or even explicit opposition—can hinder women's ability to undertake demanding leadership roles. Interruptions caused by pregnancy, childbirth, and caregiving diminish research productivity and limit participation in time-intensive activities for leadership development.

5. Legal–Policy Barriers

Despite formal equality statements, many institutions lack robust gender-sensitive policies. Weak enforcement of existing policies, politicized appointment processes, male-dominated

power structures, and inadequate accountability mechanisms continue to impede women's leadership advancement.

6. Psychological–Individual Barriers

Internalized gender norms, lack of self-confidence, fear of defeat, and anxiety about adverse assessment are frequently reported among female professors. Some women adopt cautious, risk-averse behaviors or avoid competitive environments, often as a rational response to discriminatory structures.

7. Barriers of Social and Professional Capital

Women commonly experience limited access to professional networks, mentors, sponsors, and leadership development opportunities. They are underrepresented in strategic committees and high-visibility roles that serve as pathways to senior leadership.

8. Academic Labor Market Barriers

The competitive, multi-layered nature of academic career progression—long promotion timelines, restricted leadership training, and restricted incentives—disproportionately affects women.

9. Glass Ceiling as an Integrative Barrier

These categories collectively form the “glass ceiling,” a systemic obstacle embedded in patriarchal norms, male-defined leadership standards, and discriminatory practices. It operates informally yet powerfully, preventing women from gaining top leadership positions despite their achievements.

Conclusion

The meta-synthesis underscores that women's underrepresentation in academic leadership stems not from individual deficiencies but from a multilayered system of constraints. These structural, organizational, cultural, familial, legal, and psychological obstacles interact to sustain the glass ceiling and perpetuate gender inequality. Significant progress requires coordinated interventions at all levels: strengthening women individually, reforming institutional practices, challenging cultural stereotypes, and implementing robust gender-equality policies. The integrative model generated by this study provides theoretical and practical direction for policymakers, university administrators, and gender advocates seeking to construct a more non-discriminated academic environment.



انتشارات دانشگاه تهران

زن در توسعه و سیاست

بازشناسی موانع رهبری زنان در آموزش عالی: رویکردی جامع

نیره رحمانی^۱۱. استادیار گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی، دانشگاه امام صادق (ع)، پردیس خاوران، تهران، ایران. رایانامه: drrahmani@isu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف پژوهش حاضر بازشناسی و تبیین جامع موانع ارتقا و رهبری زنان در آموزش عالی است. به این منظور از روش فراترکیب با رویکرد یکپارچه‌کننده استفاده شد تا یافته‌های پژوهش‌های تجمیع، مقایسه و در قالب مدلی منسجم بازتولید شوند. فرایند پژوهش مطابق الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و بروس (۲۰۰۷) اجرا شد. در گام نخست، پرسش اصلی با محوریت «شناخت موانع مشارکت و ارتقای زنان در سمت‌های مدیریتی آموزش عالی» تدوین شد. سپس در گام مرور نظام‌مند پیشینه، مطالعات انجام‌شده از سال ۲۰۰۰ تاکنون با کلیدواژه‌های مرتبط جستجو شدند. از میان ۱۸۵ منبع شناسایی‌شده، پس از ارزیابی عنوان، چکیده و محتوای علمی، ۹۵ مطالعه واجد شرایط وارد فرایند تحلیل شدند. در مراحل استخراج اطلاعات و ترکیب یافته‌ها، کدهای اولیه از دل مطالعات انتخاب و در فرایند مقایسه، تلفیق و ادغام، در قالب مقوله‌های مفهومی و الگوی نهایی طبقه‌بندی شد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۲۳	براساس تحلیل فراترکیب، مجموعه موانع رهبری و ارتقای زنان در آموزش عالی در هفت دسته اصلی شناسایی شدند: موانع ساختاری، موانع سازمانی، موانع فرهنگی-اجتماعی، موانع خانوادگی، موانع قانونی-سیاستی، موانع روان‌شناختی-فردی و محدودیت‌های سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای. همچنین مؤلفه «سقف شیشه‌ای» به‌عنوان مانعی تلفیقی و میان‌سطحی که از هم‌افزایی همه دسته‌ها ناشی می‌شود، به‌صورت مجزا تبیین شد. یافته‌ها نشان داد این موانع ماهیتی چندبعدی و تعاملی دارند و یکدیگر را تقویت می‌کنند و به‌دلیل پیوند ساختاری و فرهنگی، مسیر دسترسی زنان به نقش‌های مدیریتی را به‌طور نظام‌مند محدود می‌سازند.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۱۴	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۳۱	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱	
کلیدواژه‌ها:	
آموزش عالی، ارتقا، رهبری، زنان، موانع.	

استناد: رحمانی، نیره (۱۴۰۵). بازشناسی موانع رهبری زنان در آموزش عالی: رویکردی جامع. زن در توسعه و سیاست، ۲۴(۱)، ۱۱۱-۱۴۷.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2026.411914.1008612>DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2026.411914.1008612>

© نویسندگان.

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

حضور زنان در آموزش عالی و به‌ویژه در مناصب مدیریتی طی دهه‌های اخیر به یکی از محورهای اصلی پژوهش‌های توسعه انسانی و مدیریت سازمانی تبدیل شده است (Sandberg, 2015; Morley et al., 2017). افزایش تعداد زنان تحصیل کرده و ورود آنان به بازار کار علمی، انتظارات قابل توجهی را درباره مشارکت بیشتر زنان در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری‌های کلان ایجاد کرده است. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که سهم زنان در رده‌های مدیریتی دانشگاهی هنوز کمتر از ظرفیت واقعی و توانمندی‌های آنان است (Abedini Belturk & Mansouri, 2018). این شکاف، حتی با وجود رشد قابل توجه تحصیلی زنان، بیانگر محدودیت‌های عمیق ساختاری، فرهنگی، نهادی و سازمانی است که مانع بهره‌گیری کامل از توانمندی‌های آنان می‌شود.

مشارکت زنان در مدیریت آموزش عالی نه تنها از منظر عدالت اجتماعی و تساوی فرصت‌ها اهمیت دارد، بلکه تأثیر مستقیمی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تنوع رهبری، کارآمدی سازمانی و اثربخشی کلی دانشگاه‌ها می‌گذارد. حضور زنان در سطوح مدیریتی امکان بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجربیات متنوع را فراهم می‌کند که این تنوع می‌تواند به افزایش نوآوری، بهبود فرایندهای مدیریتی و ارتقای کیفیت آموزش منجر شود (Hunt et al., 2018; Khan & Salimi, 2023).

توانمندی‌های زنان در مدیریت آموزش عالی طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی و سازمانی را شامل می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند مدیران زن توانایی تحلیل مسائل پیچیده، تصمیم‌گیری مشارکتی، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت منابع را دارند (Eagly & Carli, 2007). همچنین مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی آنان از جمله گوش دادن فعال، همدلی، مدیریت تعارض و ایجاد فضای اعتماد به تقویت انگیزش کارکنان، کاهش تنش‌های سازمانی و شکل‌دهی به محیطی مشارکتی کمک می‌کند (Correa et al., 2024; Salas & Benavides, 2020).

در سطح سازمانی نیز زنان با بهره‌گیری از توانمندی‌های اجرایی خود می‌توانند هماهنگی میان واحدها، مدیریت فرایندهای پیچیده، توانمندسازی کارکنان و ایجاد شبکه‌های علمی و حرفه‌ای مؤثر را تقویت کنند (Rosener, 1990; Haghag & Koulyvand, 2021). همچنین رهبری اخلاق محور آنان متکی بر عدالت، شفافیت، صداقت و کرامت انسانی، به ایجاد محیط‌های کاری حمایتی و انسان محور کمک می‌کند (Brown et al., 2005; Soheili et al., 2024).

تحولات دیجیتال و فناوری‌های نوین نیز زمینه‌ای تازه برای برجستگی نقش زنان در مدیریت دانشگاهی فراهم کرده است. سازگاری با فناوری‌های جدید، تصمیم‌گیری داده‌محور و رهبری دیجیتال از توانمندی‌هایی است که می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری، مدیریت آموزش الکترونیکی و

محیط یادگیری را بهبود بخشد (UNESCO, 2020). همچنین حساسیت زنان به عدالت جنسیتی و تبعیض‌های ساختاری موجب می‌شود نقش مهمی در مدیریت محیط‌های متنوع دانشگاهی ایفا کنند (Morley et al., 2017; Soheili et al., 2024). سبک‌های مشارکتی و انسان‌محور آنان نیز به تقویت اعتماد، انسجام و فرهنگ سازمانی مثبت کمک می‌کند (Winicomb & Singh, 2014; Cherkhab & Gholami-Far, 2024).

با وجود این توانمندی‌ها، مشارکت زنان در سطوح مدیریتی همچنان با چالش‌ها و محدودیت‌های متعدد مواجه است. این محدودیت‌ها از عوامل فردی و شایستگی‌های حرفه‌ای تا موانع فرهنگی، سازمانی و نهادی را دربرمی‌گیرد (Giacomick, 2022; Estimanis, 2020). شناخت عمیق و نظام‌مند این موانع برای طراحی سیاست‌های حمایتی مؤثر و تقویت حضور زنان در مدیریت آموزش عالی ضروری است.

پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد توانمندسازی زنان در مدیریت آموزش عالی نیازمند برنامه‌ریزی هدفمند در ابعاد آموزشی، حرفه‌ای و نهادی است. این اقدامات نه تنها به افزایش مشارکت زنان کمک می‌کند، بلکه موجب بهبود عدالت سازمانی، بهره‌وری و انعطاف‌پذیری نظام آموزش عالی می‌شود.

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد مرور نظام‌مند و فراترکیب، مقالات منتشرشده در سال‌های اخیر را با هدف گردآوری و تحلیل شواهد درباره موانع حضور زنان در مدیریت آموزش عالی بررسی می‌کند. هدف اصلی مطالعه، بازشناسی و دسته‌بندی نظام‌مند موانع مؤثر بر مشارکت زنان با اتکا به شواهد پژوهشی داخلی و بین‌المللی است تا زمینه‌ای برای طراحی راهکارهای سیاستی و برنامه‌های حمایتی فراهم شود.

در رویکرد فراترکیب، مبانی نظری و پیشینه پژوهش به صورت بخش‌های مستقل گزارش نمی‌شوند، بلکه در قالب مفاهیم، مقوله‌ها و مضامین استخراج‌شده از مطالعات پیشین تلفیق و تحلیل می‌شوند. از آنجا که فراترکیب بر ترکیب مفهومی و معنایی یافته‌ها استوار است، چارچوب‌های نظری موجود -مانند نظریه سقف شیشه‌ای، کلیشه‌های جنسیتی، هنجارهای سازمانی و رهبری مشارکتی- در کنار شواهد تجربی در فرایند کدگذاری و ترکیب وارد و در قالب مضامین نهایی بازنمایی می‌شوند؛ بنابراین بخش یافته‌ها در این پژوهش در واقع بازتابی تحلیلی و یکپارچه از پیشینه نظری و شواهد تجربی مطالعات پیشین به‌شمار می‌آید.

درنهایت، این پژوهش با بررسی نظام‌مند شواهد موجود، تصویری جامع از موانع و محدودیت‌های پیش‌روی زنان در مدیریت دانشگاه‌ها ارائه می‌دهد؛ تصویری که می‌تواند به درک عمیق‌تر مسئله و

فراهم‌شدن مبنایی برای سیاست‌گذاری مؤثر در جهت ارتقای عدالت جنسیتی، توسعه پایدار و بهبود کیفیت مدیریت آموزش عالی کمک کند (Mansouri, & Sandberg, 2015; Abedini Belturk, 2018).

