

Research Paper



Identifying Barriers to the Promotion of Women to Managerial Positions in Education in Urmia

Aisan Farrokh Islamlou ¹, Mohsen Rafiee ^{2*}, Abolfazl Ghasemzadeh ³

1. M.A. in Educational Administration, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz, Iran.

2. Assistant Professor of Educational Administration, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran.

3. Professor of Educational Administration, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran.



Article Info:

Received: 2026/5/13

Accepted: 2026/5/13

PP: 14

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2026.14483.1430

Keywords:

Barriers to the Promotion of Women, Management Positions, Gender Discrimination, Education.

Abstract

Background and Objective: The purpose of the present research is to identify the obstacles to the promotion of women to managerial positions in the education department of Urmia city, Iran.

Research methodology: This research was a qualitative study with a phenomenological design. For this purpose, 20 female managers and employees of Urmia city's education department were selected as a sample using a criterion-based purposeful sampling method and based on the principle of theoretical saturation. Data were collected through semi-structured interviews. After transcribing, the text of the interviews was analyzed using the Diekelman approach and thematic analysis method in MAXQDA software. The validity and reliability of the findings were ensured through member checking and peer debriefing.

Findings: The results showed that the lived experiences of women regarding obstacles to their promotion to managerial positions were extracted into 4 themes and 5 categories. The themes included: 1) cultural and social barriers, 2) personal barriers (familial, behavioral, skill-based, and attitudinal), 3) organizational barriers, and 4) gender discrimination. The categories included: 1) lack of confidence in women's abilities and characteristics, 2) lack of family support, 3) false beliefs, 4) lack of priority for women's issues in the current affairs of the country, and 5) male-dominated government structure. Among these, personal barriers had the highest frequency of references (183), followed by gender discrimination (139), organizational barriers (111), and cultural-social barriers (103).

Conclusion: The traditional view and approach to the position of women in society is one of the root factors in not promoting women to managerial positions. Educational organizations that actively challenge gender stereotypes, provide family and organizational support, and implement transparent, merit-based promotion systems can ensure greater female representation in leadership roles.

Citation: Eslamlou, F., Rafiee, M., & Ghasemzadeh Alishahi, A. (2026). Identifying Barriers to Women's Promotion to Managerial Positions in Education of Urmia City. *Applied Educational Leadership*, 7 (2), 158 - 171. doi: 10.22098/ael.2026.14483.1430

*Corresponding author: Mohsen Rafiee

Address: Assistant Professor of Educational Administration, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran.

Tell: 09124337305

Email: mrafiee62@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction:

In today’s competitive higher education environment, universities must go beyond academic offerings and actively manage their organizational image to ensure long-term success. Organizational image refers to the set of perceptions, beliefs, and emotional impressions that individuals form about an institution through cognitive, affective, and experiential interactions (Merrin, 2005; Matamala, 2014). These perceptions are shaped by multiple factors, including educational quality, faculty behavior, institutional symbols, campus aesthetics, and media coverage (Keelson et al., 2024).

A positive organizational image plays a crucial role in influencing students’ decision-making, identity formation, service evaluation, and loyalty toward the university (Bogale & Debela, 2024; Hossain et al., 2025). Conversely, in the absence of a clear and strong institutional image, students may fill the cognitive gap with negative or incomplete assumptions (Matamala, 2014). Given the dynamic nature of image formation, universities must continuously assess and refine their image in response to stakeholder expectations, competitive pressures, and media influence (Lievens, 2017).

Although organizational image and organizational identity are conceptually distinct, they are closely interrelated. While identity refers to the enduring and fundamental characteristics that members believe define the organization, image and reputation reflect how external stakeholders perceive the institution (Lievens, 2017; Lamelas, 2011). Empirical research has shown that organizational image significantly affects student satisfaction, identity, and loyalty (Stoica et al., 2025; Doğan, 2017; Seow & Hussain, 2024). Understanding these relationships is essential for developing strategic communication and branding initiatives that strengthen institutional success and student retention.

Given the growing importance of strategic image management in higher education, this study aims to examine the role of university image in shaping organizational identity, student satisfaction, and student loyalty. Using structural equation modeling (SEM), the research provides empirical insights into how image influences students’ perceptions and behaviors.

Methodology:

Following a post-positivist paradigm, this study employed a descriptive-correlational design. The target population included all 12,000 students enrolled at the University of Kurdistan. A stratified random sampling method was used, and a final sample of 628 students was selected, representing different faculties, academic levels, and genders.

Data were collected using four validated instruments:

1. University Image Questionnaire (Cervera et al., 2012), measuring three dimensions: educational quality, university reputation, and campus aesthetics.
2. Organizational Identity Scale (Mael & Tetrick, 1992), assessing students’ sense of belonging and identification with the university.
3. Student Loyalty Scale (Martensen et al., 1999), measuring students’ commitment and loyalty to the university.
4. Student Satisfaction Scale (Schlesinger et al., 2015), evaluating students’ satisfaction with their academic and service experiences.

Confirmatory factor analysis (CFA) confirmed appropriate factor loadings and satisfactory model fit indices, indicating strong construct validity. All scales demonstrated acceptable reliability (Cronbach’s $\alpha > 0.70$).

Results:

Table (1): Main theme, number of categories, and number of indicators for each

Theme	Number of categories	Number of references	Priority
Cultural and social barriers	1	103	4
Personal barriers (familial, behavioral, skill-related, and attitudinal)	2	183	1
Organizational barriers	1	111	3
Gender discrimination	1	139	2
Total	4	103	*

Discussion and conclusion

The findings confirm that organizational image plays a central role in shaping students’ attitudes and evaluations toward the university. Students reported relatively high levels of organizational identity and loyalty, but only average levels of satisfaction and overall university image. This suggests that while students feel a sense of belonging and commitment, they remain critical of educational quality, institutional reputation, and support services.

