

بازشناسی موانع رهبری زنان در آموزش عالی: رویکردی جامع

نیره رحمانی

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

کد ارکید: 0000-0002-9197-2766

چکیده

هدف پژوهش حاضر بازشناسی و تبیین جامع موانع ارتقا و رهبری زنان در آموزش عالی است. بدین منظور از روش فراترکیب با رویکرد یکپارچه‌کننده استفاده شد تا یافته‌های پژوهش‌های موجود تجمیع، مقایسه و در قالب مدلی منسجم بازتولید شوند. فرآیند پژوهش مطابق الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) انجام گرفت. در گام نخست، پرسش اصلی پژوهش با محوریت «شناخت موانع مشارکت و ارتقای زنان در پست‌های مدیریتی آموزش عالی» تدوین شد. سپس در گام مرور نظام‌مند ادبیات، مطالعات انجام‌شده از سال ۲۰۰۰ تاکنون با کلیدواژه‌های مرتبط جستجو گردید. از میان ۱۸۵ منبع شناسایی‌شده، پس از ارزیابی عنوان، چکیده و محتوای علمی، ۹۵ مطالعه واجد شرایط وارد فرآیند تحلیل شد. در مراحل استخراج اطلاعات و ترکیب یافته‌ها، کدهای اولیه از دل مطالعات انتخاب و در فرآیند مقایسه، تلفیق و ادغام، در قالب مقولات مفهومی و الگوی نهایی طبقه‌بندی شدند. بر اساس تحلیل فراترکیب، مجموعه موانع رهبری و ارتقای زنان در آموزش عالی در هفت دسته اصلی شناسایی شد: 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 که این موانع ماهیتی چندبعدی، تعاملی و تقویت‌کننده یکدیگر دارند و به دلیل پیوند ساختاری و فرهنگی، مسیر دسترسی زنان به نقش‌های مدیریتی را به طور نظام‌مند محدود می‌کنند.

کلیدواژه

رهبری، زنان، ارتقاء، موانع، آموزش عالی

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

Assistant Professor, Department of Islamic Studies and Educational Sciences, Imam Sadiq University (Women's Campus), Tehran, Iran.

Email: drrahmani@isu.ac.ir

Abstract

leadership of women in higher education. To achieve this purpose, a meta-synthesis method with an integrative approach was employed to aggregate, compare, and reconstruct findings from existing research into a coherent model. The research process followed the seven-step framework proposed by Sandelowski and Barroso (2007). In the first step, the core research question—"What are the barriers to women's participation and advancement in managerial positions in higher education?"—was formulated. Subsequently, a systematic review of the literature was conducted, examining studies published since 2000 using 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 derived from the studies and progressively compared, merged, and integrated into conceptual categories and the final analytical model.

The meta-synthesis revealed 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 limitations related to women's social and professional capital. Additionally, 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 indicate that these barriers are multidimensional, interactive, and mutually reinforcing, and that structural and cultural interdependencies systematically constrain women's pathways to managerial roles.

Keywords:

Leadership; Women; Advancement; Barriers; Higher Education

۱. مقدمه

حضور زنان در آموزش عالی و به‌ویژه در پست‌های 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 (Mansouri, 2018 & Abedini Belturk). 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 بالقوه 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 دارد. حضور زنان در سطوح مدیریتی امکان بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجربیات متنوع را فراهم می‌کند که این تنوع می‌تواند به افزایش نوآوری، بهبود فرآیندهای مدیریتی و ارتقای کیفیت آموزش منجر شود (Salimi, 2023 & Hunt et al., 2018; Khan).

توانمندی‌های زنان در مدیریت آموزش عالی طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی و سازمانی را شامل می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که زنان توانایی تحلیل مسائل پیچیده، تصمیم‌گیری مشارکتی، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت منابع را دارند (Carli, 2007 & Eagly). 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 (Benavides, 2020 & Correa et al., 2024; Salas).

در سطح سازمانی نیز زنان با بهره‌گیری از توانمندی‌های اجرایی خود می‌توانند هماهنگی میان واحدها، مدیریت فرآیندهای پیچیده، توانمندسازی کارکنان و ایجاد شبکه‌های علمی و حرفه‌ای مؤثر را تقویت کنند (Koulyvand, & Rosener, 1990; Haghag). همچنین، رهبری اخلاق‌محور آنان متکی بر عدالت، شفافیت، صداقت و کرامت انسانی؛ به ایجاد محیط‌های کاری حمایتی و انسان‌محور 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 جمله توانمندی‌هایی است که می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری، مدیریت آموزش الکترونیکی و محیط یادگیری را بهبود دهد (UNESCO, 2020). همچنین حساسیت زنان نسبت به مسائل عدالت جنسیتی و تبعیض‌های ساختاری موجب می‌شود که نقش مهمی در مدیریت محیط‌های دانشگاهی متنوع 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 (Gholami-Far, 2024 & Singh, 2014; Cherkhab & Winicomb).

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 می‌دهند که 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 موجود 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 می‌گردند. از آنجا که فراترکیب بر ترکیب مفهومی و معنایی یافته‌ها استوار است، چارچوب‌های نظری موجود در ادبیات—مانند نظریه سقف شیشه‌ای، کلیشه‌های جنسیتی، هنجارهای سازمانی و رهبری مشارکتی—در کنار شواهد تجربی در فرایند کدگذاری و ترکیب وارد شده 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 به شمار می‌آید. در نهایت، این پژوهش می‌کوشد با بررسی نظام‌مند شواهد موجود، تصویری جامع از موانع و محدودیت‌های پیش روی زنان در مدیریت دانشگاه‌ها ارائه دهد؛ تصویری که می‌تواند به درک عمیق‌تر مسئله و فراهم شدن مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های مؤثر در جهت ارتقای عدالت جنسیتی، توسعه پایدار و بهبود کیفیت مدیریت آموزش عالی کمک کند (Sandberg, 2015; Abedini, Mansouri, 2018 & Belturk).