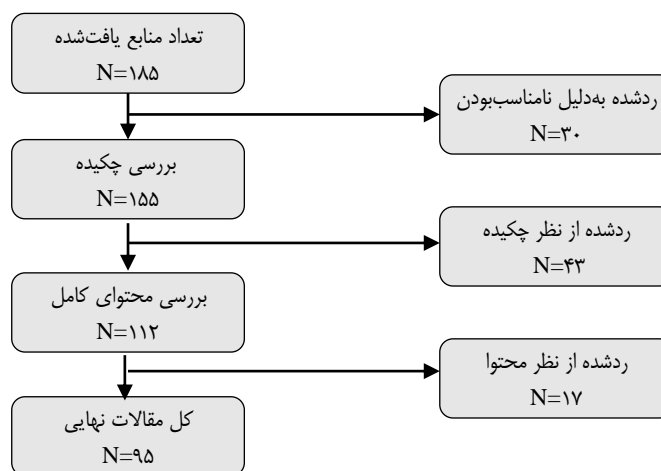
۲. روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش فراترکیب استفاده شده است. فراترکیب یکی از روش‌های مرور نظام‌مند اطلاعات است که برای ترجمه‌های تفسیری یا ایجاد تئوری با بهره‌گیری از یکپارچگی و مقایسه یافته‌های مختلف استفاده می‌شود. هدف فراترکیب ایجاد تفسیری خلاقانه و یکپارچه از یافته‌های کیفی است. به‌طور کلی دو نگاه بر فراترکیب حاکم است. رویکرد اول که یکپارچه‌کننده نام دارد، بر جمع‌آوری و یکپارچه کردن مطالعات پیشین تأکید می‌کند. این رویکرد نقاط مشابه یافته‌های مطالعات پیشین را شناسایی و آن‌ها را براساس متغیرهایی با قابلیت اعتماد بالا یکپارچه می‌کند و نیز نتایجی از نوع روابط علی میان پدیده‌ها و همچنین قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به دنبال دارد. نگاه دوم که ترکیب تفسیری است، بر تأویل و تفسیر مطالعات قبلی تأکید دارد. در این نگاه، مقایسه و تفسیر بااهمیت است؛ زیرا با استفاده از نوعی استقرا پیش‌بینی می‌کند که در شرایط مشابه چه اتفاقی ممکن است بیفتد و اینکه مقوله‌ها چطور به هم مربوط می‌شوند یا با هم تعامل می‌کنند (Hejazifar et al., 2017). در مطالعه حاضر از رویکرد اول یعنی رویکرد فراترکیبی یکپارچه‌کننده استفاده شده است.

برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق با الگوی سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) استفاده شد. این الگو شامل هفت مرحله است. در گام اول، جامعه مورد مطالعه، بستر پژوهش و نوع اطلاعات مورد نیاز بررسی شد و درنهایت پرسش محوری (موانع ارتقا و مشارکت زنان در سمت‌های مدیریتی آموزش عالی کدام‌اند) مبنای جهت‌گیری تمام مراحل بعدی قرار گرفت. در گام دوم، فرایند شناسایی و استخراج مطالعات براساس رویکرد فراترکیب و با رعایت اصول شفافیت و قابلیت بازتولید انجام گرفت. ابتدا جامعه مطالعاتی شامل تمامی پژوهش‌های مرتبط با «مدیریت زنان در آموزش عالی» و «موانع رهبری و ارتقای حرفه‌ای زنان» در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ تعریف شد. گردآوری مطالعات با جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های معتبر علمی بین‌المللی نظیر Scopus, Web of Science و Google Scholar و همچنین پایگاه‌های فارسی از جمله SID, Magiran و Civilica صورت گرفت. رشته‌های جستجو با استفاده از ترکیب کلیدواژه‌های مرتبط طراحی شدند، از جمله «رهبری زنان»، «آموزش عالی»، «موانع»، «چالش‌ها» و «سقف شیشه‌ای».

علاوه بر جستجو در پایگاه‌ها، منابع تکمیلی از طریق کتابخانه‌های دانشگاهی و مراکز پژوهشی نیز گردآوری شدند.

در گام سوم، ابتدا ۱۸۵ مقاله بازیابی شدند. سپس عنوان، چکیده و متن کامل پژوهش‌ها بررسی شد تا فقط مطالعاتی که مستقیم به زنان عضو هیئت علمی، تجارب رهبری و موانع ارتقای آنان در محیط دانشگاهی پرداخته بودند، باقی بمانند. در این فرایند، پژوهش‌هایی که به حوزه‌هایی خارج از آموزش عالی تعلق داشتند، مانند ورزش، آموزش و پرورش یا سازمان‌های صنعتی و درمانی حذف شدند تا تمرکز پژوهش بر محیط دانشگاهی باقی بماند و در نهایت ۹۵ منبع استخراج و انتخاب شدند.



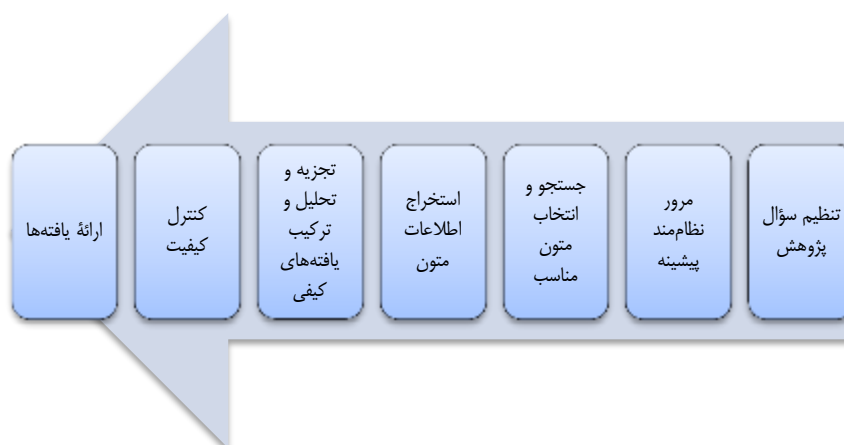
شکل ۱. الگوریتم روش پژوهش

در گام چهارم، استخراج اطلاعات متون و در گام پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی صورت گرفت. اطلاعات پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه موانع مدیریت زنان در جدول ۱ دسته‌بندی شده‌اند. این جدول براساس نام نظریه‌پردازان، سال و مؤلفه‌های کلیدی اشاره‌شده، تنظیم شده است.

هدف فراترکیب ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌ها است. این روش برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و نظریه‌ها استفاده شده است. در مرحله تجزیه و تحلیل، پژوهشگر موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند و به محض شناسایی و مشخص شدن موضوع، طبقه‌بندی‌ای ارائه می‌دهد که موضوع را به بهترین شکل توصیف کند. در این پژوهش، ابتدا کلیه مؤلفه‌های مربوط

شناسایی و به عنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شدند و در گام های بعدی در قالب مفاهیم و مقوله ها (موانع) قرار گرفتند.

در گام ششم، کنترل کیفیت، بررسی گسترده منابع فارسی و لاتین و تلاش در جهت اولویت بندی و شناسایی دقیق مؤلفه ها انجام گرفت. در گام هفتم، یافته ها ارائه شدند. این یافته ها حاصل تلفیق و یکپارچه سازی پیشینه نظری و شواهد تجربی پژوهش ها بودند و در قالب مضامین و مقوله های اصلی موانع زنان عضو هیئت علمی در آموزش عالی گزارش شدند. این بخش به عنوان بازنمایی تحلیلی پیشینه پژوهش در رویکرد فراترکیب عمل می کند و نقشه ای جامع از موانع ساختاری، فرهنگی، فردی و سازمانی پیش روی زنان در مسیر ارتقا و مشارکت مدیریتی ارائه می دهد. مراحل پژوهش در شکل ۲ آمده است.



شکل ۲. مراحل روش فراترکیب

۳. یافته های پژوهش

یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد موانع پیش روی زنان را می توان در چند دسته اصلی طبقه بندی کرد: موانع ساختاری ناشی از قوانین، سیاست ها و رویه های سازمانی که فرصت های پیشرفت زنان را محدود می کنند؛ موانع سازمانی که تحت تأثیر فرهنگ، رهبری و شبکه های حمایتی سازمان قرار دارند؛ موانع فرهنگی-اجتماعی و خانوادگی که باورها، کلیشه ها و نقش های سنتی زنان را تحت تأثیر قرار می دهند؛ موانع قانونی و سیاستی که شامل کمبود حمایت های حقوقی و محدودیت های نهادی است؛ و موانع روان شناختی-فردی، سرمایه اجتماعی و حرفه ای و ویژگی های

ساختار بازار کار آکادمیک که هر یک به نوبه خود بر فرصت‌های ارتقا و مشارکت زنان در مدیریت تأثیر می‌گذارند.

در تحلیل یافته‌ها، علاوه بر موانع یادشده، سقف شیشه‌ای به صورت جداگانه مورد توجه قرار گرفت؛ زیرا این مانع نامرئی و غیررسمی و اغلب تلفیقی از چند مانع دیگر (ساختاری، سازمانی، فرهنگی و سرمایه اجتماعی) است. سقف شیشه‌ای محدودیت پیشرفت زنان را حتی در صورت شایستگی و دسترسی به فرصت‌ها ایجاد می‌کند و اهمیت نمادین و سیستماتیک آن، دلیل ارائه آن به عنوان یک مانع مستقل است.

جدول ۱. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

موانع	صاحب‌نظران	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها
موانع ساختاری-فردی	Abedini Belturk & Mansouri (2018), Babaei et al. (2020), Shirzad Molabashi et al. (2018), Kahnehali et al. (2013), Amani et al. (2018), Mousavirad (2016), Luke (2007), Jackson (2008), Hashemi & Ebadi (2008), Bruckmüller et al. (2010), Nasserinejad et al. (2020), Nobre et al. (2014), Akpinar (2013)	نداشتن خودباوری و اعتمادبه‌نفس	ترس از شکست و پذیرش مسئولیت‌های سنگین، خودکوچک‌بینی و باورنداشتن به توانمندی‌های فردی، اضطراب و نگرانی از ارزیابی منفی یا انتقاد
		مهارت‌ها و توانمندی فردی محدود	کمبود تجربه مدیریتی و حرفه‌ای، ضعف در مهارت‌های ارتباطی و تعامل بین‌فردی، توانایی کمتر در حل مسائل پیچیده و تصمیم‌گیری
		اثر بازخورد و تجربه اجتماعی	دریافت بازخورد منفی به صورت شخصی و دلسردکننده (ناتوانی در برخورد قهرآمیز)، اثرات فشارهای روانی و هیجانی محیط کار (روحیه زنانه و لطیف، ریسک‌ناپذیری، احساسی عمل کردن، وسواس در کار)، کاهش انگیزه و اعتمادبه‌نفس در مواجهه با نقد یا رقابت
		نگرش‌ها و رفتارهای محافظه‌کارانه	تمایل کمتر به پذیرش نقش‌های پرمسئولیت و رقابتی، گرایش به اطاعت‌پذیری و اجتناب از محیط‌های مردم‌محور، بی‌میلی به شغل‌های مدیریتی و عدم جستجوی فرصت‌های ارتقا
		موانع خانوادگی	Bamer & Skynberg (2018), Decimin (2020), Abedini Belturk & Mansouri (2018), Babaei et al. (2020), Shirzad Molabashi et al. (2018), Kahnehali et al. (2013), Ezami et al. (2016), Ameliya & Afqahi (2012), Kazempour (2016), Asghari (2006), Esfidani (2002),
کمبود حمایت خانوادگی	عدم موافقت خانواده‌ها با کارکردن زنان (پدر، مادر، همسر)، نبود حمایت عملی و مشورتی خانواده برای فعالیت حرفه‌ای		
هنجارها و باورهای سنتی خانواده	نقش‌هایی که از سمت خانواده بر دوش زنان گذاشته می‌شود، سنت‌ها و باورهای خاص خانواده		