The strong direct effect of university image on satisfaction, identity, and loyalty aligns with previous research (Hossain et al., 2025; Tariq et al., 2020). The lack of a direct significant relationship between satisfaction and

loyalty indicates that satisfaction alone is insufficient to generate long-term loyalty. Instead, loyalty appears to be shaped by deeper factors such as identity, accumulated experiences, and overall institutional prestige.

The confirmed indirect effect of image on loyalty through satisfaction highlights the mediating role of satisfaction. However, the non-significant mediating roles of satisfaction between image and identity, and of identity between satisfaction and loyalty, suggest that these relationships are more complex and multi-layered. Notably, female students rated university image and identity more positively than male students, while students in humanities reported higher loyalty than those in basic sciences.

In conclusion, universities that effectively manage their organizational image and fulfill their promises can ensure long-term student satisfaction and loyalty. Continuous evaluation and strategic management of organizational image, identity, and loyalty are essential for enhancing institutional reputation, attracting high-quality students, and maintaining a competitive edge.

Reference:

- Barnard, J. (2015). *Teachers who lead the way*. From (Retrieved on 30 August 2018).
- Bean, S. M. (2021). *Developing Leadership Potential in Gifted Students: The Practical Strategies Series in Gifted Education*. Routledge.
- Beckers, R., Voordt, T. & Dewulf, G. (2016), "Why do they study there? Diary research into students' learning space choices in higher education", *Higher Education Research and Development*, Vol. 35 No. 1, pp. 142-157. [<https://doi.org/10.1080/07294360.2015.1123230>]
- Crosby, B. C. (2017). *Teaching leadership. An integrative approach*. Routledge.
- Ferguson-Patrick, K. (2020). Cooperative learning in Swedish classrooms: Engagement and relationships as a focus for culturally diverse students. *Education sciences*, 10(11), 312. [<https://doi.org/10.3390/educsci10110312>]
- Hishamuddin, F., & Shukor, N. A. (2021). A review on the role of leadership in online learning environment among students. In *Proceedings of the 13th international conference on computer supported education* (pp. 511–516). CSEDU. [<https://doi.org/10.5220/0010485505110516>]
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational researcher*, 38(5), 365-379. [<https://doi.org/10.3102/0013189X09339057>]
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2018). Cooperative learning: The foundation for active learning. *Active learning—Beyond the future*, 59-71.
- Karagianni, D., & Jude Montgomery, A. (2018). Developing leadership skills among adolescents and young adults: a review of leadership programmes. *International Journal of Adolescence and Youth*, 23(1), 86-98. [<https://doi.org/10.1080/02673843.2017.1292928>]
- Kasanoff, B. (2015). *Steps to Helping Your Child Become a Leader: Leadership Development*. LEAP Africa. From <http://www.5steps.childleader/pdf> (Retrieved on 29 July 2018).
- Keramati, M. R., & Gillies, R. M. (2021). Perceptions of undergraduate students on the effect of cooperative learning on academic achievement. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(1), 440–452. [<https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2020-0239>]
- Khanifar, H., & Muslimi, N. (2016). *Basics and principles of qualitative research methods (a new and applied approach)*, Tehran: Negah Danesh. [Persian]
- Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups ad Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research Springer Publishing Company*. New York.
- Siewiorek, A., Saarinen, E., Lainema, T., & Lehtinen, E. (2012). Learning leadership skills in a simulated business environment. *Computers & Education*, 58(1), 121–135.
- Uaikhanova, M., Zeinulina, A., Pshembayev, M., & Anesova, A. (2022). Developing leadership skills in university students. *Cogent Education*, 9(1), 2143035. [<https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2143035>]
- Villera Herrera, K. A., & Pinto Lucas, Á. M. (2020). *A case study of English teachers' classroom leadership skills* [Unpublished doctoral dissertation].
- Yang, C., Chen, R., Chen, X., & Lu, K. H. (2021). The Efficiency of Cooperative Learning in Physical Education on the Learning of Action Skills and Learning Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12. [<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717528>]
- Zafar, B., Tharwani, M., & Saher, S. (2020). Determinants of student leadership development: a case study. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7 (1), 301-309.



مقاله پژوهشی

شناسایی موانع ارتقای زنان به پست های مدیریتی در آموزش و پرورش شهرستان ارومیه

آيسان فرخ اسلاملو^۱، محسن رفیعی^۲، ابوالفضل قاسم زاده^۳

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

۲. استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

۳. استاد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

، ،



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۲/۲۳

شماره صفحات: ۱۴

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2026.14483.1430

واژه های کلیدی:

موانع ارتقای زنان، پست های مدیریتی، تبعیض جنسیت، آموزش و پرورش

چکیده

مقدمه و هدف: علیرغم اینکه زنان نیمی از نیروی انسانی آموزش و پرورش را تشکیل می دهند، حضور آنان در پست های مدیریتی بسیار ناچیز است. اطلاعات کاملی در مورد موانع ارتقای زنان به پست های مدیریتی در آموزش و پرورش شهرستان ارومیه وجود ندارد. از این رو، هدف پژوهش حاضر، شناسایی این موانع از طریق واکاوی تجارب زیسته زنان می باشد.

روش شناسی پژوهش: این پژوهش، یک پژوهش کیفی با طرح پدیدارشناسی بود. برای این منظور، ۲۰ نفر از مدیران و کارمندان زن اداره آموزش و پرورش شهرستان ارومیه با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند ملاک محور و بر اساس اصل اشباع نظری، به عنوان نمونه انتخاب شدند و داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با این افراد گردآوری شد. متن مصاحبه ها پس از مکتوب سازی و با رویکرد دیگلمن و روش تحلیل مضمون در نرم افزار MAXQDA مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته ها: یافته ها نشان داد تجارب زیسته زنان از موانع ارتقای آنان به پست های مدیریتی در ۴ تم و ۵ مقوله استخراج گردید. تم ها شامل: (۱) بازدارنده های فرهنگی و اجتماعی، (۲) بازدارنده های شخصی، (۳) بازدارنده های سازمانی و (۴) تبعیض جنسیتی بود. همچنین، مقوله ها شامل: (۱) نداشتن اعتماد به توانایی و ویژگی های زنان، (۲) فقدان حمایت های خانوادگی، (۳) باورهای غلط، (۴) اولویت نداشتن مسائل بانوان در امور جاری مملکت و (۵) ساختار حکومتی مردانه می باشد. بازدارنده های شخصی با ۱۸۳ ارجاع بیشترین فراوانی را به خود اختصاص دادند.