۲. روش شناسی پژوهش

برای انجام پژوهش حاضر از روش فراترکیب استفاده شده است. روش فراترکیب یکی از انواع روش‌های مرور نظام‌مند اطلاعات است که برای ترجمه‌های تفسیری و یا ایجاد تئوری با بهره‌گیری از یکپارچگی و مقایسه یافته‌های مختلف استفاده می‌شود. هدف فراترکیب ایجاد تفسیری خلاقانه و یکپارچه از یافته‌های کیفی است. به طور کلی دو نگاه بر فراترکیب حاکم است. رویکرد اول که یکپارچه‌کننده نام دارد، بر جمع‌آوری، گردآوری و یکپارچه کردن مطالعات پیشین تأکید دارد. این رویکرد نقاط مشابه یافته‌های مطالعات پیشین را شناسایی و آنها را بر اساس 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 تاویل و تفسیر مطالعات قبلی تأکید دارد. در این نگاه، مقایسه و تفسیر بااهمیت است، به این دلیل که با استفاده از نوعی استقرا پیش‌بینی می‌کند که

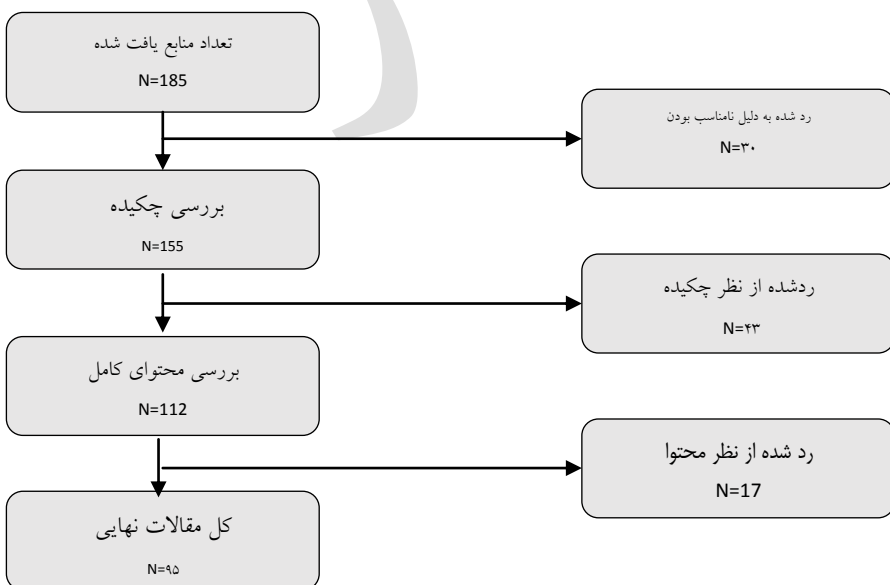
در شرایط مشابه چه اتفاقی ممکن است بیفتد و اینکه مقولات چطور به هم مربوط می‌شوند و یا با هم تعامل می‌کنند (Hjzifar et al., 2017). در مطالعه حاضر از رویکرد اول یعنی رویکرد فراترکیبی یکپارچه‌کننده استفاده شده است.

برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق با الگوی سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) استفاده شده است. این الگو شامل هفت مرحله است و ابعاد مختلف روشی این پژوهش در قالب این مراحل تبیین خواهد شد:

گام اول، تنظیم سوال پژوهش: در این مرحله، جامعه مورد مطالعه، بستر پژوهش و نوع اطلاعات مورد نیاز بررسی شد و در نهایت پرسش محوری این بود که «موانع ارتقا و مشارکت زنان در پست‌های مدیریتی آموزش عالی کدام‌اند؟» این سؤال مبنای جهت‌گیری تمام مراحل بعدی قرار گرفت.

گام دوم، مرور ادبیات به صورت نظام‌مند: در این پژوهش، فرایند شناسایی و استخراج مطالعات بر اساس رویکرد فراترکیب و با رعایت اصول شفافیت و قابلیت بازتولید انجام شد. 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 گردید. برای گردآوری مطالعات، جست‌وجوی 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 جست‌وجو با استفاده از ترکیب کلیدواژه‌های مرتبط طراحی شد؛ از جمله «رهبری زنان»، «آموزش عالی»، «موانع»، «چالش‌ها» و «سقف شیشه‌ای». این کلیدواژه‌ها در قالب رشته‌های بولی انگلیسی و فارسی اجرا شدند تا پوشش کافی ایجاد شود. علاوه بر جست‌وجو در پایگاه‌ها، منابع تکمیلی از طریق کتابخانه‌های دانشگاهی و مراکز پژوهشی نیز گردآوری شد.

گام سوم، جستجو و انتخاب متون مناسب: در مرحله نخست، حدود ۱۸۵ مقاله بازیابی شد. سپس عنوان، چکیده و متن کامل پژوهش‌ها بررسی گردید تا تنها مطالعاتی که مستقیماً 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 منحصراً بر محیط دانشگاهی باقی بماند و در نهایت ۹۵ منبع استخراج و انتخاب شدند.



شکل ۱. الگوریتم روش پژوهش

گام چهارم، استخراج اطلاعات متون و گام پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در پژوهش حاضر، اطلاعات پژوهش - های انجام شده در حوزه موانع مدیریت زنان جدول ۱ دسته‌بندی شدند. این جدول براساس نام نظریه‌پردازان، سال و مولفه‌های کلیدی اشاره شده، تنظیم و در نهایت دسته بندی شده است.

هدف فراترکیب ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌هاست. این روش برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت- های 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، پژوهشگر یک طبقه‌بندی ارائه می‌دهد که موضوع را به بهترین شکل توصیف کند. در این پژوهش ابتدا کلیه مولفه‌های مربوط شناسایی شده و به عنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شدند و در گام‌های بعدی در قالب مفاهیم و مقولات (موانع) قرار گرفتند.

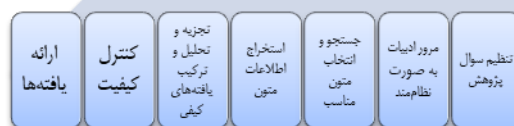
گام ششم، کنترل کیفیت: در این پژوهش رویه‌های زیر برای حفظ کیفیت مطالعه در نظر گرفته شده است:

- بررسی گسترده منابع فارسی و لاتین

- تلاش در جهت اولویت‌بندی و شناسایی دقیق مولفه‌ها

گام هفتم، ارائه یافته‌ها: این یافته‌ها حاصل تلفیق و یکپارچه‌سازی پیشینه نظری و شواهد تجربی پژوهش‌ها بودند و در قالب مضامین و مقوله‌های اصلی موانع زنان عضو هیئت علمی در آموزش عالی گزارش شدند. این بخش، به‌عنوان بازنمایی تحلیلی پیشینه پژوهش در رویکرد فراترکیب عمل می‌کند و نقشه‌ای جامع از موانع ساختاری، فرهنگی، فردی و سازمانی پیش روی زنان در مسیر ارتقا و مشارکت مدیریتی ارائه می‌دهد

مراحل روش ذکر شده در شکل ۲ نشان داده شده است.