موانع	صاحب نظران	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها
موانع فرهنگی و اجتماعی	Pourbehroozan et al. (2021), Taghizadeh et al. (2012), Hoobler et al. (2009), Shahtalebi et al. (2009), Morley et al. (2017), Falahati (2023), Zarghi et al. (2020)	محدودیت‌های زمانی و وقفه شغلی	کمبود زمان، وقفه‌های شغلی ناشی از بارداری و نگهداری فرزندان، عدم تخصیص مرخصی زایمان کافی
موانع فرهنگی و اجتماعی	Giacomick (2022), Estimanis (2020), Abedini Belturk & Mansouri (2018), Beigi Nasrabadi et al. (2025), Babaei et al. (2020), Taleghani et al. (2009), Kahnehali et al. (2013), Gholamzadeh et al. (2015), Ezami et al. (2016), Alimohammadzadeh et al. (2018), Ameliya & Afqahi (2012), Bruckmüller et al. (2014), Fernandez & Mors (2008), Rink et al. (2013), Abedi Jebelli et al. (2015), Roshannejad (2007), Bardar et al. (2016), Taghizadeh et al. (2012), Hashemi & Ebadi (2008), Hoobler et al. (2009), Shahtalebi et al. (2009), Rahmani (2015), Nobre et al. (2014), Falahati (2023), Zarghi et al. (2020), Mehrara et al. (2017)	کلیشه‌ها و باورهای جنسیتی	باور به اینکه زنان احساسی، کم‌ریسک، فاقد قاطعیت و بی‌ثبات در مدیریت‌اند، نسبت‌دادن رهبری، قدرت، قاطعیت و تصمیم‌گیری به طبیعت مردان، تردید یا بی‌اعتمادی به صلاحیت مدیریتی زنان
		جامعه‌پذیری جنسیتی و تربیت اجتماعی	جامعه‌پذیری متفاوت دختران و پسران در خانواده، مدرسه و رسانه، القای طحوااره‌های شناختی جنسیتی از کودکی، تربیت مبتنی بر اطاعت، تواضع، مراقبت و پرهیز از ریسک برای دختران، تقویت نقش‌های خانه‌داری، مراقبتی و غیررهبری برای زنان، تبعیض در آموزش رسمی، غیررسمی، کتب درسی و رسانه، نبود الگوی زنانه توانمند در نظام اجتماعی، جامعه‌پذیری ناتوان‌ساز و بازدارنده برای دختران
		فرهنگ مردسالارانه و ساختارهای اجتماعی تثبیت‌شده	سلطهٔ دیرین مردان بر ساختارهای مدیریتی، مقاومت فرهنگی به پذیرفتن مدیر زن، ارزش‌گذاری بیشتر بر نقش‌ها و ویژگی‌های مردانه، تداوم سنت‌های اجتماعی مردسالارانه در دانشگاه‌ها
		نگرش و قضاوت اجتماعی در مورد مدیریت زنان	باورهای منفی دربارهٔ توان مدیریتی زنان، تصور ناکارآمدی زنان در چالش‌ها و تصمیم‌گیری‌های سخت، تمایل کارکنان و جامعه به پذیرش مدیر مرد، انتظار از زنان برای رفتارهای غیرقدرت‌طلبانه و غیرریسکی
		محدودیت در پایگاه اجتماعی و شبکه‌های ارتباطی جامعه	کمبود شبکه‌های اجتماعی و حمایتی زنان، دشواری دسترسی به شبکه‌های غیررسمی قدرت، موقعیت اجتماعی ضعیف‌تر زنان، محدودیت در ارتباط مؤثر با نخبگان و ساختارهای تصمیم‌گیری
		ساختارها و سیاست‌های منابع انسانی	معیارهای مردانه در جذب، انتخاب، ارتقا و جبران خدمت، تبعیض در مسیرهای شغلی، ارتقا و تخصیص پروژه‌ها، عدم شفافیت و بی‌عدالتی رویه‌ای و مراوده‌ای، محدودیت چرخش شغلی و تخصیص مناصب کم‌اثر به زنان، نبود سیاست‌ها و برنامه‌های
		ساختارها و سیاست‌های منابع انسانی	Sandberg (2015), Zarghamifard & Behboudi (2014), Beigi Nasrabadi et al. (2025), Babaei et al. (2020), Abedi Jebelli

موانع	صاحب نظران	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها
عزت نفس و احترام	Sandberg (2015), Zarghamifard & Behboudi (2014), Beigi Nasrabadi et al. (2025), Babaei et al. (2020), Abedi Jebelli et al. (2015), Rafatjeh & Kheirkhah (2013), Pourbehroozan et al. (2021), Taghizadeh et al. (2012), Hashemi & Ebadi (2008), Bruckmüller et al. (2010), Chao et al. (2005), Hoobler et al. (2009), Shahtalebi et al. (2009), Morley et al. (2017), Nobre et al. (2014), Mousavirad et al. (2016), Moradi (2015), Falahati (2023), Mehrara et al. (2017)	ساختارها و سیاست‌های منابع انسانی	برابری جنسیتی در سازمان، ساعات کار طولانی، انعطاف‌ناپذیر و ناسازگار با شرایط زنان، نبود مسیرهای شغلی و جانشین‌پروری برای زنان
		رهبری و مدیریت سازمانی	حمایت‌نکردن مدیران ارشد و میانی از زنان، تمایل مدیران به انتخاب مردان، استفاده محدود از زنان در واحدهای صف و سمت‌های راهبردی، بی‌توجهی به توسعه و آموزش سازمانی برای زنان، کمبود الگوهای مدیران زن موفق در سازمان
		فرهنگ سازمانی و تعاملات غیررسمی	فرهنگ سازمانی مردسالارانه و مقاومت در برابر تصمیم‌گیری زنان، روابط غیررسمی مردانه و طرد زنان، بی‌اعتمادی مردان به توان مدیریتی زنان، کم‌ارزش‌گذاری مشارکت زنان در جلسات و شوراها، سبک مدیریتی، غیرمشارکتی و فضای غیررسمی تبعیض‌آمیز، رفتار قبیله‌ای، رابطه‌محوری و نادیده‌گرفتن زنان در جمع‌های حرفه‌ای
		شبکه‌ها و تعاملات سازمانی	نبود شبکه‌های حمایتی رسمی و غیررسمی برای زنان، سدهای ارتباطی سازمانی و محدودیت در دسترسی به اطلاعات کلیدی، نبود فرصت‌های برابر در مأموریت‌ها، پروژه‌ها و تعاملات بین‌سازمانی، دشواری راهیابی به حلقه‌های تصمیم‌گیری پنهانی و محافل نفوذ
		ساختار اداری و محیط کار	فساد اداری، تبعیض‌های آشکار یا پنهان، محیط کار مردم‌محور، رقابتی و گاه خشن برای زنان، ناسالم‌بودن فضاهای کاری از نظر روانی و تعاملی، نبود سازوکارهای عادلانه برای نظارت، شکایت و پیگیری تبعیض، توزیع نابرابر مسئولیت‌های اداری و اجرایی
مسئولیت سازمان	Ocho (2021), Zahedi (2003), Gholamzadeh et al. (2015), Mousavirad (2016), Mirghafouri et al. (2016), Taghizadeh et al. (2012), Rahmani (2015), Zarghi et al. (2020)	معیارهای مردانه در جذب و ارتقا	معیارهای مردانه در سیستم جذب، ارتقا، توسعه و مربیگری و جبران خدمت
		سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	سیاست‌های منابع انسانی، قوانین و مقررات حاکم و روش‌ها و رویه‌ها، کم‌بودن سهم اشتغال بانوان، بی‌عدالتی توزیعی مسئولیت‌های اداری
		تفکیک شغلی و تفکیک ساختاری	تبعیض ساختاری علیه زنان مانند تفکیک‌های شغلی، فاصله حقوق و دستمزد، خشونت‌های جنسی، جلوگیری از ارتقای شغلی
		نظام مردسالارانه سازمان	وجود نظام مردسالارانه، مقاومت در برابر تصمیم‌گیری زنان، کم‌بودن فرصت‌های چرخش شغلی برای زنان

موانع	صاحب نظران	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها
	Ocho (2021), Zahedi (2003), Gholamzadeh et al. (2015), Mousavirad (2016), Mirghafouri et al. (2016), Taghizadeh et al. (2012), Rahmani (2015), Zarghi et al. (2020)	کمبود فرصت‌ها و نقش‌های شغلی متنوع	عدم تنوع یا کم‌تنوعی فرصت‌های شغلی برای زنان، قراردادن زنان در سمت‌های پایین‌تر، شانس کمتر از مردان در مسیر پیشرفت شغلی
		ساعات کاری و محیط کار نامناسب	ساعات کار انعطاف‌ناپذیر و طولانی، محیط کاری ناسالم، فرهنگ مسلط ساعات کاری طولانی
سقف شیشه‌ای	Bendel & Smith (2010), Welborn et al. (2007), Zarghamifard & Behboudi (2014), Nobre et al. (2014), Falahati (2023), Mehrara et al. (2017), Yeh (2008), Alishiri & Ahangari (2015), Allahyari-et al. (2015), Safari & Foroughi Abri (2010), Sajeli & Aboumansour (2015), Salehi et al. (2015), Roberto et al. (2020), Dehghanpour & Adnanrad (2025)	موانع سازمانی، ساختاری و فرهنگی	شبکه‌سازی محدود و دسترسی کم به مسیرهای قدرت، سوگیری مدیریتی و تبعیض در تصمیم‌گیری، فرهنگ و سنت مردسالارانه دانشگاه، نظام ارتقای شغلی تبعیض‌آمیز و نابرابری پرداخت، غلبه الگوی مدیریت مردانه، تخصیص نقش‌های کم‌اهمیت به زنان و حذف از تصمیم‌سازی کلان، کمبود فرصت برای تجربه مدیریتی در پروژه‌های کلان، ساختارهای تبعیض‌آمیز و تثبیت تاریخی سقف شیشه‌ای
		نگرش‌های بیرونی (جامعه، سازمان، مردان)	کلیشه‌های جنسیتی درباره توانایی‌های مدیریتی زنان، ارزش‌گذاری مردانه بر الگوی «رهبری خوب»، بی‌اعتمادی کارکنان مرد به مدیران زن، پیش‌داوری درباره نقش مناسب زن (اولویت نقش خانگی، تصور کم‌تعهدی زنان به مسئولیت‌های مدیریتی)
		نگرش‌های درونی زنان (لایه داخلی)	کمبود اعتمادبهنفس شغلی و حرفه‌ای، ترس از شکست و حساسیت به ارزیابی منفی، خودکوچک‌بینی و پذیرش کلیشه «زنان برای مدیریت ساخته نشده‌اند»
موانع ناشی از سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای	Kazemipour (2016), Asghari (2006), Bruckmüller et al. (2010), Wakin & Smith (2014), Babaei et al. (2020), Tang & Horta (2021)	شبکه‌ها و محافل حرفه‌ای	دسترسی ضعیف به شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی، محدودیت حضور در محافل تصمیم‌گیری پنهانی، نبود حمایت و مشاوره از همکاران و مدیران ارشد
		روابط و تعاملات اجتماعی	تعاملات محدود با سایر متخصصان و مدیران، تفاوت‌های جنسیتی در ارتباطات شفاهی و غیرشفاهی، کمبود فرصت‌های مشارکت در گروه‌ها و تیم‌های کلیدی
		حمایت حرفه‌ای و الگوها	کمبود الگوهای موفق زن در مدیریت و آموزش عالی، نبود مربیان یا راهنمایان حرفه‌ای برای تقویت مهارت‌ها، کمبود برنامه‌های سازمانی برای هدایت و تقویت زنان
		فضای غیررسمی سازمان	وجود سیاست‌ها و فرهنگ مردمحور در تعاملات غیررسمی، جانبداری و ترجیح روابط مردانه در تصمیم‌گیری‌ها، محدودیت در دسترسی به اطلاعات حیاتی و فرصت‌های شغلی

موانع	صاحب نظران	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها
	Kazempour (2016), Asghari (2006), Bruckmüller et al. (2010), Wakin & Smith (2014), Babaei et al. (2020), Tang & Horta (2021)	فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای	محدودیت در آموزش رسمی و غیررسمی برای ارتقای مهارت‌ها، دسترسی نداشتن به کارگاه‌ها، دوره‌ها و فرصت‌های یادگیری، نبود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای سازمانی
		مهارت‌ها و تجربه حرفه‌ای	کمبود تجربه عملی در مدیریت واحدهای کلیدی، ضعف در مهارت‌های تخصصی و مدیریتی، محدودیت در فرصت‌های چرخش شغلی و کار عملی
		ارزیابی و دیده‌شدن حرفه‌ای	شناسایی نشدن شایستگی‌ها و دستاوردهای زنان، دیده‌نشدن عملکرد حرفه‌ای در ارتقا و ارزیابی‌ها، نبود بازخورد مؤثر و فرصت‌های ارتقای شغلی
		نبود قوانین و سیاست‌های حمایتی مؤثر	نبود خط‌مشی‌ها و مقررات ضامن مشارکت زنان، عدم اجرای سیاست‌های برابری جنسیتی در عمل، قوانین تفکیک‌نشده و ناکافی برای تضمین فرصت‌های برابر
موانع قانونی-سیاستی	Abedini Baltork & Mansouri (2018), Babaei et al. (2020), Abedi Jebelli et al. (2015), Pourbehrouzan et al. (2021), Hashemi & Ebadati (2008), Falahati (2023), Mohaddes Khalesi (2017)	تبعیض و فشارهای نهادی-سیاسی	تبعیض‌های جنسیتی آشکار یا پنهان در انتصاب‌ها و ارتقا، مداخله سیستم سیاسی و مناسبات فراساختاری، از جمله نفوذ احزاب یا روابط سیاسی در انتصاب مردان به مدیریت، نبود حمایت واقعی دولت یا نهادهای حاکم
		سیاست‌ها و چارچوب‌های محدودکننده اشتغال زنان	سیاست‌های اشتغال و نظام تقسیم‌کار نابرابر، محدودیت در دسترسی به فرصت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری، فشارهای قانونی یا سیاستی که ارتقای زنان را به تأخیر می‌اندازد
موانع ناشی از ساختار بازار کار آکادمیک	Morley et al. (2017), Odiambo (2011), Shawa & Chakla (2020), Li & Kam (2021), Longman (2018)	نیاز به رهبران چندمهارتی و چندچالشی	الزام به حضور هم‌زمان مردان و زنان برای مقابله با چالش‌های سازمانی، صنعتی و اخلاقی، نبود برنامه‌های سازمانی برای آماده‌سازی زنان برای این نقش‌ها، کمبود فرصت‌های واقعی برای تمرین مهارت‌های رهبری در محیط‌های عملی
		پیچیدگی و رقابت بازار کار	ساختار پیچیده بازار کار و اقتصاد آموزش عالی، رقابت شدید برای دستیابی به سمت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری، نیاز به مهارت‌ها و توانمندی‌های متنوع برای موفقیت
		محدودیت‌های فرصت‌های شغلی و مسیر ارتقا	سهم محدود زنان در سمت‌های مدیریتی به دلیل ساختار بازار کار، زمان‌بندی و نیازهای اقتصادی که مسیر ارتقا را برای زنان دشوار می‌کند، نبود مشوق‌ها یا سیاست‌های اقتصادی برای جذب و نگهداشت زنان در سمت‌های کلیدی