بحث و نتیجه گیری: نتایج این مطالعه نشان می دهد که نگاه و رویکرد سنتی به جایگاه زن در جامعه از عوامل ریشه ای در عدم ارتقای زنان به پست های مدیریتی است. این یافته ها می تواند مورد توجه سیاست گذاران آموزشی قرار گیرد و مسئولان را ترغیب کند تا با به چالش کشیدن کلیشه های جنسیتی، ارائه حمایت های خانوادگی و سازمانی و پیاده سازی نظام های شایسته گزینی شفاف، زمینه را برای افزایش حضور زنان در نقش های رهبری فراهم سازند.

استناد: فرخ اسلاملو، آيسان، رفیعی، محسن، قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل. (۱۴۰۵). شناسایی موانع ارتقای زنان به پست های مدیریتی در آموزش و پرورش

شهرستان ارومیه. رهبری آموزشی کاربردی، ۷(۲)، ۱۵۸-۱۷۱. doi: 10.22098/ael.2026.14483.1430

*نویسنده مسئول: محسن رفیعی

نشانی: استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

تلفن: 09124337305

پست الکترونیکی: Mrafiee62@yahoo.com

امروزه یکی از آرمان‌های کلیه‌ی جوامع به‌ویژه جوامع در حال توسعه، دستیابی به مفهوم توسعه‌ی پایدار است. به گونه‌ای که بسیاری از کشورها در این زمینه گوی سبقت را رفته و با تمام قوا به دنبال دستیابی به توسعه‌یافتگی در تمامی زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی می‌باشند. در فرآیند توسعه، همه‌ی اعضای جامعه باید بتوانند در برنامه‌های آن نقش و از مواهب آن سهمی داشته باشند. در واقع انسان‌ها هم هدف و هم وسیله‌ی توسعه محسوب می‌شوند؛ بدین معنا که نمی‌توان زنان و مردان را در این زمینه از یکدیگر متمایز نمود و تصور کرد که مردان نسبت به زنان سهم بیشتری در فرآیند توسعه‌یافتگی دارند؛ چراکه در جوامعی که هنوز تعادل مطلوب و قابل قبول و مشارکت عادلانه‌ی زن و مرد در فعالیت‌های مختلف اعم از اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراهم نشده و فرصت منصفانه‌ی بروز خلاقیت و استعداد انسان‌ها برقرار نشده است، فرآیند توسعه آن‌گونه که انتظار داشته‌اند موفقیت‌آمیز نبوده است. تداوم و شتاب توسعه هنگامی رخ خواهد داد که زن و مرد در کنار یکدیگر مسئولیت توسعه و بهره‌وری را برعهده بگیرند (Azizi Shamami, Asvadian, & Moharami, 2020). زنان شاغل برای تصدی پست‌های مهم و تاثیر گذار با موانع پیدا و آشکار زیادی مواجه هستند. این موانع گاهی به دلیل دیدگاه شخصیتی و

فردی خود زنان است که بر روند مسیر ارتقای شغلی آنان اثر میگذارد (Atadokht, Paknejad, Esmaeili, 2023) ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در جامعه امروز بیش از پیش حائز اهمیت است. اشتغال زنان خصوصا در سطوح بالای مدیریت دارای پیامدهای مثبتی از قبیل رشد شاخص‌های توسعه انسانی زنان، افزایش دانش و مهارت آنان و همچنین رشد فرهنگ عمومی، افزایش شاخص‌های بهداشتی، بهبود پیشرفت تحصیلی فرزندان زنان تحصیل کرده و ایجاد و تقویت احساس امنیت می‌باشد. اگر چه زنان بیش از نیمی از جمعیت را تشکیل می‌دهند و از لحاظ سطح دانش و توانایی ظرفیت‌های نهفته‌ای دارند، اما سهم ناچیزی در تصدی پست‌های مدیریتی دارند (Abedini, Azizi Shomami, & Mehri, 2021). نقش زنان در توسعه جوامع نادیده گرفته شده است و جامعه انسانی به این علت لطماتی جبران‌ناپذیر را متحمل شده است. با توجه به این‌که زنان به جهت توانمند نمودن خود تلاش‌های خستگی‌ناپذیری را در مشارکت در بخش آموزش عالی آغاز نمودند و تا حدی نیز شاهد موفقیت آنان نیز هستیم، اما مشارکت زنان دارای تحصیلات عالی در دیگر بخش‌ها، به خصوص در بخش تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی روند مشابهی را تعقیب نموده است (Mahmodiyan, 2016).