۳. یافته های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که موانع پیش روی زنان را می‌توان در چند دسته اصلی طبقه‌بندی کرد: موانع ساختاری، ناشی از قوانین، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی که فرصت‌های پیشرفت زنان را محدود می‌کنند؛ موانع سازمانی، که تحت تأثیر فرهنگ، رهبری و شبکه‌های حمایتی سازمان قرار دارند؛ موانع فرهنگی-اجتماعی و خانوادگی که باورها، کلیشه‌ها و نقش‌های سنتی زنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ موانع قانونی و سیاستی، که شامل کمبود حمایت‌های حقوقی و محدودیت‌های نهادی است؛ و موانع روانشناختی-فردی، سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای و ویژگی‌های ساختار بازار کار آکادمیک، که هر یک به‌نوبه خود بر فرصت‌های ارتقاء و مشارکت زنان در مدیریت تأثیر می‌گذارند.

در تحلیل یافته‌ها، علاوه بر موانع یاد شده، سقف شیشه‌ای به صورت جداگانه مورد توجه قرار گرفته است، زیرا این مانع نامرئی و غیررسمی است و اغلب تلفیقی از چند مانع دیگر (ساختاری، سازمانی، فرهنگی و سرمایه اجتماعی) عمل می‌کند. 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	مؤلفه	زیر مؤلفه‌ها
موانع روان‌شناختی-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) (Naserinejad et al., 2020) (Nuber et al., 2014) (Akpinar, 2013)	عدم خودباوری و اعتماد به نفس	ترس از شکست و پذیرش مسئولیت‌های بالا؛ خودکوچک‌بینی و عدم باور 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 اعتماد به نفس 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 ارتقاء
		تعارض نقش‌های شغلی و خانوادگی	تضاد بین نقش‌های شغلی و وظایف خانوادگی؛ فشار ناشی از مسئولیت‌های خانه‌داری و نگهداری از فرزندان؛ الزامات خانوادگی برای زنان بالاتر از ملاحظات کاری
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)	کمبود حمایت خانوادگی	عدم موافقت خانواده‌ها با کارکردن زنان (پدر، مادر، همسر)، فقدان حمایت عملی و مشورتی خانواده برای فعالیت حرفه‌ای
		هنجارها و باورهای	نقش‌هایی که از سمت خانواده بر دوش زنان گذاشته می‌شود

وجود سنت‌ها و باورهای خاص خانواده	سنتی خانواده	(Kazemipour, 2016) (Asghari, 2006) (Esfidani, 2002) (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)	موانع فرهنگی - اجتماعی
کمبود زمان، وقفه‌های شغلی ناشی از بارداری و نگهداری فرزندان، عدم تخصیص مرخصی زایمان کافی	محدودیت‌های زمانی و وقفه شغلی		
باور به اینکه زنان احساسی، کم‌ریسک، فاقد قاطعیت و بی‌ثبات در مدیریت‌اند	کلیشه‌ها و باورهای جنسیتی	(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 Jebeli et al., 2015) (Seyed Javadin, 2007) (Bardar et al., 2016) (Taghizadeh et al., 2012) (Hashemi & Ebadi, 2008) (Hoobler et al., 2009) (Shahtalebi et al., 2009) (Rahmani, 2015) (Nuber et al., 2014) (Falahati, 2023) (Zarghi et al., 2020) (Mehrara et al., 2017)	
جامعه‌پذیری متفاوت دختران و پسران در خانواده، مدرسه و رسانه	جامعه‌پذیری جنسیتی و تربیت اجتماعی		
القای طرحواره‌های شناختی جنسیتی از کودکی؛ تربیت مبتنی بر اطاعت، تواضع، مراقبت و پرهیز از ریسک برای دختران؛ تقویت نقش‌های خانه‌داری، مراقبتی و غیررهنبر برای زنان؛ تبعیض در آموزش رسمی، غیررسمی، کتب درسی و رسانه؛ فقدان الگوی زنانه توانمند در نظام اجتماعی؛ جامعه‌پذیری ناتوان‌ساز و بازدارنده برای دختران			
سلطه دیرین مردان بر ساختارهای مدیریتی؛ مقاومت فرهنگی نسبت به پذیرفتن مدیر زن؛ ارزش‌گذاری بیشتر بر نقش‌ها و ویژگی‌های مردانه؛ تداوم سنت‌های اجتماعی مردسالارانه در دانشگاه‌ها	فرهنگ مردسالارانه و ساختارهای اجتماعی تثبیت‌شده		
باورهای منفی درباره 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	نگرش و قضاوت اجتماعی نسبت به مدیریت زنان		
کمبود شبکه‌های اجتماعی و حمایتی زنان؛ دشواری دسترسی به شبکه‌های غیررسمی قدرت؛ موقعیت اجتماعی ضعیف‌تر زنان؛ محدودیت ارتباطات مؤثر با نخبگان و ساختارهای تصمیم‌گیری	محدودیت در پایگاه اجتماعی و شبکه‌های ارتباطی جامعه		
معیارهای مردانه در جذب، انتخاب، ارتقا و جبران خدمت؛ تبعیض در مسیرهای شغلی، ارتقا و تخصیص پروژه‌ها؛ عدم شفافیت و بی‌عدالتی رویه‌ای و مرادده‌ای؛ محدودیت چرخش شغلی و تخصیص پست‌های کم‌اثر به زنان؛ نبود سیاست‌ها و برنامه‌های برابری جنسیتی در سازمان؛ ساعات کار طولانی، انعطاف‌ناپذیر و ناسازگار با شرایط زنان؛ نبود مسیرهای شغلی و جانشین‌پروری برای زنان	ساختارها و سیاست‌های منابع انسانی	(Sandberg, 2015) (Zarghamifard & Behboudi, 2014) (Beigi Nasrabadi et al., 2025) (Babaei et al., 2020) (Abedi Jebeli et al., 2015) (Raf'atjah & 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)	موانع سازمانی
عدم حمایت مدیران ارشد و میانی از زنان؛ تمایل مدیران به انتخاب مردان؛ استفاده محدود از زنان در واحدهای صف و پست‌های استراتژیک؛ بی‌توجهی به توسعه و آموزش سازمانی برای زنان؛ کمبود الگوهای مدیران زن موفق در سازمان	رهبری و مدیریت سازمانی		
فرهنگ سازمانی مردسالارانه و مقاومت نسبت به تصمیم‌گیری زنان؛ روابط غیررسمی	فرهنگ سازمانی و		