۳-۱. موانع ساختاری

در مطالعات رهبری و جنسیت، موانع ساختاری یعنی مجموعه محدودیت‌هایی که در قوانین، رویه‌ها، ساختارهای رسمی و نظام‌های منابع انسانی سازمان‌ها نهادینه شده‌اند و به صورت غیرمستقیم فرصت‌های پیشرفت زنان را محدود می‌کنند. نظریه پردازان سازمانی معتقدند بسیاری از ساختارهای اداری و معیارهای ارزیابی عملکرد، براساس الگوهای سنتی و مردم‌محور شکل گرفته‌اند و همین امر موجب می‌شود نظام‌های جذب، ارتقا و توزیع فرصت‌ها به نفع مردان عمل کنند. در مطالعات «نابرابری ساختاری» نیز تأکید می‌شود که حتی سیاست‌های به ظاهر خنثی می‌توانند در عمل پیامدهای جنسیتی داشته باشند و مسیر پیشرفت زنان را دشوار کنند.

سهم محدود زنان در سمت‌های مدیریتی به دلیل ساختار بازار کار، زمان‌بندی‌ها و نیازهای اقتصادی، مسیر ارتقا را برای آنان دشوار می‌کند. همچنین نبود مشوق‌ها یا سیاست‌های اقتصادی برای جذب و نگهداشت زنان در مناصب کلیدی از دیگر چالش‌های این حوزه است.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد موانع ساختاری یکی از مهم‌ترین عوامل محدودکننده پیشرفت زنان در آموزش عالی هستند و این موانع در سطح ساختار رسمی، قوانین اداری و سیاست‌های منابع انسانی عمل می‌کنند. زاهدی (۱۳۸۲) و اوچو (۲۰۲۱) تأکید کرده‌اند که معیارها و استانداردهای سازمانی در بسیاری از دانشگاه‌ها بر پایه الگوهای مردانه طراحی شده‌اند و همین امر موجب می‌شود نظام‌های جذب، ارزیابی و ارتقا، رفتار و عملکرد مردان را معیار اصلی قرار دهد و فرصت‌های زنان برای مشارکت در پروژه‌های کلیدی کاهش یابد.

در پژوهش غلامزاده و همکاران (۱۳۹۴) و موسوی‌راد (۱۳۹۵) نیز نشان داده شده است که سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی، از جمله شیوه‌های انتصاب، ارزیابی عملکرد و برنامه‌های ارتقا، نقش مهمی در بازتولید نابرابری ساختاری دارند و می‌توانند به‌طور غیرمستقیم مشارکت زنان را محدود کنند. نتایج این مطالعات بیانگر آن است که حتی سیاست‌های رسمی و ظاهراً بی‌طرف نیز ممکن است در عمل مسیر پیشرفت زنان را مسدود کنند.

میرغفوری و همکاران (۱۳۹۵) با بررسی وضعیت تفکیک شغلی و تبعیض ساختاری نشان داده‌اند که زنان به دلیل محدودیت‌های مبتنی بر جنسیت، کمتر به موقعیت‌های کلیدی و مسئولیت‌های مدیریتی دسترسی پیدا می‌کنند. تفکیک مشاغل، نابرابری دستمزد و محدودیت در مسیر ارتقا از مهم‌ترین این موانع گزارش شده است.

پژوهش تقی‌زاده و همکاران (۲۰۱۲) و سایر مطالعات مرتبط نیز حاکی از آن است که ساختار مردسالارانه سازمان‌ها و سلسله‌مراتب قدرت رسمی، تصمیم‌گیری‌ها و فرصت‌ها را عمدتاً در اختیار مردان قرار می‌دهد و این وضعیت ورود زنان به جایگاه‌های مدیریتی را دشوارتر می‌سازد. رحمانی (۱۳۹۴) نشان داده است که کمبود فرصت‌های شغلی متنوع، دسترسی محدود زنان به پروژه‌های کلیدی و نقش‌های ارتقایی، امکان تقویت مهارت‌ها و دیده‌شدن حرفه‌ای آنان را کاهش می‌دهد و به‌عنوان مانعی مهم در مسیر پیشرفت شغلی زنان عمل می‌کند. همچنین زرقی و همکاران (۱۳۹۹) به این نتیجه رسیده‌اند که شرایط محیط کار و ساعات کاری طولانی، فشار مضاعفی بر زنان وارد می‌کند و این وضعیت توان رقابت آنان با مردان را در مسیر ارتقا کاهش می‌دهد. مطابق این پژوهش، ساختار زمانی و محیط کاری اغلب با نیازها و مسئولیت‌های زنان همخوانی ندارد و همین عدم تناسب، مانعی ساختاری محسوب می‌شود.

۳-۲. موانع سازمانی

در مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی، موانع سازمانی به عواملی اطلاق می‌شود که در فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، شبکه‌های ارتباطی و فرایندهای غیررسمی سازمان ریشه دارند و می‌توانند دسترسی زنان را به فرصت‌های مدیریتی محدود کنند. بسیاری از پژوهشگران معتقدند فرهنگ‌های سازمانی مردمحور و شبکه‌های غیررسمی قدرت نقش مهمی در بازتولید نابرابری جنسیتی ایفا می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که فرصت‌های پیشرفت و دیده‌شدن حرفه‌ای اغلب در قالب روابط غیررسمی و شبکه‌های حرفه‌ای توزیع می‌شود و زنان دسترسی کمتری به این شبکه‌ها دارند. براساس پیشینه پژوهش، موانع سازمانی از مهم‌ترین عوامل محدودکننده پیشرفت زنان در آموزش عالی هستند که از فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت، شبکه‌های حمایتی و تعاملات رسمی و غیررسمی درون سازمان نشئت می‌گیرند. این مجموعه عوامل موجب می‌شوند زنان فرصت‌های کمتری برای دیده‌شدن، ارتقا و مشارکت مؤثر در تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند. ساندربرگ (۲۰۱۵)، ضرغامی‌فرد و بهبودی (۲۰۱۴) و کلی (۲۰۱۹) در مطالعات خود نشان داده‌اند که رهبری و مدیریت سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در محدودسازی فرصت‌های مدیریتی زنان دارد. یافته‌های این پژوهش‌ها بیانگر آن است که کمبود حمایت فعال مدیران ارشد از زنان و نبود الگوهای موفق زنان مدیر سبب می‌شود زنان کمتر در معرض فرصت‌های تجربه مدیریتی قرار گیرند و انگیزه آنان برای ارتقا کاهش یابد.

پژوهش ساندور (۲۰۱۷) و نیز صیادی فر (۱۳۸۶) نشان داده است که فرهنگ سازمانی و تعاملات غیررسمی بخشی اساسی از موانع سازمانی را شکل می‌دهند. مطابق این مطالعات، هنجارها و ارزش‌های مسلط در بسیاری از سازمان‌ها با سبک مدیریتی مردسالارانه همراه است و همین امر مشارکت زنان در فرایندهای تصمیم‌گیری را محدود می‌کند.

در پژوهش رفعت‌جاه و خیرخواه (۱۳۹۲)، بروکمولر و همکاران (۲۰۱۰) و هوبلر و همکاران (۲۰۰۹) نیز تأکید شده است که شبکه‌های اطلاعاتی و حمایتی سازمانی معمولاً مردانه هستند و زنان دسترسی محدودتری به این شبکه‌ها دارند.

مورلی و همکاران (۲۰۱۷)، نوبر و همکاران (۲۰۱۴) و موسوی‌راد و همکاران (۱۳۹۵) نیز گزارش کرده‌اند که عواملی مانند ساعات کاری طولانی، کمبود فرصت‌های شغلی مناسب و محدودیت دسترسی به پروژه‌های کلیدی، فشار مضاعفی بر زنان وارد می‌کند و توانایی آنان برای رقابت در مسیر ارتقا را کاهش می‌دهد.

۳-۳. موانع فرهنگی-اجتماعی

در نظریه‌های جنسیت و سازمان، موانع فرهنگی-اجتماعی به هنجارها، باورها و کلیشه‌های جنسیتی‌ای اشاره دارد که نقش‌های اجتماعی زنان و مردان را تعریف می‌کنند و بر انتظارات جامعه از رفتار و توانایی‌های آنان اثر می‌گذارند. نظریه «نقش‌های جنسیتی» و «ساخت اجتماعی جنسیت» نشان می‌دهد بسیاری از نگرش‌ها دربارهٔ توان مدیریتی زنان ریشه در کلیشه‌های فرهنگی دارد و این کلیشه‌ها می‌توانند فرصت‌های رهبری زنان را محدود کنند (Eagly & Wood, 2012; Ridgeway, 2011; Butler, 2005).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند موانع فرهنگی-اجتماعی یکی از اساسی‌ترین عوامل محدودکنندهٔ فرصت‌های مدیریتی زنان در آموزش عالی هستند. این موانع از هنجارها، ارزش‌ها، باورهای اجتماعی و الگوهای جامعه‌پذیری جنسیتی ناشی می‌شوند و از طریق بازتولید کلیشه‌های جنسیتی و نگرش‌های تبعیض‌آمیز، بر امکان ورود و ارتقای زنان در سطوح مدیریتی اثر می‌گذارند.

مطالعات گسترده‌ای نشان داده‌اند بخش عمده‌ای از فرهنگ عمومی مبتنی بر پیش‌فرض‌هایی است که توان مدیریتی زنان را زیر سؤال می‌برد. برخی پژوهش‌های بین‌المللی تأیید کرده‌اند که زنان اغلب به دلیل ویژگی‌هایی مانند احساسی بودن، لطافت یا ریسک‌گریزی فاقد اقتدار مدیریتی تلقی می‌شوند. این کلیشه‌ها در فرهنگ سازمانی نیز بازتاب پیدا می‌کند و محیط کاری را به سمت الگوهای مردسالارانه سوق می‌دهد. مطالعات غلام‌زاده و همکاران (۱۳۹۴)، اعزامی و همکاران (۱۳۹۵)،

کرک آبادی و همکاران (۱۳۹۵)، علی محمدزاده و همکاران (۱۳۹۷) و همچنین تابع بردبار و همکاران (۲۰۱۶) و هوبلر و همکاران (۲۰۰۹) نشان داده‌اند حضور طولانی مردان در موقعیت‌های مدیریتی، مقاومت ساختاری در پذیرش مدیریت زنان ایجاد می‌کند و این مقاومت به‌مرور طبیعی‌سازی می‌شود. در سطح عمیق‌تر، پژوهش‌ها بر نقش تعیین‌کننده جامعه‌پذیری جنسیتی تأکید دارند. یافته‌های نظری و تجربی از جمله در آثار باتلر (۲۰۰۵)، سیدجوادین (۱۳۸۶)، رحمانی (۱۳۹۴) و نیز در پژوهش‌هایی مانند نویر و همکاران (۲۰۱۴) گیاکمیک (۲۰۲۲) و استیمانیز (۲۰۲۰) نشان می‌دهد دختران و پسران از کودکی در دو مسیر تربیتی متفاوت قرار می‌گیرند. در این الگو، دختران به نقش‌های مراقبتی و عاطفی هدایت می‌شوند؛ درحالی‌که برای پسران نقش‌های اقتدارگرایانه و رهبری تقویت می‌شود. این فرایند در ساختارهای اجتماعی استمرار می‌یابد و درنهایت به طرحواره‌های شناختی تبدیل می‌شود که ادراک افراد از هویت جنسیتی و نقش‌های اجتماعی را شکل می‌دهد. پژوهش‌های آزادان و همکاران (۱۳۹۴)، تقی‌زاده و همکاران (۲۰۱۲)، هاشمی و عبادتی (۲۰۰۸) و مجموعه‌ای از مطالعات بین‌المللی نیز نشان داده‌اند این شکل از جامعه‌پذیری موجب ضعف شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای زنان و محدودیت در پایگاه اجتماعی آنان می‌شود؛ موضوعی که حضور مؤثر آنان در روابط قدرت و تصمیم‌گیری را محدود می‌سازد.