امروزه نقش زنان در توسعه جوامع به شدت مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد در ایران حضور زنان در بخش مشارکت اقتصادی و آموزش در دهه‌های گذشته بهبود نسبی یافته است. زنان ایرانی به رغم محدودیت‌های اجتماعی و فرهنگی از نقش‌های گذشته‌ی خود فاصله گرفته‌اند و تمایل بیشتری به مشارکت اجتماعی و سیاسی و آموزش نشان داده‌اند و بر شمار زنانی که در جست‌وجوی مناصب مدیریتی رده بالای سازمان هستند افزوده شده است، اما هنوز هم نسبت حضور زنان شاغل در رده‌های بالای سازمان محدود و کم است (Ghajari, 2021). با وجود اعتقاد به برابری زنان و مردان در برخورداری از حقوق و امکانات، زنان شاهد انواع نابرابری‌های جنسیتی هستند. زنان نه تنها در آغاز استخدام، فرصت مساوی با مردان ندارند، بلکه در طی مراتب صعودی پیشرفت نیز از بخت چندانی برخوردار نیستند، به طوری که میزان حضور زنان در رده‌های مدیریتی، اعم از مدیریت کلان و خرد ناچیز است و از این نظر ایران در مقایسه با بسیاری از کشورهای جهان در وضع بسیار نامساعدی قرار دارد و مشارکت زنان در سطح مدیریتی در کشور حالتی غیرعادی و بیمارگونه دارد. نابرابری جنسیتی یکی از مهمترین مسائل و معضلات جهان است که می‌تواند نظم اجتماعی، توسعه و ثبات سیاسی و اقتصادی را بر هم بزند. با افزایش سطح تحصیلات و آموزش زنان، آنان احساس نابرابری می‌کنند و این مشکلاتی را برای جوامع ایجاد کرده است (Dehnavi & MoeidFar, 2005). زنان در دستیابی به موفقیت‌ها و موقعیت‌های حرفه‌ای و علمی با موانع فرهنگی، اجتماعی از قبیل تبعیض جنسیتی در استخدام، تحرک عمودی، مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، فشارهای خانوادگی و مشکل حضور در شبکه‌های اجتماعی غیر رسمی مواجه هستند. میزان انتصاب مدیران زن طی سال‌های گذشته از سال ۹۶ تا ۹۸ با رشد ۳۶ درصدی همراه بوده است، اما مقایسه میزان مدیران مرد و زن در سال ۹۸ حکایت از این دارد که سهم مردان مدیر در سطوح مدیریتی مختلف ۴/۳۸ برابر بیشتر از زنان است. در واقع میزان زنان مدیر عالی در سال ۱۳۹۶، ۲/۵ درصد بوده است که این رقم در سال ۱۳۹۷ به ۳/۹ و در سال ۹۸ به ۵/۵ درصد رسیده است، این در حالی است که میزان مدیران میانی در سال ۹۶ از ۶/۹ درصد به ۸/۱ درصد در سال ۹۷، و ۹/۳ درصد در سال ۹۸

رسیده است. اما مقایسه مدیران زن و مرد در سال ۹۸ گویای این موضوع است که تعداد مدیران مرد در سطح پایه، ۳۶ هزار و ۴۲۳ نفر، در سطوح میانی ۱۸ هزار و ۷۰۱ و در سطوح عالی ۱۱۵۹ نفر است. این در حالی است که تعداد مدیران زن در سطوح پایه ۱۰ هزار و ۸۵۹ نفر، در سطح میانی ۱۹۲۴ نفر و در سطوح عالی ۶۷ نفر است. دولت سیزدهم با نگاه ویژه به حوزه بانوان به این موضوع اذعان دارد که با افزایش مشارکت بانوان و توجه به مسئله اشتغال این گروه از جامعه در فضای کسب و کار در رونق اقتصادی و توسعه برنامه های خود موفق تر عمل خواهد کرد. براساس جدیدترین آمارها از پایگاه اطلاع رسانی دولت، تعداد کل کارمندان دولت در کشور، ۲ میلیون و ۳۷۹ هزار و ۱۵۱ نفر است که از این تعداد، ۹۵۹ هزار و ۷۸۳ نفر بانوان یعنی ۴۲/۱۱ درصد و نزدیک یک میلیون جمعیت کارمندان دولت را بانوان تشکیل می دهند. اگرچه تعداد بانوان مدیر کشور در چند سال اخیر چهار درصد افزایش یافته اما براساس اعلام سازمان اداری و استخدامی کشور قرار بوده تا پایان برنامه ششم تعداد بانوان مدیر در کشور به ۳۰ درصد برسد. با این وجود دولت سیزدهم از ابتدای فعالیت خود تاکنون برای توسعه فعالیت های مدیریتی و اشتغال حوزه بانوان، گام های مفیدی برداشته تا حضور زنان در پست های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ورزشی بیشتر شده و بانوان بتوانند به مشارکت اقتصادی مطلوب تری نسبت به وضع کنونی دست یابند (Vice President for Women's Affairs, 2020)