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	تعاملات غیررسمی	(Morley et al., 2017) (Nuber et al., 2014) (Mousavirad et al., 2016) (Moradi, 2015) (Falahati, 2023) (Mehrara et al., 2017)	
فقدان 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	شبکه‌ها و تعاملات سازمانی		
فساد اداری، تبعیض‌های آشکار یا پنهان؛ محیط کار مردمحور، رقابتی و گاه خشن برای زنان؛ ناسالم بودن فضاهای کاری از نظر روانی و تعاملی؛ نبود سازوکارهای عادلانه برای نظارت، شکایت و پیگیری تبعیض؛ توزیع نابرابر مسئولیت‌های اداری و اجرای	ساختار اداری و محیط کار		
معیارهای مردانه در سیستم جذب، ارتقا، توسعه و مربیگری و جبران خدمت	معیارهای مردانه در جذب و ارتقاء		
سیاست‌های منابع انسانی، قوانین و مقررات حاکم و روش‌ها و رویه‌ها، کم بودن سهم اشتغال بانوان، بی‌عدالتی توزیعی مسئولیت‌های اداری	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی		
تبعیض ساختاری علیه زنان مانند تفکیک‌های شغلی، فاصله حقوق و دستمزد، خشونت‌های جنسی، جلوگیری از ارتقای شغلی	تفکیک شغلی و تفکیک ساختاری	(Ocho, 2021) (Zahedi, 2003) (Gholamzadeh et al., 2015) (Mousavirad, 2016) (Mirghafouri et al., 2016) (Taghizadeh et al., 2012) (Rahmani, 2015) (Zarghi et al., 2020)	مواع ساختاری سازمان
وجود نظام مردسالارانه، مقاومت نسبت به تصمیم‌گیری زنان، کم شدن فرصت‌های چرخش شغلی برای زنان	نظام مردسالارانه سازمان		
عدم تنوع یا کم تنوعی فرصت‌های شغلی برای زنان، قرار دادن زنان در پست‌های پایین‌تر، شانس کمتر نسبت به مردان در مسیر پیشرفت شغلی	کمبود فرصت‌ها و نقش‌های شغلی متنوع		
ساعات کار انعطاف‌ناپذیر و طولانی، محیط کاری ناسالم، فرهنگ مسلط ساعات کاری طولانی	ساعات کاری و محیط کار نامناسب		
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	مواع سازمانی، ساختاری و فرهنگی	(Bendel & Smith, 2010) (Welborn et al., 2007) (Zarghamifard & Behboudi, 2014) (Nuber 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)	سقف شیشه‌ای
کلیشه‌های جنسیتی درباره توانایی‌های مدیریتی زنان؛ ارزش‌گذاری مردانه بر الگوی «رهبری خوب»؛ عدم اعتماد کارکنان مرد به مدیران زن؛ پیش‌داوری درباره نقش مناسب زن (اولویت نقش خانگی؛ تصور کم‌تعهدی زنان نسبت به مسئولیت‌های مدیریتی)	نگرش‌های بیرونی (جامعه، سازمان، مردان)		
کمبود اعتمادبه‌نفس شغلی و حرفه‌ای؛ ترس از شکست و حساسیت به ارزیابی منفی؛	نگرش‌های درونی زنان		

خودکوچک‌بینی و پذیرش کلیشه «زنان برای مدیریت ساخته نشده‌اند»	(لایه داخلی)		
دسترسی ضعیف به شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی؛ محدودیت حضور در محافل تصمیم‌گیری پنهانی؛ فقدان حمایت و مشاوره از همکاران و مدیران ارشد	شبکه‌ها و محافل حرفه‌ای	<p>Kazempour, 2016) (Asghari, 2006) (Bruckmüller et al., 2010) (Wakin & Smith, 2014) (Babaei et al., 2020) (Tang & Horta, 2021)</p>	موانع ناشی از سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای
تعاملات محدود با سایر متخصصان و مدیران؛ تفاوت‌های جنسیتی در ارتباطات شفاهی و غیرشفاهی؛ کمبود فرصت‌های مشارکت در گروه‌ها و تیم‌های کلیدی	روابط و تعاملات اجتماعی		
کمبود الگوهای موفق زن در مدیریت و آموزش عالی؛ فقدان مربیان یا راهنمایان حرفه‌ای برای توسعه مهارت‌ها؛ کمبود برنامه‌های سازمانی برای هدایت و تقویت زنان	حمایت حرفه‌ای و الگوها		
وجود سیاست‌ها و فرهنگ مردمحور در تعاملات غیررسمی؛ جانبداری و ترجیح روابط مردانه در تصمیم‌گیری‌ها؛ محدودیت در دسترسی به اطلاعات حیاتی و فرصت‌های رشد	فضای غیررسمی سازمان		
محدودیت در آموزش رسمی و غیررسمی برای ارتقاء مهارت‌ها؛ عدم دسترسی به کارگاه‌ها، دوره‌ها و فرصت‌های یادگیری؛ فقدان برنامه‌های توسعه حرفه‌ای سازمانی	فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای		
کمبود تجربه عملی در مدیریت واحدهای کلیدی؛ ضعف در مهارت‌های تخصصی و مدیریتی؛ محدودیت در فرصت‌های چرخش شغلی و کار عملی	مهارت‌ها و تجربه حرفه‌ای		
عدم شناسایی شایستگی‌ها و دستاوردهای زنان؛ دیده نشدن عملکرد حرفه‌ای در ارتقاء و ارزیابی‌ها؛ عدم بازخورد مؤثر و فرصت‌های ارتقای شغلی	ارزیابی و دیده شدن حرفه‌ای		
فقدان 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	فقدان قوانین و سیاست‌های حمایتی مؤثر		
تبعیض‌های جنسیتی آشکار یا پنهان در انتصاب‌ها و ارتقاء؛ مداخله سیستم سیاسی و مناسبات فراساختری، از جمله نفوذ احزاب یا روابط سیاسی در انتصاب مردان به مدیریت؛ فقدان حمایت واقعی دولت یا نهادهای حاکم	تبعیض و فشارهای نهادی-سیاسی		
سیاست‌های اشتغال و نظام تقسیم کار نابرابر؛ محدودیت در دسترسی به فرصت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری؛ فشارهای قانونی یا سیاستی که ارتقاء زنان را به تأخیر می‌اندازد	سیاست‌ها و چارچوب‌های محدودکننده اشتغال زنان		
الزام به حضور همزمان مردان و زنان برای مقابله با چالش‌های سازمانی، صنعتی و اخلاقی؛ فقدان برنامه‌های سازمانی برای آماده‌سازی زنان جهت این نقش‌ها؛ کمبود فرصت‌های واقعی برای تمرین مهارت‌های رهبری در محیط‌های عملی	نیاز به رهبران چندمهارتی و چندچالشی	<p>(Morley et al., 2017) (Odiambo, 2011) (Shawa & Chakla, 2020) (Li & Kam, 2021) (Longman, 2018)</p>	موانع ناشی از ساختار بازار کار آکادمیک
ساختار پیچیده بازار کار و اقتصاد آموزش عالی؛ رقابت شدید برای دستیابی به پست‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری؛ نیاز به مهارت‌ها و توانمندی‌های متنوع برای موفقیت	پیچیدگی و رقابت بازار کار		