برآیند پژوهش‌ها حاکی از آن است که این عوامل به صورت یک نظام فرهنگی-اجتماعی خودتقویت‌شونده عمل می‌کنند. جامعه‌پذیری جنسیتی به بازتولید کلیشه‌ها منجر می‌شود. کلیشه‌ها نگرش‌های منفی به مدیریت زنان را تقویت می‌کنند. نگرش‌ها فرهنگ مردسالارانه را پایدار نگه می‌دارند و فرهنگ مردسالارانه، دسترسی زنان به منابع قدرت، شبکه‌های اجتماعی و فرصت‌های مدیریتی را محدود می‌کند. بیشتر پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی، از منابع کلاسیک تا مطالعات روز، به‌طور همگرا نشان داده‌اند که این چرخه سبب می‌شود زنان با وجود شایستگی‌های حرفه‌ای در مسیر ورود، تثبیت و ارتقای مدیریتی در آموزش عالی با موانع جدی مواجه شوند.

۳-۴. موانع خانوادگی

در مطالعات جنسیت و کار، خانواده به‌عنوان یکی از مهم‌ترین زمینه‌های شکل‌گیری نابرابری‌های حرفه‌ای زنان شناخته می‌شود. نظریه تعارض نقش‌ها بیان می‌کند که زنان به‌دلیل هم‌زمانی نقش‌های شغلی، مادری و همسری با فشارهای مضاعفی مواجه می‌شوند که می‌تواند مسیر پیشرفت حرفه‌ای آنان را محدود کند. پژوهشگران همچنین در چارچوب نظریه تقسیم جنسیتی کار تأکید

کرده‌اند که هنجارهای فرهنگی و ساختارهای اجتماعی اغلب مسئولیت‌های مراقبتی و خانگی را به زنان نسبت می‌دهند و همین امر فرصت مشارکت آنان در موقعیت‌های مدیریتی را کاهش می‌دهد. موانع خانوادگی به‌عنوان یکی از عوامل مهم محدودکننده مسیر ارتقای زنان در آموزش عالی معرفی شده‌اند. این موانع از نقش‌ها، انتظارات و وظایفی ناشی می‌شوند که خانواده به زنان تحمیل می‌کند و موجب می‌شود آنان در ایجاد توازن میان مسئولیت‌های حرفه‌ای و الزامات زندگی خانوادگی با چالش روبه‌رو شوند.

نخستین محور این موانع، تعارض میان نقش‌های شغلی و مسئولیت‌های خانوادگی است. مورلی و همکاران (۲۰۱۷) و تقی‌زاده و همکاران (۲۰۱۲) گزارش کرده‌اند که زنان شاغل در آموزش عالی غالباً با تضاد میان وظایف خانه‌داری، مراقبت از فرزندان و الزامات نقش مدیریتی مواجه می‌شوند. ساعات کاری طولانی، فشارهای اداری و انتظارات مربوط به حضور فعال در محیط کار، امکان تمرکز بر فعالیت‌های ارتقایی را برای بسیاری از زنان محدود می‌کند.

عامل مهم دیگر میزان حمایت خانواده است. در شماری از پژوهش‌ها، از جمله بامر و اسکینبرگ (۲۰۱۸)، عابدینی بلترک و منصوری (۱۳۹۷) و لائورا و سانچز (۲۰۱۷)، زنان تأکید کرده‌اند که نبود پشتیبانی کافی از سوی همسر یا والدین، توانایی آنان را برای حضور در جلسات کلیدی، مشارکت در برنامه‌های مدیریتی و پذیرش مسئولیت‌های جدید کاهش می‌دهد.

جنبه دیگری از این موانع، هنجارها و باورهای سنتی خانوادگی است. پژوهش‌های اعزامی و همکاران (۱۳۹۵) و احمدی کهنعلی (۱۳۹۲) نشان می‌دهد نگرش‌های مبتنی بر نقش‌های سنتی از زنان انتظار دارند که اولویت خود را به مسئولیت‌های خانه اختصاص دهند. چنین نگرش‌هایی نه تنها بر انتخاب‌های حرفه‌ای زنان اثر می‌گذارد، بلکه بر ادراک آنان از توانایی‌های مدیریتی خود نیز تأثیرگذار است.

از سوی دیگر، وقفه‌های شغلی ناشی از رویدادهای خانوادگی مانند بارداری، زایمان و مرخصی‌های مراقبتی نیز از موانع مهم محسوب می‌شود. مطالعات اصغری (۱۳۸۵)، فاستر (۲۰۰۱) و الماسی و همکاران (۱۳۹۴) نشان می‌دهد این وقفه‌ها فرصت مشارکت زنان را در پروژه‌های کلیدی و موقعیت‌های تصمیم‌گیری کاهش می‌دهد.

برآیند این مجموعه یافته‌ها از جمله نتایج دسیمن (۲۰۲۰) و لائورا و سانچز (۲۰۱۷) نشان می‌دهد موانع خانوادگی ناشی از ترکیب تعارض نقش‌ها، کمبود حمایت، باورهای سنتی و وقفه‌های شغلی، در کنار یکدیگر عمل می‌کنند و موجب می‌شوند زنان در مسیر دستیابی به فرصت‌های

مدیریتی در آموزش عالی با محدودیت های جدی مواجه شوند. این مطالعات بر ضرورت بازنگری در سیاست های سازمانی و همچنین تقویت حمایت های فرهنگی و خانوادگی تأکید دارد.

۳-۵. موانع قانونی و سیاسی

در مطالعات موجود، موانع قانونی و سیاسی به عنوان یکی از عوامل تعیین کننده در محدودسازی مسیر پیشرفت حرفه ای زنان معرفی می شوند. این موانع از چارچوب های رسمی شامل قوانین، مقررات، خط مشی ها و سیاست های مرتبط با برابری جنسیتی ناشی می شوند و هرگونه خلأ، ضعف یا اجرای ناقص آن ها می تواند به شکل مستقیم یا غیرمستقیم فرصت های ارتقای زنان را کاهش دهد. مجموعه ای از پژوهش ها، از جمله آثار عابدینی بلترک و منصوری (۲۰۱۸) و کلی (۲۰۱۹) نشان می دهد این موانع حتی در شرایطی نیز که زنان از شایستگی فردی و انگیزه حرفه ای برخوردار باشند، می توانند مسیر پیشرفت آنان را مسدود کنند.

یکی از ابعاد اصلی این حوزه، نبود قوانین حمایتی مؤثر یا ضعف در اجرای سیاست های موجود است. برجی مسلم خانی (۱۳۸۳) و خدابی و همکاران (۱۳۹۷) به این نتیجه رسیده اند که نبود مقررات الزام آور درباره مشارکت زنان یا وجود قوانین فاقد ضمانت اجرایی موجب تداوم نابرابری جنسیتی در ساختارهای اداری می شود. حتی در مواردی که قوانین به ظاهر برابر تدوین شده اند، اجرای سلیقه ای، ناقص یا غیرفعال آن ها سبب می شود زنان در مسیر ارتقا دسترسی برابر نداشته باشند و در نتیجه شکاف جنسیتی در موقعیت های مدیریتی استمرار یابد.

بعد دیگر این موانع، تبعیض و فشارهای نهادی-سیاسی است. ویلیامز و هاروی (۱۹۹۳)، هاشمی و عبادتی (۲۰۰۸) و محدث خالصی (۱۳۹۶) نشان داده اند که مناسبات سیاسی، مداخلات فراساختاری، نفوذ احزاب و روابط غیررسمی در فرایند انتصاب ها، فرصت زنان برای دستیابی به سمت های کلیدی را کاهش می دهد. به باور این پژوهشگران، فشارهای نهادی و سیاسی نه تنها عرصه رقابت عادلانه را محدود می کند، بلکه انگیزه، اعتماد و مشارکت زنان در سطوح تصمیم گیری را نیز تضعیف می سازد.

در کنار این عوامل، سیاست ها و چارچوب های محدودکننده اشتغال زنان نیز در مطالعات به عنوان مانعی مهم شناخته شده اند. یافته های عابدینی بلترک و منصوری (۲۰۱۸) و کلی (۲۰۱۹) بیان می کند که سیاست های نابرابر اشتغال، نظام تقسیم کار مردسالارانه و محدودیت های قانونی یا سازمانی مسیر ارتقای زنان را کند می کند و سهم آنان را از موقعیت های مدیریتی کاهش می دهد.

در یک جمع بندی کلی، بخش قابل توجهی از مطالعات از جمله عابدینی بلترک و منصوره (۲۰۱۸) و ویلیامز و هاروی (۱۹۹۳) بر آن است که موانع قانونی-سیاستی از سه منشأ اصلی ناشی می‌شود: ضعف قوانین حمایتی، تبعیض نهادی-سیاسی و سیاست‌های محدودکننده اشتغال. تعامل این عوامل، فرصت‌های زنان را برای حضور مؤثر و ارتقا در مدیریت آموزش عالی محدود می‌کند. این بخش از پژوهش‌ها بر لزوم بازنگری در سیاست‌ها، تقویت ضمانت اجرای قوانین برابری و طراحی چارچوب‌های حمایتی کارآمد برای ارتقای زنان در سطوح مدیریتی تأکید دارد.

۳-۶. موانع روان‌شناختی-فردی

در مطالعات رهبری و مطالعات جنسیت، موانع روان‌شناختی-فردی عواملی است که به ادراک فرد از توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و الگوهای رفتاری او در محیط‌های حرفه‌ای مربوط می‌شود. نظریه‌های «خودکارآمدی» و «تهدید قالب‌واره‌ای» نشان می‌دهند انتظارات اجتماعی و کلیشه‌های جنسیتی می‌توانند بر اعتمادبه‌نفس، انگیزه پیشرفت و آمادگی زنان برای پذیرش نقش‌های مدیریتی اثر بگذارند. در بسیاری از محیط‌های سازمانی که رهبری با ویژگی‌های مردانه تعریف شده است، زنان ممکن است در ارزیابی توانایی‌های خود دچار تردید شوند یا در پذیرش مسئولیت‌های پرچالش محتاطانه‌تر عمل کنند. این وضعیت می‌تواند به کاهش تمایل به رقابت برای موقعیت‌های مدیریتی و محدودشدن مشارکت آنان در فرایندهای تصمیم‌گیری منجر شود.

در پیشینه پژوهشی، موانع روان‌شناختی-فردی به مجموعه عواملی اشاره دارد که از ویژگی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های فردی زنان ناشی می‌شود و می‌تواند مسیر ارتقای آنان را در آموزش عالی تحت تأثیر قرار دهد. گرچه بسیاری از این ویژگی‌ها ریشه در جامعه‌پذیری خانوادگی و فرهنگی دارند، اما آثار مستقیم آن‌ها بر رفتار حرفه‌ای و آمادگی زنان برای پذیرش نقش‌های مدیریتی بسیار برجسته است؛ موضوعی که در پژوهش‌های عابدینی بلترک و منصوره (۱۳۹۷) و ساندور (۲۰۱۷) مورد تأکید قرار گرفته است.

یکی از محورهای اصلی این حوزه، خودباوری و اعتمادبه‌نفس است. مجموعه‌ای از یافته‌ها از جمله آثار شیرزادملاباشی و همکاران (۱۳۹۷)، سیدان (۱۳۸۷)، جریبی (۱۳۹۱) و کهنعلی (۱۳۹۲) حاکی از آن است که بسیاری از زنان در هنگام مواجهه با مسئولیت‌های مدیریتی ترس از شکست، اضطراب و نگرانی از ارزیابی منفی دارند. این نگرانی‌ها موجب می‌شود زنان در درخواست فرصت‌های ارتقایی، ورود به موقعیت‌های تصمیم‌گیری و پذیرش مسئولیت‌های سنگین مدیریتی، محتاطانه عمل کنند.