(Abedini Baltork, Azizi Shomami, & Mehri (2021) در پژوهشی با عنوان بررسی موانع ارتقای زنان به پست های مدیریتی از دیدگاه معلمان زن شهرستان قائمشهر نشان دادند که که کلیشه های جنسیتی، تبعیض جنسیتی، تضاد بین کار و خانواده، تضاد بین فرهنگ و خانواده، عدم حمایت مدیران و کارکنان، عدم حمایت خانواده، غلبه فرهنگ مردسالار، هنجارهای مبتنی بر سنت گرایی و وجود سقف شیشه ای جزو موانع ارتقای زنان به پست های مدیریتی می باشد. (Azizi Shamami, et al (2020) در پژوهشی با عنوان بررسی موانع ارتقای جایگاه مدیریتی زنان فرهنگی در آموزش و پرورش استان مازندران نشان دادند که به ترتیب، موانع اجتماعی و فرهنگی با ۱۸/۴۷ درصد، موانع روانشناختی با ۱۰ درصد، موانع خانوادگی با ۹/۳۲ درصد، موانع سازمانی با ۹/۲۰ درصد و موانع مدیریتی با ۶/۷۸ درصد به عنوان ۵ عامل اصلی عدم ارتقای مدیریتی زنان فرهنگی محسوب می شوند. همچنین از نظر بانوان فرهنگی "نگهداری از فرزندان و آموزش آن ها" با ۳/۸۳ درصد بالاترین میانگین و "پایین بودن ابتکار و خلاقیت در زنان" با ۱/۹۶ درصد پایین ترین میانگین را در بین عوامل به خود اختصاص دادند. (Molaei, Alvani, Zahedi, & Alinejad (2020) در پژوهشی با عنوان فراتحلیلی بر شناسایی موانع ارتقای زنان به سطوح مدیریت در سازمان های دولتی ایران نشان دادند در دهه ۸۰ بیشتر پژوهش ها موانع فردی - خانوادگی را مهمترین مانع ارتقای زنان به سطوح مدیریت معرفی کرده اند. اما در پژوهش های بعدی علاوه بر تغییر اولویت بندی، یک مانع جدید نیز به موانع ارتقاء اضافه شده است. یافته ها موانع ارتقای زنان را در چهار دسته کلی طبقه بندی و به شرح ذیل اولویت بندی می کنند. موانع فرهنگی - اجتماعی (کلیشه های جنسیتی و حاکمیت فرهنگ مردسالاری)، موانع سیاسی (عدم حضور زنان در حلقه های قدرت، عدم حضور زنان در احزاب و گروه های سیاسی، ناتوانی زنان در لابی گری)، موانع سازمانی (عدم اعتماد سازمان به زنان، تلقی مدیریت به عنوان حق و کار مردانه، عدم حضور زنان در شبکه های ارتباطی غیررسمی) و در نهایت موانع فردی - خانوادگی (عدم خودباوری زنان، نداشتن انگیزه پیشرفت در زنان و مسئولیت مضاعف زنان در خانواده). (Esmail Pour & Tafaghodi (2017) در پژوهشی به مطالعه کیفی موانع ارتقای شغلی و مدیریتی بانوان پرداختند. نتایج نشان داد که دو مفهوم «الزامات فرهنگی و اجتماعی» و «الزامات نقشی» به منزله درون مایه های پژوهش و علل اصلی عدم ارتقای شغلی و مدیریتی بانوان می باشند. الزامات فرهنگی و اجتماعی مربوط به عواملی است که از طرف ساختار جامعه مانع پیشرفت بانوان می شود و الزامات نقشی مربوط به عواملی است که به صورت مستقیم بانوان را از پیشرفت باز نمی دارد، بلکه با تأثیرگذاری بر میل درونی و فردی آن ها، شوق شخصی شان را برای پیشرفت شغلی از بین می برد. (Abedini Baltork & Mansoori (2018) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی و سطح بندی موانع ارتقای مدیریتی زنان در نظام آموزش و پرورش مبتنی بر مدل سازی ساختاری تفسیری دریافتند که ۱۰ عامل غلبه ای فرهنگ مردسالار، عدم شایسته گزینی، نگرش های کلیشه ای به مدیریت زنان، نداشتن خودباوری و اعتماد به نفس زنان، هنجارهای مبتنی بر سنت گرایی، تعارض شغلی با وظایف خانوادگی، تبعیض های جنسیتی نانوشتی مدیریتی (سقف شیشه ای)، نپذیرفتن مسئولیت های مدیریتی از سوی زنان، نپذیرفتن مدیریت زنان از سوی کارکنان مرد و ناتوانی در برخورد قهرآمیز و مواجهه با مخاطرات و عدم ریسک پذیری، موانع نهایی مؤثر بر عدم ارتقای مدیریتی زنان در نظام آموزش و پرورش به حساب می آیند. (Soleimanpour Omran & (2017)

Shirazi در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل موثر بر ارتقای شغلی زنان در پست‌های مدیریتی نشان دادند که عوامل شناختی، عوامل هنجاری، عوامل تنظیمی، عوامل شکلی و عوامل فرهنگی با ارتقای شغلی زنان در پست‌های مدیریتی رابطه معنادار و مثبتی دارند. (2016) Mahmodiyan در پژوهشی تحت عنوان بررسی موانع مشارکت زنان در سطوح مدیریتی سازمان آموزش و پرورش دریافت که عوامل شخصیتی و نقصان مهارت‌های فنی در انتصاب زنان به سطوح مدیریت بی‌تأثیر بوده و عوامل نگرشی، اجتماعی-فرهنگی، مذهبی-تاریخی، سازمانی و سیاست‌های دولت در بازاری از انتصاب زنان به سطوح مدیریت مؤثر است. (Tlaiss & Kauser 2010) در پژوهشی تحت عنوان موانع سازمانی درک شده برای پیشرفت شغلی زنان در لبنان دریافتند که از نظر مدیران زن، فرهنگ، نوع فعالیت و شبکه‌های سازمانی در پیشرفت شغلی آنان تأثیرگذارند. (Ross-Smith & Huppatz 2010) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر جنسیت بر مدیریت نشان دادند که جنسیت تأثیری بر توانایی مدیریتی ندارد، بلکه این نگرش و فرهنگ است که مانع از حضور زنان در پست‌های مدیریتی شده است. با نگاهی به مناطق چندگانه آموزش و پرورش و پست‌های مدیریتی اشغال‌شده توسط مردان کاملاً مشخص است که میزان مشارکت زنان در سطوح مدیریت آموزش و پرورش در استان آذربایجان غربی در سطح بسیار پایینی است، و این در حالی است که نیمی از دانش-آموزان و معلمان را زنان تشکیل می‌دهند. با توجه به مطالب بیان شده، حضور زنان در عرصه مدیریت در آموزش و پرورش با موانع و مشکلاتی همراه است که نیاز به بررسی زیادی در این زمینه وجود دارد که در پژوهش‌های گذشته یا چنین موانعی مورد بررسی قرار نگرفته و یا تنها بخشی از آن‌ها مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است. بر این اساس، این پژوهش در صدد پاسخ به این سوال است که موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در آموزش و پرورش شهرستان ارومیه چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