<p>سهام محدود زنان در پست‌های مدیریتی به دلیل ساختار بازار کار زمان‌بندی و نیازهای اقتصادی که مسیر ارتقاء را برای زنان دشوار می‌کند عدم وجود مشوق‌ها یا سیاست‌های اقتصادی برای جذب و نگهداشت زنان در پست‌های کلیدی</p>	<p>محدودیت‌های فرصت‌های شغلی و مسیر ارتقاء</p>		
--	--	--	--

۱-۳. موانع ساختاری

در ادبیات رهبری و جنسیت، موانع ساختاری به مجموعه محدودیت‌هایی اشاره دارد که در قوانین، رویه‌ها، ساختارهای رسمی و نظام‌های منابع انسانی سازمان‌ها نهادینه شده‌اند و به صورت غیرمستقیم فرصت‌های پیشرفت زنان را محدود می‌کنند. نظریه‌پردازان سازمانی معتقدند که بسیاری از ساختارهای اداری و معیارهای ارزیابی عملکرد بر اساس الگوهای سنتی و مردم‌محور شکل گرفته‌اند و همین امر موجب می‌شود نظام‌های جذب، ارتقاء و توزیع فرصت‌ها به نفع مردان عمل کنند. در ادبیات «نابرابری ساختاری» نیز تأکید می‌شود که حتی سیاست‌های به ظاهر خنثی می‌توانند در عمل پیامدهای جنسیتی داشته باشند و مسیر پیشرفت زنان را دشوار سازند. سهم محدود زنان در پست‌های مدیریتی به دلیل ساختار بازار کار، زمان‌بندی‌ها و نیازهای اقتصادی، مسیر ارتقاء را برای آنان دشوار می‌کند. همچنین نبود مشوق‌ها یا سیاست‌های اقتصادی برای جذب و نگهداشت زنان در پست‌های کلیدی از دیگر چالش‌های این حوزه است.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که 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 ارتقاء، 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 ارتقاء - نقش مهمی در بازتولید نابرابری ساختاری دارند و می‌توانند به طور 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 ارتقاء 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 توسعه مهارت‌ها و دیده شدن حرفه‌ای آنان را کاهش می‌دهد و به‌عنوان مانعی مهم در مسیر پیشرفت شغلی زنان عمل می‌کند.

همچنین زرقي 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 ارتقاء کاهش می‌دهد. این پژوهش بیان می‌کند که ساختار زمانی و محیط کاری اغلب با نیازها و مسئولیت‌های زنان همخوانی ندارد و همین عدم تناسب، خود یک مانع ساختاری محسوب می‌شود.

۲-۳. موانع سازمانی

در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی، موانع سازمانی به عواملی اطلاق می‌شود که در فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، شبکه‌های ارتباطی و فرآیندهای غیررسمی سازمان ریشه دارند و می‌توانند دسترسی زنان به فرصت‌های مدیریتی را محدود کنند. بسیاری از پژوهشگران معتقدند که فرهنگ‌های سازمانی مردمحور و شبکه‌های غیررسمی قدرت نقش مهمی در بازتولید نابرابری جنسیتی ایفا می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که فرصت‌های پیشرفت و دیده شدن حرفه‌ای اغلب در قالب روابط غیررسمی و شبکه‌های حرفه‌ای توزیع می‌شوند و زنان دسترسی کمتری به این شبکه‌ها دارند.

پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که موانع سازمانی از مهم‌ترین عوامل محدودکننده پیشرفت زنان در آموزش عالی هستند و این موانع از فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت، شبکه‌های حمایتی و تعاملات رسمی و غیررسمی درون سازمان نشأت می‌گیرند. این مجموعه عوامل موجب می‌شود زنان فرصت‌های کمتری برای دیده شدن، ارتقاء و مشارکت مؤثر در تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند.

ساندبرگ (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 ارتقاء کاهش یابد.

پژوهش ساندور (۲۰۱۷) و نیز صیادی‌فر (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 فرآیندهای 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 همچون 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 ارتقاء را کاهش می‌دهد.

۳-۳. موانع فرهنگی-اجتماعی

در نظریه‌های جنسیت و سازمان، موانع فرهنگی-اجتماعی به هنجارها، باورها و کلیشه‌های جنسیتی 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 که بسیاری از نگرش‌ها درباره زنان ریشه در کلیشه‌های فرهنگی دارد و این کلیشه‌ها می‌توانند فرصت‌های رهبری زنان را محدود کنند (Wood, 2012; Ridgeway, 2011; Butler, & Eagly, 2005).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که موانع فرهنگی-اجتماعی یکی از اساسی‌ترین عوامل محدودکننده 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 که 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 همچون احساسی بودن، لطافت یا ریسک‌گریزی فاقد اقتدار مدیریتی تلقی می‌شوند. این کلیشه‌ها در فرهنگ سازمانی نیز بازتاب پیدا کرده و محیط کاری را به سمت الگوهای مردسالارانه سوق می‌دهد. مطالعات غلامزاده و همکاران (۱۳۹۴)، اعزامی و همکاران (۱۳۹۵)، کرک‌آبادی و همکاران (۱۳۹۵)، علی‌محمدزاده و همکاران (۱۳۹۷) و همچنین بردار و همکاران (۲۰۱۶) و هوبلر و همکاران (۲۰۰۹) نشان داده‌اند که حضور طولانی مردان در موقعیت‌های مدیریتی، مقاومت ساختاری نسبت به پذیرش مدیریت زنان ایجاد می‌کند و این مقاومت به مرور طبیعی‌سازی می‌شود.