بعد دیگر این موانع به مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی مرتبط است. پژوهش‌هایی مانند امانی و همکاران (۱۳۹۷)، موسوی‌راد (۱۳۹۵) و لوک (۲۰۰۷) نشان می‌دهد ضعف نسبی در تجربه‌های مدیریتی، کمبود مهارت‌های ارتباطی یا محدودیت در حل مسائل پیچیده، موقعیت رقابتی زنان را در برابر مردان کاهش می‌دهد. حتی زمانی که زنان انگیزه و علاقه لازم برای ارتقا دارند، کمبود فرصت‌های کسب مهارت یا تجربه مدیریتی می‌تواند روند پیشرفت آنان را کند سازد. در بخش دیگری از مطالعات، به نگرش‌ها و رفتارهای محافظه‌کارانه زنان اشاره شده است. براساس یافته‌های هاشمی و عبادتی (۲۰۰۸) و بروکمولر و همکاران (۲۰۱۰)، بخشی از زنان به دلیل تربیت جنسیتی و تجربه مواجهه با محیط‌های مردمحور، تمایل کمتری به حضور در نقش‌های مدیریتی پرچالش دارند و رفتارهایی نظیر اطاعت‌پذیری، اجتناب از رقابت و ترجیح محیط‌های همکاری‌محور از آنان مشاهده می‌شود. چنین گرایش‌هایی در محیط‌های کاری با فرهنگ سازمانی مردسالار تقویت می‌شود.

افزون بر این، نحوه دریافت بازخورد و تجربه‌های اجتماعی نیز در تضعیف مسیر پیشرفت زنان مؤثر است. نوبر و همکاران (۲۰۱۴) و آکپینار (۲۰۱۳) گزارش کرده‌اند که برخی از زنان بازخوردهای منفی را به تهدید شخصی تعبیر می‌کنند و در مواجهه با نقدهای حرفه‌ای دچار کاهش انگیزه می‌شوند. فشارهای روانی محیط کار، ساعات طولانی، تعارض نقش‌های شغلی و خانوادگی و خستگی هیجانی نیز می‌تواند توانایی زنان را در مشارکت فعال در پروژه‌های کلیدی محدود سازد. برآیند این پژوهش‌ها نشان می‌دهد موانع روان‌شناختی-فردی شامل چهار محور اصلی است: کاهش خودباوری، محدودیت‌های مهارتی، نگرش‌های محافظه‌کارانه و حساسیت به بازخوردهای منفی. این عوامل در کنار یکدیگر، فرصت‌های ارتقا و حضور زنان را در سطوح مدیریتی آموزش عالی کاهش می‌دهند. مطالعات بر ضرورت طراحی برنامه‌های تقویت مهارت، حمایت‌های روان‌شناختی، ایجاد فرصت‌های تجربه مدیریتی و نظام‌های بازخورد سازنده برای توانمندسازی زنان تأکید دارد.

۳-۷. موانع سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای

در نظریه‌های سرمایه اجتماعی، شبکه‌های ارتباطی، اعتماد متقابل و دسترسی به منابع اطلاعاتی از مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده پیشرفت حرفه‌ای محسوب می‌شوند. پژوهشگران این حوزه معتقدند فرصت‌های شغلی، حمایت‌های حرفه‌ای و دسترسی به منابع تصمیم‌گیری اغلب از طریق شبکه‌های رسمی و غیررسمی سازمانی توزیع می‌شوند. در محیط‌هایی که این شبکه‌ها عمدتاً مردانه هستند، زنان دسترسی کمتری به جریان‌های اطلاعاتی، حمایت‌های سازمانی و فرصت‌های ارتقا پیدا

می‌کنند. در نتیجه، حتی زنان دارای صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای نیز ممکن است به دلیل محدودیت در سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای، کمتر در معرض فرصت‌های مدیریتی قرار گیرند. در مطالعات مرتبط با مشارکت زنان در مدیریت آموزش عالی، موانع سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای به محدودیت‌هایی اشاره دارد که دسترسی زنان به شبکه‌های حرفه‌ای، محافل تصمیم‌گیری، فرصت‌های آموزشی و تجربه عملی را با چالش روبه‌رو می‌کند. این موانع سبب می‌شوند که حتی زنان دارای شایستگی و انگیزه حرفه‌ای نیز کمتر از هم‌تایان مرد خود از فرصت‌های ارتقا و دیده شدن برخوردار باشند؛ موضوعی که در پژوهش‌های اصغری (۱۳۸۵) و بروکمولر و همکاران (۲۰۱۰) مورد تأکید قرار گرفته است.

شبکه‌های حرفه‌ای و محافل تصمیم‌سازی یکی از عناصر کلیدی این حوزه را تشکیل می‌دهد. محدودیت زنان در مشارکت در شبکه‌های رسمی و غیررسمی، عدم دسترسی به حلقه‌های تصمیم‌گیری پنهان و محروم‌بودن از حمایت نخبگان و مدیران ارشد، آنان را از جریان‌های اطلاعاتی و فرصت‌های شغلی مهم دور می‌کند.

در کنار شبکه‌ها، کیفیت روابط و تعاملات اجتماعی نیز یکی از محورهای مهم سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود. تفاوت‌های جنسیتی در تعاملات شفاهی و غیرشفاهی، محدودیت در مشارکت در پروژه‌های کلیدی و دشواری در شکل‌گیری روابط حرفه‌ای گسترده، موجب می‌شود زنان کمتر در معرض دیده شدن باشند و کمتر در سطح سازمانی مطرح شوند. این امر بر مشارکت فعال آنان در فرایندهای تصمیم‌گیری تأثیر منفی دارد.

کمبود حمایت حرفه‌ای و نبود الگوهای موفق زن نیز یکی دیگر از موانع مهم است. بروکمولر و همکاران (۲۰۱۰) و سایر پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نبود مربیان حرفه‌ای، نبود راهنمایی سازمانی و کمبود الگوهای قابل مشاهده از زنان موفق در مدیریت، موجب کاهش اعتماد به توانمندی‌ها و تمایل کمتر زنان به پیگیری مسیرهای ارتقا می‌شود. نبود چنین الگوهایی همچنین فرصت‌های یادگیری مبتنی بر مشاهده و تجربه را کاهش می‌دهد.

فضای غیررسمی سازمان نیز نقشی اساسی در این حوزه دارد. جانبداری‌های جنسیتی در روابط غیررسمی، فرهنگ سازمانی مردمحور و دسترسی نابرابر به اطلاعات غیررسمی موجب می‌شود زنان از مسیرهای غیررسمی ارتقا، منابع حمایتی و فرصت‌های حیاتی سازمانی دور بمانند. این وضعیت، قدرت تأثیرگذاری آنان را در سطوح مدیریتی کاهش می‌دهد (Tang & Horta, 2021).

دسترسی به فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای نیز از عناصر مهم سرمایه حرفه‌ای محسوب می‌شود. محدودیت زنان در بهره‌مندی از دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و برنامه‌های تقویت مهارت،

فرصت آنان را برای کسب شایستگی‌های مدیریتی کاهش می‌دهد و سرعت پیشرفت شغلی را کند می‌سازد.

در همین راستا، تجربه عملی و مهارت‌های حرفه‌ای نیز بخش دیگری از این موانع را شکل می‌دهد. عدم حضور زنان در مناصب عملیاتی کلیدی، کمبود تجربه مدیریت واحدهای مهم و محدودیت در چرخش شغلی سبب می‌شود که آنان برای تصدی نقش‌های مدیریتی در موقعیت برابر با مردان قرار نگیرند.

افزون بر این، ارزیابی و دیده‌شدن حرفه‌ای به‌عنوان یکی از ابعاد مهم سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای مطرح است. نادیده گرفته‌شدن شایستگی‌ها، بازخوردهای محدود و عدم تشخیص عملکرد برجسته، انگیزه زنان را برای مشارکت فعال در مسیرهای مدیریتی کاهش می‌دهد و سبب می‌شود آنان کمتر در معرض فرصت‌های ارتقا قرار گیرند (Bruckmüller & Branscombe, 2010).

جمع‌بندی مطالعات نشان می‌دهد موانع سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای شامل محدودیت در شبکه‌ها و محافل حرفه‌ای، چالش‌های روابط اجتماعی، نبود حمایت و الگوهای حرفه‌ای، جانبداری در فضای غیررسمی، کمبود فرصت‌های آموزشی، محدودیت در کسب مهارت‌ها و تجربه و ضعف در دیده‌شدن حرفه‌ای است. این یافته‌ها اهمیت توسعه شبکه‌سازی، تقویت مهارت‌ها، حمایت سازمانی و ارتقای الگوهای موفق زن را برای بهبود حضور زنان در مدیریت آموزش عالی برجسته می‌سازد.

۳-۸. موانع ناشی از ساختار بازار کار آکادمیک

در مطالعات آموزش عالی، بازار کار آکادمیک به عنوان نظامی پیچیده و رقابتی شناخته می‌شود که در آن فرصت‌های شغلی، مسیرهای ارتقا و دسترسی به منابع حرفه‌ای به شدت به ساختارهای نهادی و قواعد غیررسمی وابسته است. پژوهشگران نشان داده‌اند که نظام‌های جذب و ارتقا در دانشگاه‌ها اغلب تحت تأثیر شبکه‌های حرفه‌ای، الگوهای سنتی ارزیابی و ساختارهای قدرت قرار دارند. این وضعیت می‌تواند به بازتولید نابرابری‌های جنسیتی در مسیر پیشرفت حرفه‌ای منجر شود؛ به‌ویژه در شرایطی که زنان دسترسی کمتری به فرصت‌های مدیریتی اولیه و تجربه‌های کلیدی دارند.

موانع ناشی از ساختار بازار کار آموزش عالی به محدودیت‌هایی اشاره دارد که از ویژگی‌های محیطی، رقابتی و ساختاری نظام اشتغال دانشگاهی سرچشمه می‌گیرد و امکان دسترسی زنان به موقعیت‌های مدیریتی را کاهش می‌دهد. این موانع مستقل از ویژگی‌های فردی یا ظرفیت‌های سازمانی عمل می‌کنند و بیشتر به ماهیت نظام بازار کار و اقتصاد آموزش عالی وابسته‌اند؛ مسئله‌ای که در آثار مختلف به آن پرداخته شده است (Adler & Slender, 2016; Morley et al., 2017).

یکی از عناصر بنیادین، پیچیدگی و رقابت شدید در بازار کار آکادمیک است. ساختار چندلایه اشتغال در دانشگاه‌ها، الزامات سخت‌گیرانه جذب و ارتقا و نیاز به تجربه و مهارت‌های چندبعدی، مسیر پیشرفت زنان را دشوار می‌سازد. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد زنان در رقابت برای کسب سمت‌های مدیریتی، به دلیل محدودیت در فرصت‌های تجربه مدیریتی و دسترسی نابرابر به منابع آکادمیک، در موقعیتی کم‌برخوردار قرار می‌گیرند (Oduyambo, 2011; Shava & Chakla, 2020).

چالش مهم دیگر، کمبود برنامه‌های مؤثر برای پرورش رهبران آکادمیک زن است. نظام آموزش عالی در بسیاری از کشورها با نیاز فزاینده به مدیرانی توانمند، متنوع و آشنا با چالش‌های چندسطحی مواجه است، اما فرصت‌های رسمی برای آماده‌سازی زنان برای ایفای چنین نقش‌هایی محدود است. نبود دسترسی به دوره‌های رهبری، مأموریت‌های کلیدی و تجربه‌های عملی، فاصله‌ای ساختاری میان زنان و مناصب مدیریتی ایجاد می‌کند (Lee & Kam, 2021; Longman, 2018).

افزون بر این، ساختار فرصت‌های شغلی و مسیرهای ارتقا نیز نقش تعیین‌کننده دارد. سهم اندک زنان در موقعیت‌های کلیدی مدیریت، زمان‌بندی‌های سخت و طولانی مسیرهای ارتقا، و نبود مشوق‌های اقتصادی یا سازمانی لازم برای حفظ و ارتقای زنان سبب می‌شود رقابت برای مدیریت در آموزش عالی به نفع مردان رقم بخورد. محدودیت‌های ناشی از ساختار بازار کار، حتی در شرایطی که زنان از صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای قابل توجهی برخوردارند، مانعی جدی بر سر راه حضور آنها ایجاد می‌کند (Adler & Slender, 2016; Morley et al., 2017).

در جمع‌بندی، موانع ساختاری بازار کار آکادمیک در سه محور اصلی نمود می‌یابد: پیچیدگی و رقابت فشرده بازار کار، نبود برنامه‌های پرورش رهبران زن، و محدودیت فرصت‌ها و مسیرهای ارتقا. مجموعه این عوامل سبب می‌شود زنان در دستیابی به نقش‌های مدیریتی آموزش عالی با چالش‌های ساختاری و پایدار مواجه شوند. این تحلیل‌ها بر لزوم بازنگری در سیاست‌های بازار کار، تقویت زیرساخت‌های توسعه رهبری زنان و ایجاد مشوق‌های حرفه‌ای و اقتصادی برای حضور برابر در مدیریت تأکید می‌کنند (Adler & Slender, 2016; Shava & Chakla, 2020).