ماهیت این پژوهش، کیفی از نوع پدیدارشناسی بود. رویکرد پدیدارشناختی به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که تجربیات زیسته مشارکت‌کنندگان را به شکلی عمیق و از نگاه خود آن‌ها درک و تفسیر کند. برای این منظور، ۲۰ نفر از مدیران و کارمندان زن اداره آموزش و پرورش شهرستان ارومیه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور و بر اساس اصل اشباع نظری، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. اشباع نظری زمانی حاصل شد که پاسخ‌های تازه دیگر اطلاعات جدیدی به یافته‌ها اضافه نمی‌کرد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با این افراد گردآوری شد. انتخاب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به پژوهشگر اجازه می‌داد تا ضمن رعایت راهنمای کلی سؤالات، متناسب با تجربیات منحصر به فرد هر مشارکت‌کننده، پرسش‌های بعدی را شکل دهد. در حین مصاحبه سعی شد با توضیح هدف پژوهش و رعایت معیارهای اخلاقی؛ شامل توافق در مورد زمان و مکان مصاحبه، توانایی برقراری ارتباط دوستانه و توأم با صداقت، رضایت شرکت‌کنندگان، محرمانه بودن اطلاعات و عدم تحریف داده‌ها، اعتماد و اطمینان متقابل بین محقق و مصاحبه‌شوندگان برقرار شود. این اعتمادسازی نقش کلیدی در کیفیت و عمق پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان ایفا می‌کرد. دامنه زمانی مصاحبه‌ها از ۳۰ تا ۷۰ دقیقه در نوسان بود و زمان مصاحبه‌ها در طول روز با توجه به ترجیح مشارکت‌کننده تنظیم می‌گردید. چنین انعطافی در زمان‌بندی، نشان‌دهنده احترام به شرایط فردی و حرفه‌ای آنان بود. مصاحبه‌ها با اطلاع قبلی نمونه پژوهش ضبط، و زمانی به اتمام می‌رسید که نقطه ابهامی برای پژوهشگر باقی نماند. در ادامه هر کدام از مصاحبه‌ها بر روی کاغذ پیاده شده و برای بالا بردن دقت کار، نسخه‌ها با صدا مقایسه می‌گشت. این فرایند تطبیق متون پیاده‌شده با فایل صوتی، خطاهای احتمالی را به حداقل می‌رساند و دقت داده‌ها را افزایش می‌داد. جهت تأیید روایی و دقت پژوهش، معتبر بودن، اطمینان‌پذیری و قابلیت تایید داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. برای تضمین معتبر بودن، یافته‌های این پژوهش به شرکت‌کنندگان ارائه شد و ایشان نظرات خود را در مورد هماهنگی یافته‌ها با تجربیات خود به پژوهشگران ابراز کردند. همچنین تعمق مشارکتی پیرامون مضمون‌های پدیدار شده توسط پژوهشگران انجام شد. برای تضمین معتبر بودن یافته‌های این مطالعه، پژوهشگر با حفظ مستندات در تمام مراحل پژوهش، قابلیت تایید پژوهش را تضمین می‌کند. علاقه‌مندی پژوهشگر به پدیده مورد مطالعه، تماس طولانی مدت با اطلاعات (که امکان درک عمیق‌تر و چندلایه‌تر از داده‌ها را فراهم ساخت) و همچنین تلاش برای کسب نظرات دیگران در این زمینه از دیگر عوامل تضمین‌کننده قابلیت تایید بودند. در مجموع، رعایت نظام‌مند این شاخص‌های کیفیت، اعتماد به یافته‌های حاصل از این پژوهش پدیدارشناختی را افزایش می‌دهد.

یافته ها

مشارکت کنندگان در این پژوهش ۲۰ نفر از مدیران، مدیر کل و کارمندان زن اداره آموزش و پرورش شهرستان ارومیه در قسمت مدیریت بودند که با واکاوی مصاحبه ها، بعد از حذف کدها و مقولات تکراری و ادغام کدها و مقولات مشابه، تجارب زیسته آن ها از موانع ارتقای زنان به پست های مدیریتی در ۴ تم و ۵ مقوله استخراج گردید. در ادامه این تم ها و مقولات وابسته به تفصیل آمده است.

الف) تم اول: بازدارنده های فرهنگی و اجتماعی

جدول (۱) شرح استخراج تم (موانع اجتماعی و فرهنگی)

واحد تبیینی	مفهوم سازی واحد معنایی (کد باز)	مقولات	تعداد ارجاعات	تم
۱	ندادن فرصت های شغلی به زنان			ب تم (دوم): بازدارنده های فرهنگی و اجتماعی
۲	تخریب زنان در جامعه			
۳	کم کاری زنان مناهل			
۴	فقر فرهنگی	نداشتن اعتقاد به توانایی	۱۰۳	
۵	نگاه ضعیف جامعه به زنان	و ویژگی های زنان		
۶	تغییر نکردن نگرش جامعه به زنان			
۸	افکار سنتی جامعه			
۹	اعتقادات فرهنگی و قومیتی			

صی (خانوادگی، رفتاری و مهارتی و نگرشی)

جدول (۲) شرح استخراج تم بازدارنده های شخصی (خانوادگی، رفتاری و مهارتی و نگرشی)

واحد تبیینی	مفهوم سازی واحد معنایی (کد باز)	مقولات	تعداد ارجاعات	تم
۱	مسئولیت فرزنداری و خانه داری			بازدارنده های شخصی (خانوادگی، رفتاری و مهارتی و نگرشی)
۲	وابستگی به فرزندان			
۳	مسائل و مشکلات خانوادگی			
۴	همسر داری	فقدان حمایت	۱۱۴	
۵	محدودیت از طرف همسر	های خانوادگی		
۶	اهمیت ندادن به زنان در خانواده			
۷	مخالفت خانواده ها بر اشتغال زنان			
۸	توقعات زیاد همسر در خانه			
۹	ویژگی های شخصیتی			
۱۰	کمبود تجربه کاری زنان	باورهای غلط	۶۹	
۱۱	نبود اعتماد به نفس در زنان			
۱۲	ترس از شکست			
۱۳	ترس از تایید نشدن			
۱۴	ترس از قبول مدیریت			

ج) تم سوم: (بازدارنده های سازمانی)

جدول (۳) شرح استخراج تم (بازدارنده های سازمانی)

واحد تبیینی	مفهوم سازی واحد معنایی (کد باز)	مقولات	تعداد ارجاعات	تم
۱	بی عدالتی به زنان در سازمان ها	ساختار حکومتی	۱۱۱	بازدارنده های سازمانی
۲	سرکوب اعتبار زنان	مردانه		