در سطح عمیق‌تر، پژوهش‌ها بر نقش تعیین‌کننده جامعه‌پذیری جنسیتی تأکید دارند. یافته‌های نظری و تجربیاز جمله در آثار باتلر (۲۰۰۵)، سیدجوادی (۱۳۸۶)، رحمانی (۱۳۹۴) و نیز در پژوهش‌هایی مانند نوبر و همکاران (۲۰۱۴) گیاکمیک (۲۰۲۲) و استیمانیز (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که دختران و پسران از کودکی در دو مسیر تربیتی متفاوت قرار می‌گیرند. در این الگو، دختران به نقش‌های مراقبتی و عاطفی هدایت می‌شوند، در حالی که برای پسران نقش‌های اقتدارگرایانه و رهبری تقویت می‌گردد. این فرایند در ساختارهای اجتماعی استمرار می‌یابد و در نهایت 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 که 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 منجر به بازتولید کلیشه‌ها می‌شود؛ کلیشه‌ها نگرش‌های منفی نسبت 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 باعث 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 ادبیات مطالعات جنسیت و کار، خانواده به‌عنوان یکی از مهم‌ترین زمینه‌های شکل‌گیری نابرابری‌های حرفه‌ای زنان شناخته می‌شود. نظریه تعارض نقش‌ها بیان می‌کند که زنان به دلیل 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 بر 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، بلتورک و منصور (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 کهنعلی (۱۳۹۲) نشان می‌دهد که 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 که این وقفه‌ها فرصت مشارکت زنان در پروژه‌های کلیدی و موقعیت‌های تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد.

برآیند این مجموعه یافته‌ها از جمله نتایج دسیمن (۲۰۲۰) و لائورا و سانچز (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که 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 محدودیت‌های جدی مواجه شوند. این ادبیات بر ضرورت بازنگری در سیاست‌های سازمانی و همچنین تقویت حمایت‌های فرهنگی و خانوادگی تأکید دارد.

۳-۵. موانع قانونی و سیاستی

در ادبیات موجود، موانع قانونی و سیاستی به‌عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده در محدودسازی مسیر پیشرفت حرفه‌ای زنان معرفی می‌شوند. این موانع از چارچوب‌های رسمی شامل قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های مرتبط با برابری جنسیتی ناشی می‌شوند و هرگونه خلأ، ضعف یا اجرای ناقص آن‌ها می‌تواند به شکل مستقیم یا غیرمستقیم فرصت‌های ارتقای زنان را کاهش دهد. مجموعه‌ای از پژوهش‌ها، از جمله آثار عابدینی فرد و منصور (۲۰۱۸) و کلی (۲۰۱۹)، نشان می‌دهد که این موانع حتی در شرایطی که زنان از شایستگی فردی و انگیزه حرفه‌ای برخوردار باشند نیز می‌توانند مسیر پیشرفت آنان را مسدود کنند.

یکی از ابعاد اصلی این حوزه، نبود قوانین حمایتی مؤثر یا ضعف در اجرای سیاست‌های موجود است. برجی مسلم‌خانی (۱۳۸۳) و خدای و همکاران (۱۳۹۷) به این نتیجه رسیده‌اند که فقدان مقررات الزام‌آور درباره مشارکت زنان یا وجود قوانین فاقد ضمانت اجرایی موجب تداوم نابرابری جنسیتی در ساختارهای اداری می‌شود. حتی در مواردی که قوانین به ظاهر برابر تدوین شده‌اند، اجرای سلیقه‌ای، ناقص یا غیرفعال آن‌ها سبب می‌شود زنان در مسیر ارتقاء دسترسی برابر نداشته باشند و در نتیجه شکاف جنسیتی در موقعیت‌های 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 داده‌اند که مناسبات سیاسی، مداخلات فراساختاری، نفوذ احزاب و روابط غیررسمی در فرآیند انتصاب‌ها، فرصت زنان برای دستیابی به پست‌های کلیدی را کاهش می‌دهد. به باور این پژوهشگران، فشارهای نهادی و سیاسی نه تنها عرصه رقابت عادلانه را محدود می‌کند، بلکه انگیزه، اعتماد و مشارکت زنان در سطوح تصمیم‌گیری را نیز تضعیف می‌سازد.

در کنار این عوامل، سیاست‌ها و چارچوب‌های محدودکننده اشتغال زنان نیز در ادبیات به‌عنوان مانعی مهم شناخته شده‌اند. یافته‌های عابدینی، فرد و منصوری (۲۰۱۸) و کلی (۲۰۱۹) بیان می‌کند که سیاست‌های نابرابر اشتغال، نظام تقسیم کار مردسالارانه و محدودیت‌های قانونی یا سازمانی مسیر ارتقاء زنان را کند کرده و سهم آنان را از موقعیت‌های مدیریتی کاهش می‌دهد.

در یک جمع‌بندی کلی، بخش قابل توجهی از ادبیات از جمله آثار عابدینی فرد و منصوری (۲۰۱۸) و ویلیامز و هاروی (۱۹۹۳) بر این نظر 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 برای حضور مؤثر و ارتقاء در مدیریت آموزش عالی را محدود می‌کند. این بخش از پژوهش‌ها بر لزوم بازنگری در سیاست‌ها، تقویت ضمانت اجرای قوانین برابری و طراحی چارچوب‌های حمایتی کارآمد برای ارتقاء زنان در سطوح مدیریتی تأکید دارد.