۳-۹. موانع سقف شیشه‌ای

مفهوم «سقف شیشه‌ای» در مطالعات مدیریت و مطالعات جنسیت به موانع نامرئی اما قدرتمندی اشاره دارد که مانع رسیدن زنان به سطوح بالای مدیریتی می‌شود. این مفهوم نخستین بار برای توصیف محدودیت‌های غیررسمی و نانوشته‌ای به کار رفت که با وجود شایستگی‌های حرفه‌ای، مسیر

ارتقای زنان را در سازمان‌ها مسدود می‌کند. پژوهشگران تأکید کرده‌اند که سقف شیشه‌ای نتیجه تعامل مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، فرهنگی، سازمانی و فردی است و به همین دلیل به صورت پنهان اما پایدار در نظام‌های مدیریتی بازتولید می‌شود.

موانع سقف شیشه‌ای محدودیت‌های نامرئی و غیررسمی هستند که زنان را از دستیابی به سمت‌های مدیریتی و رهبری بالاتر بازمی‌دارند، حتی زمانی که شایستگی‌ها و توانمندی‌های لازم را دارند. این موانع غالباً تلفیقی از عوامل ساختاری، سازمانی، فرهنگی و سرمایه اجتماعی هستند و اثر هم‌افزایانه‌ای بر مسیر پیشرفت زنان دارند (Yazdkhasti, 2009; UNESCO, 2021). سقف شیشه‌ای سبب می‌شود زنان با وجود صلاحیت‌های حرفه‌ای در فرایندهای ارتقا و تصمیم‌گیری سازمانی کمتر دیده شوند و فرصت‌های مدیریتی آن‌ها محدود باقی بماند.

ریشه‌های اصلی سقف شیشه‌ای در فرهنگ مردسالارانه دانشگاه و ساختار سازمانی ریشه دارد. بسیاری از دانشگاه‌ها و سازمان‌ها بر پایهٔ هنجارها و الگوهای مدیریتی مردانه شکل گرفته‌اند و این امر سبب می‌شود زنان دسترسی محدودی به پروژه‌های کلان، تجربهٔ مدیریتی و مسیرهای تصمیم‌گیری داشته باشند. نظام ارتقای شغلی تبعیض‌آمیز، تخصیص نقش‌های کم‌اهمیت به زنان و غلبهٔ الگوی مدیریت مردانه، فرصت‌های پیشرفت آن‌ها را کاهش می‌دهد و مسیر دسترسی به موقعیت‌های کلیدی را محدود می‌سازد (Babic & Paniz, 2021; Fareham, 2018).

در کنار محدودیت‌های ساختاری، نگرش‌ها و پیش‌داوری‌های بیرونی نیز اثر زیادی بر تثبیت سقف شیشه‌ای دارند. کلیشه‌های جنسیتی دربارهٔ توانایی مدیریتی زنان، ارزش‌گذاری مردانه بر «رهبری خوب» و بی‌اعتمادی کارکنان مرد به مدیران زن، مشارکت زنان را محدود می‌کند. علاوه بر این، پیش‌داوری‌ها دربارهٔ نقش مناسب زنان و انتظار اولویت دادن به مسئولیت‌های خانگی، تعهد و انگیزهٔ آنان را برای تصدی مناصب مدیریتی کاهش می‌دهد (Allahyari, 2014; Yeh, 2008; Dehghanpour & Adnanrad, 2025).

موانع درونی زنان نیز در تقویت سقف شیشه‌ای نقش دارند. تربیت جنسیتی و جامعه‌پذیری اجتماعی سبب می‌شود بسیاری از زنان اعتمادبه‌نفس کافی برای تصدی نقش‌های مدیریتی نداشته باشند و در مواجهه با مسئولیت‌های پرمسئولیت دچار ترس از شکست و حساسیت به ارزیابی منفی شوند. پذیرش کلیشهٔ «زنان برای مدیریت ساخته نشده‌اند»، تقلید از سبک رهبری مردانه، اولویت‌دادن ذهنی به نقش‌های خانوادگی و طبیعی‌انگاری تبعیض، همگی مسیر ارتقای آن‌ها را محدود می‌کنند (Yazdanfar, 2011; Brady et al., 2003).

علاوه بر این، تعامل نگرش‌های درونی و بیرونی موجب هم‌افزایی محدودیت‌ها می‌شود و چرخهٔ سقف شیشه‌ای را تقویت می‌کند. زنان غالباً در سمت‌های کم‌اختیار متمرکز می‌شوند و واکنش‌های متفاوتی از جمله انکار، انعطاف، پذیرش یا کناره‌گیری در برابر این محدودیت‌ها نشان می‌دهند. این تعامل بین محدودیت‌های فردی و ساختارهای تبعیض‌آمیز سازمانی، سبب تثبیت چرخهٔ محدودیت و کاهش فرصت‌های تجربهٔ مدیریتی، دیده‌شدن و ارتقای زنان می‌شود (Gano et al., 2012; UNESCO, 2021).

در نهایت، سقف شیشه‌ای یک مانع سیستماتیک و خودتقویت‌شونده است که محدودیت‌های ساختاری، فرهنگی، سازمانی و فردی زنان را با هم تلفیق می‌کند و مسیر دسترسی آنان به سمت‌های کلیدی مدیریتی را به شکل نامرئی و پایدار محدود می‌سازد؛ به گونه‌ای که زنان حتی با شایستگی‌ها و توانمندی‌های لازم نیز با موانع پنهان و پیچیده‌ای روبه‌رو هستند.

۴. بحث

یافته‌های این پژوهش نشان داد موانع ارتقای زنان به مناصب مدیریتی در آموزش عالی ماهیتی چندبعدی و تعاملی دارد و در بستر مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، سازمانی، فرهنگی-اجتماعی، خانوادگی و فردی شکل می‌گیرد. تحلیل تلفیقی مطالعات نشان می‌دهد این موانع به صورت مجزا عمل نمی‌کنند، بلکه در تعامل با یکدیگر شبکه‌ای از محدودیت‌ها را ایجاد می‌کنند که مسیر پیشرفت حرفه‌ای زنان را پیچیده‌تر می‌سازد. در چنین شرایطی، حتی در مواردی که زنان از شایستگی‌های علمی و مدیریتی لازم برخوردارند، عوامل محیطی و ساختاری می‌تواند دسترسی آنان را به موقعیت‌های مدیریتی محدود کند.

در سطح سازمانی، فرهنگ‌های مدیریتی مردمحور، شبکه‌های غیررسمی قدرت و نبود سازوکارهای شفاف در فرایندهای ارتقا و انتصاب، از مهم‌ترین عوامل بازدارنده شناسایی شدند. چنین شرایطی موجب می‌شود فرصت‌های مدیریتی بیشتر در اختیار افرادی قرار گیرد که در شبکه‌های غیررسمی سازمانی حضور فعال تری دارند؛ در حالی که زنان معمولاً دسترسی محدودتری به این شبکه‌ها دارند. این وضعیت می‌تواند به بازتولید نابرابری‌های جنسیتی در ساختارهای مدیریتی دانشگاه‌ها منجر شود.

از سوی دیگر، عوامل فرهنگی و اجتماعی نیز نقش مهمی در شکل‌گیری این محدودیت‌ها دارند. کلیشه‌های جنسیتی دربارهٔ نقش‌های اجتماعی زنان و مردان، انتظارات متفاوت از توانمندی‌های مدیریتی و همچنین نگرش‌های سنتی به نقش‌های خانوادگی می‌تواند بر فرصت‌های شغلی و

مدیریتی زنان تأثیرگذار باشد. این عوامل در بسیاری از موارد به صورت غیررسمی و پنهان عمل می‌کنند و در قالب سوگیری‌های ادراکی یا انتظارات اجتماعی بروز می‌یابند.

در کنار این عوامل، محدودیت در سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای نیز به‌عنوان یکی از موانع مهم شناسایی شد. دسترسی به شبکه‌های حرفه‌ای، حمایت‌های سازمانی، فرصت‌های منتورینگ و حضور در حلقه‌های تصمیم‌گیری، نقش مهمی در پیشرفت شغلی ایفا می‌کند؛ درحالی‌که بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند زنان در مقایسه با مردان کمتر به چنین منابعی دسترسی دارند و همین مسئله می‌تواند بر مسیر پیشرفت مدیریتی آنان تأثیرگذار باشد.

در مجموع، تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد محدودبودن حضور زنان در مدیریت آموزش عالی را نمی‌توان فقط با یک عامل خاص توضیح داد، بلکه این پدیده نتیجه تعامل مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، فرهنگی، سازمانی و فردی است. از این رو، درک این پدیده نیازمند رویکردی جامع است که بتواند ارتباط میان این سطوح مختلف را به‌صورت یکپارچه تبیین کند.

۵. نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد دستیابی به برابری در فرصت‌های مدیریتی در نظام آموزش عالی مستلزم توجه هم‌زمان به مجموعه‌ای از شرایط ساختاری، سازمانی و فرهنگی است. مرور و تلفیق مطالعات مشخص کرد محدودبودن حضور زنان در موقعیت‌های مدیریتی دانشگاهی صرفاً به عوامل فردی یا کمبود شایستگی‌های حرفه‌ای مرتبط نیست، بلکه بیشتر ریشه در الگوهای نهادی، سازوکارهای مدیریتی و زمینه‌های اجتماعی دارد که فرصت‌های پیشرفت را به شکل نابرابر توزیع می‌کنند. در چنین شرایطی، ارتقای مشارکت زنان در مدیریت دانشگاهی مستلزم بازنگری در سیاست‌ها، رویه‌های سازمانی و نگرش‌های فرهنگی است تا امکان بهره‌گیری برابر از ظرفیت‌های علمی و مدیریتی فراهم شود.

در این راستا، راهکارهای زیر می‌تواند مورد توجه سیاست‌گذاران و مدیران آموزش عالی قرار

گیرد:

راهبردهای فردی-حرفه‌ای

- تقویت اعتمادبه‌نفس، خودکارآمدی و هویت حرفه‌ای از طریق برنامه‌های توانمندسازی، کارگاه‌های مهارت رهبری و کوچینگ حرفه‌ای؛
- تقویت مهارت‌های مدیریتی و رهبری از جمله مذاکره، مدیریت تعارض و تصمیم‌گیری راهبردی؛

- مشارکت فعال در پروژه‌های کلیدی، کمیته‌های دانشگاهی و شبکه‌های حرفه‌ای برای افزایش دیده‌شدن حرفه‌ای.

راهبردهای سازمانی

- ایجاد نظام‌های شفاف و عادلانه برای ارتقا و انتصاب‌های مدیریتی؛
- ارائه برنامه‌های منتورینگ و اسپانسر برای حمایت از مسیر پیشرفت زنان؛
- اصلاح فرهنگ سازمانی و کاهش کلیشه‌های جنسیتی از طریق آموزش‌های ضد تبعیض؛
- تسهیل تعادل کار و زندگی از طریق سیاست‌های انعطاف‌پذیری شغلی.

راهبردهای فرهنگی و اجتماعی

- مقابله با کلیشه‌های جنسیتی از طریق سیاست‌های فرهنگی، رسانه‌ای و آموزشی؛
- تقویت شبکه‌های حرفه‌ای زنان و افزایش مشارکت آنان در انجمن‌های علمی و مدیریتی.

راهبردهای قانونی و سیاستی

- تدوین و اجرای سیاست‌های حمایت‌کننده از برابری جنسیتی در مدیریت دانشگاهی؛
- ایجاد سازوکارهای نظارتی برای ارزیابی میزان تحقق عدالت جنسیتی در انتصاب‌های مدیریتی.

راهبردهای تقویت سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای

- ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای زنان دانشگاهی؛
- ارائه برنامه‌های منتورینگ، انتقال تجربه و آموزش رهبری دانشگاهی؛
- افزایش فرصت‌های حضور زنان در پروژه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری‌های کلان.