۳	تبعیض های شغلی
۴	نامناسب بودن فضای مناسب برای حضور زنان در عرصه مدیریت
۵	مدنظر بودن آقایان در ماموریت های کاری
۶	مردسالاری در سازمانها
۷	باور عدم توانایی انجام وظایف پست های مدیریت توسط زنان در سازمانها
۸	پارتی های سیاسی اداره ها
۹	استفاده ابزاری از زنان
۱۰	فعالیت بیشتر و بهتر مردان در مدیریت

د) تم چهارم: تبعیض جنسیتی

جدول (۴) شرح استخراج تم (تبعیض جنسیتی)

واحد تبیینی	مفهوم سازی واحد معنایی (کد باز)	مقولات	تعداد ارجاعات	تم
۱	عدم قبول زنان از طرف مردان			
۲	مدنظر بودن آقایان در ماموریت های کاری			
۳	توانایی بیشتر مردان نسبت به زنان	اولویت نداشتن مسایل بانوان در امور جاری مملکت	۱۳۹	تبعیض جنسیتی
۴	کم کاری زنان در ماموریت های کاری			
۵	نگاه ضعیف جامعه به زنان			
۶	تبعیض جنسیتی			
۷	بها دادن به مردان			
۸	سرکوب اعتبار زنان			

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی موانع ارتقای زنان به پست های مدیریتی در آموزش و پرورش شهرستان ارومیه می باشد. تجارب مصاحبه شوندهگان در ۴ تم؛ بازدارنده های فرهنگی و اجتماعی (با ۱ مقوله و ۱۰۳ ارجاع)، بازدارنده های شخصی (خانوادگی، رفتاری و مهارتی و نگرشی) (با ۲ مقوله و ۱۸۳ ارجاع)، بازدارنده های سازمانی (با ۱ مقوله و ۱۱۱ ارجاع)، تبعیض جنسیتی (با ۱ مقوله و ۱۳۹ ارجاع)، شناسایی شدند، که در ادامه، ابتدا به تشریح و تبیین موارد پرداخته شده است.

جدول (۵) تم اصلی، تعداد مقوله ها و تعداد نشانگرهای هر یک از آنها

تم	تعداد مقولات	تعداد ارجاعات	اولویت
بازدارنده های فرهنگی و اجتماعی	۱	۱۰۳	۴
بازدارنده های شخصی (خانوادگی، رفتاری و مهارتی و نگرشی)	۲	۱۸۳	۱
بازدارنده های سازمانی	۱	۱۱۱	۳
تبعیض جنسیتی	۱	۱۳۹	۲
کل	۴	*	*

یکی از تم های اصلی شناسایی شده، «بازدارنده های فرهنگی و اجتماعی» که دارای یک مقوله «نداشتن اعتقاد به توانایی و ویژگی های زنان» می باشد. الزامات فرهنگی و اجتماعی مربوط به عواملی است که از طرف ساختار جامعه مانع پیشرفت بانوان می شود و الزامات نقشی مربوط به عواملی است که به صورت مستقیم بانوان را از پیشرفت باز نمی دارد، بلکه با تأثیرگذاری بر میل درونی و فردی آنها، شوق شخصی شان را برای پیشرفت شغلی از بین می برد. در این تحقیق، نتیجه گرفته شد که با تمرکز بر الزامات نقشی، می توان تا حدودی

محدودیت های ارتقای شغلی بانوان به سمت های مدیریتی را رفع کرد. در تبیین این مقوله می توان گفت که موانع اجتماعی و فرهنگی یکی از مهمترین موانع بر سر راه پیشرفت شغلی زنان در جامعه به شمار می رود؛ چرا که اشتغال زنان در جامعه و تحت روابط اجتماعی صورت می پذیرد؛ بنابراین قوانین و مقررات و سنت های حاکم بر جامعه می تواند مشوق و یا بازدارنده باشد. مسلماً در جامعه ای که فرهنگ مردسالاری بر آن حاکم باشد، فرصت برابر برای زنان و مردان در سازمان ها برقرار نباشد، شبکه های ارتباطی قدرت در دست مردان باشد، حمایت سازمانی وجود نداشته باشد و نگاه کلیشه ای منفی به زن وجود داشته باشد، زنان فرصت رشد و ارتقا نخواهند داشت و همواره در نقش های کلیشه ای خود باقی می مانند. به نظر می رسد در جامعه، نگاه سنتی به کارکردهای زن و فرهنگ مردسالاری در جامعه برقرار است و با این که هم مردان و هم زنان، خارج از منزل کار می کنند، بار اصلی کارهای خانه را زنان به دوش می کشند. هنوز در بعضی از خانواده ها، تفکر سنتی و قدیمی خانه نشینی زنان حاکم است و از زنان برای اشتغال در بیرون از منزل حمایت نمی شود و همین مسأله باعث شده زنان اعتماد به نفس کافی را نداشته و انگیزه ی دستیابی به موفقیت را از دست می دهند. این یافته با یافته های (Janadleh & Pouya, 2019)، (Bouska, et al (2012)، (Jami Abed Moghadam, Fahim Devin, Peymanizad, & Esmailzadeh Ghandehari (2021) و (Vainn, et al (2015) همسو می باشد.