۳-۶. موانع روانشناختی-فردی

در ادبیات رهبری و مطالعات جنسیت، موانع روان‌شناختی-فردی به عواملی اشاره دارد که به ادراک فرد از توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و الگوهای رفتاری او در محیط‌های حرفه‌ای مربوط می‌شود. نظریه‌های «خودکارآمدی» و «تهدید قالب‌واره‌ای» نشان می‌دهند که انتظارات اجتماعی و کلیشه‌های جنسیتی می‌توانند بر اعتماد به نفس، 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 نسبت به پذیرش مسئولیت‌های پرچالش محتاطانه‌تر عمل کنند. این وضعیت می‌تواند به کاهش تمایل به رقابت برای موقعیت‌های مدیریتی و محدود شدن مشارکت آنان در فرایندهای تصمیم‌گیری منجر شود.

در ادبیات پژوهشی، موانع روان‌شناختی-فردی به مجموعه عواملی اشاره دارد که از ویژگی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های فردی زنان ناشی می‌شود و می‌تواند مسیر ارتقاء آنان در آموزش عالی را 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، بلتورک و منصوری (۱۳۹۷) و ساندور (۲۰۱۷) مورد تأکید قرار گرفته است.

یکی از محورهای اصلی این حوزه، مسئله خودباوری و اعتماد به نفس 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 هنگام مواجهه با

مسئولیت‌های مدیریتی با ترس از شکست، اضطراب و نگرانی از ارزیابی منفی روبه‌رو می‌شوند. 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 همچون امانی و همکاران (۱۳۹۷)، موسوی‌راد (۱۳۹۵) و لوک (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که 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 ارتقاء دارند، کمبود فرصت‌های کسب مهارت یا تجربه مدیریتی می‌تواند روند پیشرفت آنان را کند کند.

در بخش دیگری از ادبیات، 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 می‌گردد. 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 مجموعه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که موانع روان‌شناختی-فردی شامل چهار محور اصلی است: کاهش خودباوری، محدودیت‌های مهارتی، نگرش‌های محافظه‌کارانه و حساسیت نسبت به بازخوردهای منفی. این عوامل در کنار یکدیگر، فرصت‌های ارتقاء و حضور زنان در سطوح مدیریتی آموزش عالی را کاهش می‌دهند. ادبیات بر ضرورت طراحی برنامه‌های توسعه 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 که 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 ارتقاء 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 ادبیات 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 نسبت به هم‌تایان مرد خود از فرصت‌های ارتقاء و دیده شدن کمتری 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 محروم بودن 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 و کمتر در سطح سازمانی مطرح شوند. این امر بر مشارکت فعال آنان در فرایندهای تصمیم‌گیری تأثیر منفی دارد.

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

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 ارتقاء، منابع حمایتی و فرصت‌های حیاتی سازمانی دور بمانند. این وضعیت، قدرت تأثیرگذاری آنان را در سطوح مدیریتی کاهش می‌دهد (تنگ و هرتا، ۲۰۲۱).

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 توسعه 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 پست‌های عملیاتی کلیدی، کمبود تجربه مدیریت واحدهای مهم، و محدودیت در چرخش شغلی، باعث می‌شود که آنان برای تصدی نقش‌های مدیریتی در موقعیت برابر با مردان قرار نگیرند.

افزون بر این، مسئله ارزیابی و دیده شدن حرفه‌ای به عنوان یکی از ابعاد مهم سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای مطرح است. نادیده گرفته شدن شایستگی‌ها، بازخوردهای محدود و عدم تشخیص عملکرد برجسته، انگیزه زنان برای مشارکت فعال در مسیرهای مدیریتی را کاهش می‌دهد و باعث می‌شود آنان کمتر در معرض فرصت‌های ارتقاء قرار گیرند (بروکمولر و همکاران، ۲۰۱۰).

جمع‌بندی ادبیات نشان می‌دهد که موانع سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای شامل محدودیت در شبکه‌ها و محافل حرفه‌ای، چالش‌های روابط اجتماعی، فقدان حمایت و الگوهای حرفه‌ای، جانبداری در فضای غیررسمی، کمبود فرصت‌های آموزشی، محدودیت در کسب مهارت‌ها و تجربه، و ضعف در دیده شدن 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 ادبیات آموزش عالی، بازار کار آکادمیک به عنوان یک نظام پیچیده و رقابتی شناخته می‌شود که در آن فرصت‌های شغلی، مسیرهای ارتقاء و دسترسی به منابع حرفه‌ای به شدت به ساختارهای نهادی و قواعد غیررسمی وابسته است. پژوهشگران نشان

داده‌اند که نظام‌های جذب و ارتقاء 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 کرده و بیشتر به ماهیت نظام بازار کار و اقتصاد آموزش عالی وابسته‌اند؛ مسئله‌ای که در آثار مختلف به آن پرداخته شده است (Slender, 2016; Morley et al., 2017 & Adler).

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

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

افزون بر این، ساختار فرصت‌های شغلی و مسیرهای ارتقاء نیز نقش تعیین‌کننده دارد. سهم اندک زنان در موقعیت‌های کلیدی مدیریت، زمان‌بندی‌های سخت و طولانی مسیرهای ارتقاء، و نبود مشوق‌های اقتصادی یا سازمانی لازم برای حفظ و ارتقاء 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 (Slender, 2016; Morley et al., 2017 & Adler).

در جمع‌بندی، موانع ساختاری بازار کار آکادمیک در سه محور اصلی نمود می‌یابد: پیچیدگی و رقابت فشرده بازار کار، فقدان برنامه‌های پرورش رهبران زن، و محدودیت فرصت‌ها و مسیرهای ارتقاء. 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 (Chakla, 2020 & Slender, 2016; Shava & Adler).

۹-۳. موانع سقف شیشه‌ای

مفهوم «سقف شیشه‌ای» در ادبیات مدیریت و مطالعات جنسیت به موانع نامرئی اما قدرتمندی اشاره دارد که مانع پیشرفت 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 ارتقاء 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 به‌صورت پنهان اما پایدار در نظام‌های مدیریتی بازتولید می‌شود.