راهبردهای مرتبط با بازار کار آکادمیک

- بازنگری در ساختار توزیع وظایف آموزشی، پژوهشی و اجرایی؛
 - فراهم‌سازی فرصت‌های برابر برای مشارکت زنان در همکاری‌های علمی و بین‌المللی؛
 - حمایت از زنان در دوره‌های انتقالی شغلی و ارتقای حرفه‌ای.
- در مجموع، ارتقای مشارکت زنان در مدیریت آموزش عالی نیازمند مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ در سطوح سیاست‌گذاری، مدیریت سازمانی و توانمندسازی حرفه‌ای است. اتخاذ چنین

رویکردی می‌تواند به بهره‌گیری مؤثرتر از ظرفیت‌های مدیریتی زنان در دانشگاه‌ها و ارتقای کارآمدی نظام آموزش عالی منجر شود.

نوآوری و ارزش افزوده پژوهش حاضر در آن است که با استفاده از روش فراترکیب، تصویری جامع و تلفیقی از موانع ارتقای زنان در مدیریت آموزش عالی ارائه می‌دهد. برخلاف بسیاری از مطالعات که هر یک فقط بر بخشی از این موانع تمرکز داشته‌اند، این پژوهش با یکپارچه‌سازی یافته‌های پژوهش‌های مختلف، چارچوبی چندسطحی از عوامل مؤثر بر محدودیت حضور زنان در مدیریت دانشگاهی ارائه می‌کند. این چارچوب نشان می‌دهد موانع ارتقا در قالب شبکه‌ای از عوامل ساختاری، فرهنگی، سازمانی و فردی شکل می‌گیرند و فقط از طریق رویکردهای سیاستی و مدیریتی جامع قابل کاهش هستند. از این منظر، پژوهش حاضر می‌تواند مبنایی تحلیلی برای طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی در جهت تقویت حضور زنان در سطوح مدیریتی آموزش عالی فراهم آورد.

۶. پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر می‌تواند برای سیاست‌گذاران و مدیران نظام آموزش عالی مورد توجه قرار گیرد:

- طراحی و اجرای نظام‌های شفاف و مبتنی بر شایستگی در فرایندهای انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی؛
- ایجاد برنامه‌های منتورینگ و راهبری حرفه‌ای برای حمایت از مسیر پیشرفت زنان دانشگاهی؛
- افزایش شبکه‌های حرفه‌ای و علمی زنان به منظور تقویت سرمایه اجتماعی و دسترسی آنان به فرصت‌های مدیریتی؛
- برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی در حوزه رهبری و مدیریت دانشگاهی برای اعضای هیئت علمی زن؛
- اجرای برنامه‌های فرهنگی و آموزشی برای کاهش کلیشه‌های جنسیتی در محیط‌های دانشگاهی؛
- تدوین سیاست‌های حمایتی برای تعادل کار و زندگی از جمله انعطاف‌پذیری در برنامه‌های کاری و حمایت از مسئولیت‌های خانوادگی؛
- ایجاد سازوکارهای پایش و ارزیابی عدالت جنسیتی در انتصاب‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها.

این اقدامات می‌تواند به تدریج زمینه افزایش مشارکت زنان در سطوح مدیریتی آموزش عالی و بهره‌گیری مؤثرتر از ظرفیت‌های علمی و مدیریتی آنان را فراهم کند.

۷. تعارض منافع

پژوهش حاضر برگرفته از طرح پژوهشی «مدیریت زنان در دانشگاه تک‌جنسیتی؛ مطالعه موردی: پردیس خواهران دانشگاه امام صادق (ع)» است و در آن تعارض منافی وجود ندارد.

References

- Abedi Jebelli, M., Ahmadi, M., & Badr, F. (2015). *Women's management in higher education in Iran and the world: A comparative study*. Conference on Women and Management, 1–20. (In Persian)
- Abedini Baltork, M., & Mansouri, C. (2018). Identifying and ranking barriers to women's managerial promotion using the ISM approach. *Women in Development and Politics*, 62, 397–414.
<https://doi.org/10.22059/jwdp.2018.253973.1007393> (In Persian)
- Ahmadi Kahnaly, R., Behboudi, M. R., & Jamjoor, T. (2013). Improving the barriers of women's access to managerial positions: A qualitative study in Bandar Abbas. *Women in Development and Policy*, 11(3), 333–349.
<https://doi.org/10.22059/jwdp.2013.36532> (In Persian)
- Akpinar-Sposito, C. (2013). Women in management research: Theoretical perspectives. *4eme Franco-Tchèque Trends in International Business*, 11.
- Alishiri, B., & Ahangari, M. M. (2015). *A practical model for improving women's status in organizational management*. Conference on Women and Management, 1–17. (In Persian)
- Allahyari, F., Bayati, H., Sajjadi, S., Goodarzi, M., & Alidoust Ghahffarkhi, A. (2015). The role of the glass ceiling in the empowerment status of women in Tehran Municipality Sports Organization. *Applied Research in Sport Management*, 1(4), 59–69.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23455551.1394.4.1.5.3> (In Persian)
- Almasi, L., Labadi, Z., & Alipour, V. (2015). Investigating the glass ceiling in women's succession planning for managerial positions. *Educational Leadership and Management Research*, 1(3), 89–115. (In Persian)

- Asghari, F. (2007). *Women and management in higher education*. Institute for Cultural and Social Studies Publications, 124–159. (In Persian)
- Babaei Zakliki, M. A. (2005). Challenges facing women in promotion to managerial positions in governmental organizations. *Modares Human Sciences (Management Special Issue)*, 1, 45–70. (In Persian)
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From “glass ceilings” to “firewalls”: Different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work & Organization*, 7(5), 612–634.
- Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2018). Preventing the leaky pipeline: Teaching future female leaders to manage their careers and promote gender equality in organizations. *Journal of International Women’s Studies*, 19(5), 63–81.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49, 433–451.
- Darabeigi, M., Irannajad, P., Jahanian, R., & Abdollahi, M. (2020). Developing a model for authentic leadership of women managers. *Educational Management Research*, 14, 137–158.
<https://www.doi.org/10.22034/jiera.2020.210829.2161> (In Persian)
- Dehghanpour, F., & Adnanrad, M. (2025). Breaking glass dam: Women’s journey to faculty membership. *Higher Education Quarterly*, 79(4), e70065.
- DeSimone, K. (2020). Beyond gender: Reconceptualizing understandings of work–life balance and the extreme work model. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1071–1084.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71.
- Einarsen, S., Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Esfidani, M. R. (2002). Barriers to women’s access to managerial positions. *Women’s Research*, 1(4). (In Persian)

- Falahati, L. (2023). Women in higher education management: A comparative study. *University Studies*, 3, 33–61. (In Persian)
- Fernandez, M., & Mors, M. (2008). Competing for jobs: Labor queues and gender sorting in hiring. *Social Science Research*, 37, 1061–1080.
- Gholamzadeh, D., Haghshenas Kashani, F., & Mohammadkhani, F. (2015). The effect of leadership style on women's glass ceiling beliefs in organizations. *Women's Studies*, 13(3), 197-275.
<https://doi.org/10.22051/jwsps.2015.2156> (In Persian)
- Giacomin, M., Tskhay, K. O., & Rule, N. O. (2022). Gender stereotypes explain different mental prototypes of male and female leaders. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101578.
- Hakkak, M., & Kolivand, H. (2021). Women's collaborative leadership style and its effect on sustainable development of human capital; by analyzing the mediating role of work ability maturity level. *Women in Development and Politics*, 19(2), 305–328. (In Persian)
- Hashemi, H., & Ebadati, N. (2008). Investigating gender barriers to job and managerial promotion. *Educational Management Innovations*, 4(1), 67–82.
- Hejazifar, S., Rahnavard, F., Latifi, M., & Taherpour Kalantari, H. (2017). A study of Islamic governance research on women's management. *Public Organizations Management*, 6(1), 63–82.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322522.1396.6.0.5.0> (In Persian)
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family–work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939–957.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company.
- Kazemipour, S. (2016). Women and management in Iranian higher education. *Conference on Women and Management*, 1–25. (In Persian)
- Khan, A., & Alemi, M. (2023). Women in leadership: Performance and challenges in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 46(3), 215–230.
- Morley, L., & Crossouard, B. (2016). Gender and leadership in higher education: A global perspective. *Higher Education Quarterly*, 70(3), 277–304.

- Mousavi Rad, S. T., Farahani, A., & Bayat, P. (2016). Prioritizing barriers to women's management in sports organizations. *Applied Research in Sport Management*, 5(71), 111–119. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23455551.1395.5.1.9.4> (In Persian)
- Nasserinejad, E., Farahi, M. M., Khorakian, A., & Rahimnia, F. (2020). Barriers to women's exit from the managerial promotion path in governmental organizations. *Strategic Studies of Women*, 89, 65–94. <https://doi.org/10.22095/jwss.2020.218194.2252> (In Persian)
- Nersisians, E., & Afghahi, M. (2012). Sociocultural factors affecting women's lack of access to senior university management. *Sociological Studies*, 40, 113–160. <https://doi.org/10.22059/jsr.2012.56175> (In Persian)
- Nobre, M., Walt, M., & Ukpere, W. I. (2014). Exploring characteristics that prevent derailment of women leaders. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(2), 481–489.
- Pourbehrouzan, A., Hamidizadeh, A., & Seraji, R. (2021). Personal and institutional barriers as the foundation of the glass ceiling. *Woman and Society*, 12(2), 193–205. <https://doi.org/10.30495/jzvj.2021.23600.3094> (In Persian)
- Rafatjah, M., & Kheirkhah, F. (2013). Issues and challenges of women's employment: A meta-analysis of studies conducted in Iran. *Iranian Journal of Socio-Cultural Development Studies*, 1(2), 130–156. (In Persian)
- Rahmani, Z. (2015). Legal dimensions of women's management in higher education. *Conference on Women and Management in Higher Education*, 1–15. (In Persian)
- Rink, F., Ryan, M. K., & Stoker, J. I. (2013). Clarifying the precariousness of the glass cliff. *European Journal of Social Psychology*, 43, 381–392.
- Roberto, F., Rey, A., Maglio, R., & Agliata, F. (2020). The academic glass ceiling in Italy. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1031–1054.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119–125.
- Roshannejad, M., Yazdani, H., & Seyedjavadein, S. R. (2007). Presenting and explaining a model for examining causal relationships of factors affecting women's promotion to managerial positions. *Journal of Women Studies*, 2(1), 45–68. (In Persian)

- Safari, A., & Foroughi Abri, M. (2010). The glass ceiling and ways to break it. *Tadbir Quarterly*, 217, 1–12. (In Persian)
- Salas, S., & Benavides, M. (2020). Gender differences in leadership styles and effectiveness. *Journal of Management Studies*, 57(4), 694–709.
- Salehi, N., Azarnoush, M., Salehi, N., Nategh, T., & Marjan, M. (2015). *Identifying barriers to women's career advancement in governmental organizations*. Conference on Women and Management, 1–18. (In Persian)
- Sandberg, S. (2015). *Lean in: Women, work and the will to lead*. SAGE India.
- Sejeli, D. S., & Mansor, N. A. (2015). Leadership derailment: Does self-leadership matter? *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 230–239.
- Shahtalebi, S., Yarmohammadian, M. H., & Ajami, S. (2009). Experiences of women managers regarding barriers to career advancement. *Curriculum Planning Research*, 22, 21–40. (In Persian)
- Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55–58.
- Steimanis, I., Hofmann, R., Mbidzo, M., & Volla, B. (2020). Empowerment in community-based water management. *Journal of Rural Studies*, 79, 205–215.
- Tabe Bordbar, F., Kamani, S. M., & Manouchehri, B. (2016). Investigating the relationship between glass ceiling belief and mental success of female staff in Shiraz Municipality. *Journal of Women and Society*, 6(24), 125–144.
- Taleghani, G., Pourezat, A. A., & Faraji, B. (2009). Examining the impact of the glass ceiling on women's career advancement. *Public Management*, 1(2), 89–102. (In Persian)
- Tang, L., & Horta, H. (2021). Women academics in Chinese universities. *Higher Education*, 82(5), 865–895.
- UNESCO. (2021). *Women in higher education*. UNESCO.
- Vinnicombe, S., & Singh, V. (2014). Gender and diversity in leadership: Challenges and opportunities. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 279–291.
- Watkins, M. B., & Smith, A. N. (2014). Women's political skill in male-dominated organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 206–222.

- Welbourne, T. M., Cycyota, C. S., & Ferrante, C. J. (2007). Wall Street reaction to women in IPOs. *Group and Organization Management*, 32, 524–547.
- Yeh, J. Q. (2008). Exploring career stages of midcareer and older engineers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(1), 143–155.
- Zarghi, M., Fadaeian, Z., Fallahi, N., & Ghasemi Maboud, N. (2020). Pathology of women's management in Iranian governmental organizations. *Studies in Psychology and Educational Sciences*, 58, 804–841. (In Persian)