موانع سقف شیشه‌ای محدودیت‌های نامرئی و غیررسمی هستند که زنان را از دستیابی به پست‌های 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 باعث می‌شود زنان باوجود صلاحیت‌های حرفه‌ای در فرآیندهای ارتقاء 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 پایه هنجارها و الگوهای مدیریتی مردانه شکل گرفته‌اند و این امر سبب می‌شود زنان دسترسی محدود به پروژه‌های کلان، تجربه مدیریتی و مسیرهای تصمیم‌گیری داشته باشند. نظام ارتقای شغلی تبعیض‌آمیز، تخصیص نقش‌های کم‌اهمیت به زنان و غلبه 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 قابل توجهی بر تثبیت سقف شیشه‌ای دارند. کلیشه‌های جنسیتی درباره توانایی مدیریتی زنان، ارزش‌گذاری مردانه بر «رهبری خوب» و عدم اعتماد کارکنان مرد به مدیران زن، مشارکت زنان را محدود می‌کند. علاوه بر این، پیش‌داوری‌ها درباره نقش مناسب زنان و انتظار اولویت دادن به مسئولیت‌های خانگی، تعهد و انگیزه آنان را برای تصدی پست‌های مدیریتی کاهش می‌دهد (Elahyari, 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 کلیشه «زنان برای مدیریت ساخته نشده‌اند»، تقلید از سبک رهبری مردانه، اولویت دادن ذهنی به نقش‌های خانوادگی و طبیعی‌انگاری تبعیض، همگی مسیر ارتقاء آن‌ها را محدود می‌کنند (Yazdanfar, 2011; Brady et al., 2003).

علاوه بر این، تعامل نگرش‌های درونی و بیرونی موجب هم‌افزایی محدودیت‌ها می‌شود و چرخه 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 چرخه محدودیت و کاهش فرصت‌های تجربه مدیریتی، دیده شدن و ارتقاء 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 کرده و مسیر دسترسی آنان به پست‌های کلیدی مدیریتی را به شکل نامرئی و پایدار محدود می‌کند، به گونه‌ای که زنان حتی با شایستگی‌ها و توانمندی‌های لازم نیز با موانع پنهان و پیچیده‌ای روبرو هستند.

۴. بحث

یافته‌های این پژوهش نشان داد که موانع ارتقای زنان به پست‌های 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 که 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 به موقعیت‌های مدیریتی را محدود کند. در سطح سازمانی، فرهنگ‌های مدیریتی مردمحور، شبکه‌های غیررسمی قدرت و نبود سازوکارهای شفاف در فرآیندهای ارتقاء 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 فعال‌تری 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 درباره نقش‌های اجتماعی زنان و مردان، انتظارات متفاوت از توانمندی‌های مدیریتی و همچنین نگرش‌های سنتی نسبت 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 به عنوان 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. در حالی که 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 که محدود بودن حضور زنان در مدیریت آموزش عالی را نمی‌توان تنها 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 به صورت یکپارچه تبیین کند.

۵. نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که 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 نشان داد که محدود بودن 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
- توسعه 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

راهنمای سازمانی

- ایجاد نظام‌های شفاف و عادلانه برای ارتقاء و انتصاب‌های مدیریتی
- توسعه برنامه‌های منتورینگ و اسپانسرینگ 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

راهنمای 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

راهنمای 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

راهنمای تقویت سرمایه اجتماعی و حرفه‌ای

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

راهنمای 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 ارتقاء 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 تنها 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 که موانع ارتقا در قالب شبکه‌ای از عوامل ساختاری، فرهنگی، سازمانی و فردی شکل می‌گیرند و تنها 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. پیشنهادات

- 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 فرآیندهای انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی.
 - ایجاد برنامه‌های منتورینگ و راهبری حرفه‌ای برای حمایت از مسیر پیشرفت زنان دانشگاهی.
 - توسعه 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 بر گرفته از طرح پژوهشی مدیریت زنان در دانشگاه تک جنسیتی: مطالعه موردی پردیس خواهران دانشگاه امام صادق(ع) می‌باشد.

References

- Abedi Jebeli, 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. (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)
- Almasi, L., Labadi, Z., & Alipour, V. (2015). Investigating the glass ceiling in women's succession planning for managerial positions. *Educational Leadership and Management Research*, 117, 3–19. (in Persian)

- Asghari, F. (2007). *Women and management in higher education*. Institute for Cultural and Social Studies Publications, 124–159. (in Persian)
- Babaei Zekaliki, 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.
- Bordar, F., Kamani, S. M., & Manochehri, B. (2016). Investigating the relationship between glass ceiling belief and mental success of female staff in Shiraz Municipality. *Women and Society*, 6(6), 125–144.
- 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.
- Darabigi, M., Irannajad, P., Jahanian, R., & Abdollahi, M. (n.d.). Developing a model for authentic leadership of women managers. *Educational Management Research*, 22(49), 137–158. (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.
- Elahyari, F., Bayati, H., Sajjadi, S., Goodarzi, M., & Alidoust Ghahfarkhi, 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), 1–18. (in Persian)
- Esfidani, M. R. (2002). Barriers to women's access to managerial positions. *Women's Research*, 4(1), 80. (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), 175–197. (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 paradoxical leadership style and its effect on organizational participation. *Human Resource Management Quarterly*, 73, 305–328. (in Persian)

Hashemi, H., & Ebadati, N. (2008). Investigating gender barriers to job and managerial promotion. *Educational Management Innovations*, 4(1), 153–168.

Hejazi-far, 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. (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.

Kohnaly, R., Ahmadi, M. R., & JaamJour, 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.

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. (in Persian)

Naserinejad, 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. (in Persian)

Nersisians, E., & Afghahi, M. (2012). Sociocultural factors affecting women's lack of access to senior university management. *Sociological Studies*, 40, 113–160. (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. (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)
- Refatjah, 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)
- 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.
- 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.
- Saravi Soheili, S., Vedadi, A., & Rabiei Mandajin, M. R. (2024). Confirmatory factor analysis of the women's leadership flourishing model. *Quantitative Studies in Management*, 59, 178–197. (in Persian)
- Sejeli, D. S., & Mansor, N. A. (2015). Leadership derailment: Does self-leadership matter? *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 230–239.
- Seyedjavadein, S. R., Roshannejad, M., & Yazdani, H. (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)
- 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., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55–58.
- Steimanis, I., Hofmann, R., Mbidzo, M., & Vollan, B. (2020). Empowerment in community-based water management. *Journal of Rural Studies*, 79, 205–215.
- Taleghani, G., Pourazzat, 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.

Tavakkolian Charkhab, M., & Gholamifar, M. (2024). The role of women's leadership capabilities on organizational performance with the mediating role of psychological empowerment. *Cultural Psychology of Women*, 62, 104–121. (in Persian)

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., Cychota, 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)