یکی دیگر از تم های اصلی شناسایی شده «بازدارنده های شخصی (خانوادگی، رفتاری و مهارتی و نگرشی)» بود که دارای دو مقوله «فقدان حمایت های خانوادگی و باورهای غلط» می باشد. با تحلیل و جمع بندی تجارب زیسته ی شرکت کنندگان در مصاحبه مشخص شد زنانی که سودای پست های رهبری سازمانی را در سر می پروراند، معمولاً با موانع بزرگی در داخل و خارج سازمان روبه رو می شوند که گاهی باعث دلسردی آن ها می گردد. زنان شاغل می بایست هم در برآورده کردن انتظارات و توقعات شغلی موفق عمل کنند و هم در برآورده کردن انتظارات خانوادگی و اداره امور خانه و خانواده. از این رو، زنان شاغل خود را در معرض توقعات شغلی، خانوادگی و نیازهای طبیعی شان می بینند. نقش شغلی و نقشی که نظام اجتماعی و فرهنگی از مردان انتظار دارد، تا حد بسیار زیادی با یکدیگر هم پوشانی دارند. یک مرد مسئول اداره اقتصادی خانواده است و به این منظور می بایست ساعات طولانی را در روز به ایفای نقش شغلی بپردازد تا نیازهای اقتصادی خانواده اش را برآورده کند؛ در صورتی که زنان شاغل علاوه بر اینکه دارای نقش سنتی خود هستند، در کنار آن بعضاً می بایست مسئولیت های شغلی را نیز بپذیرند و به ایفای وظایف ملازم با آن بپردازند. در این شرایط زنان شاغل متأهل عموماً دارای نقش های چندگانه ای هستند که نیازمند زمان، توجه و تمرکز بسیاری است و همین مسئله ایجاد تعادل بین کار و زندگی را برایشان دشوار می کند. این نتیجه با نتایج پژوهش های (Janadleh & Pouya (2019)، (Jami Abed Moghadam, et al (2021)، عزیزی شماری و همکاران (Azizi (2020) و (Shamami, et al (2017)، (Esmail Pour & Tafaghodi (2017) و (Abedini Baltork & Mansoori (2018) همسو می باشد. (2020) Molaiei, et al طی پژوهشی موانع فردی- خانوادگی را مهمترین مانع ارتقای زنان به سطوح مدیریت معرفی کرده اند. در تبیین این نتیجه می توان گفت که اشتغال برای زنان اهمیتی فراتر از کسب استقلال مالی و دستیابی به امنیت اقتصادی دارد و آنان از این طریق می خواهند تا با استفاده از توانایی های شان از نقش های خانگی خود فراتر روند و به شأن و منزلت اجتماعی و اعتماد به نفس بیشتری در جامعه دست یابند، مسأله ای عمده ای که در اثر اشتغال زنان بروز می کند فشارهای چندگانه ای است که کارهای خانگی، مادری و وظایف شغلی بر جسم آنان و تضادهای نقشی ناشی از آن بر روان آن ها وارد می کند. در صورت تداوم و عدم چاره جویی برای این معضل، هم سلامت جسمی و روانی زنان به خطر می افتد و هم کارکردهای خانواده مختل می شود.

تم سوم «بازدارنده های سازمانی» که دارای یک مقوله «ساختار حکومتی مردانه» می باشد. با توجه به شایستگی ها و توانمندی های نهفته در وجود زنان، آنان می توانند در تمامی سازمان های موجود در جامعه به خوبی ایفای نقش نموده و در مناصب دولتی و پست های مدیریتی به فعالیت بپردازند. در این راستا از میان سازمان های موجود در جامعه سازمان آموزش و پرورش از جمله نهادهایی است که در ساختار آن زنان بیشترین سهم را در آموزش بر عهده دارند. طبق گفته ی مشاور وزیر و مدیرکل امور زنان وزارت آموزش و پرورش، ۵۵ درصد نیروهای آموزش و پرورش را زنان تشکیل می دهند از این لحاظ احتمالاً این وزارتخانه تنها دستگاهی در دولت است که تعداد زنان استخدامی در آن بیشتر از مردان است. اما تنها ۷ درصد پست های مدیریتی این دستگاه به زنان واگذار شده است (Islamic Republic News Agency, 2018). زنان کشور ما از لحاظ جسمی تفاوتی با زنان دیگر کشورهای دنیا ندارند و نمی توان گفت که استعداد مدیریتی کمتری

دارند، ولی آموزش های رسمی و غیررسمی، فضای فرهنگی، نقش های جنسیتی و روابط اجتماعی، نظام حقوقی و اقتصادی، سیاست های اشتغال و نظام تقسیم کار، و انتخاب وانتصاب مدیران تأثیر جدی در ایجاد این وضعیت دارد. شواهد نشان می دهد که با وجود این که تعداد زنان شاغل رو به افزایش است، اما پیشرفت آن ها در مشاغل مدیریتی محسوس نبوده و این در حالی است که تحقیقات انجام شده برای شناخت برتری مردان در مدیریت وجه تمایزی را برای مدیر بودن انحصاری مردان قایل نیست. در تبیین این یافته می توان گفت تا زمانی که جایگاه مدیریتی از نظر جنسیت به صورت مذکر دیده می شود، ویژگی های مورد نیاز برای موفقیت بیشتر در مردان ذکر می شود تا زنان و حتی در صورتی که تمامی ویژگی ها و توانمندی های زنان و مردان مشابه باشد، برای وارد شدن به یک پست مدیریتی یا ترفیع به آن یک مرد از یک زن شایسته تر به نظر می رسد و این تنها به دلیل برتری جنسیتی است. تعداد زیادی از زنان جامعه با این تصور که زندگی باید اینگونه باشد، بدون پی بردن به این نابرابری به زندگی روزمره خود ادامه می دهند؛ اما با افزایش سطح تحصیلات و آموزش زنان، آنان احساس نابرابری کرده و این مشکلاتی را برای جوامع به وجود آورده است.

تم اصلی بعدی استخراج شده «تبعیض جنسیتی» می باشد که دارای یک مقوله «اولویت نداشتن مسایل بانوان در امور جاری مملکت» می باشد. در جهان امروز که کشورها با حداکثر توان خود برای رشد و توسعه به رقابت می پردازند، استفاده از تمام ظرفیت منابع انسانی اهمیت ویژه ای می یابد. زنان یکی از سرمایه های با ارزش هر کشور به خصوص در کشورهای درحال توسعه هستند. زنان تقریباً نیمی از نیروی کار در اجتماع را تشکیل می دهند و مشارکت آنان در ابعاد مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی امری اجتناب ناپذیر و ضروری است؛ اما علی رغم افزایش تعداد زنان در نیروی کار، پیشرفت آن ها در مشاغل، مدیریتی و در سطوح عالی سازمان ها، محسوس نیست. یکی از مشکلات کنونی دنیای کار، عدم حضور متناسب زنان با توجه به شایستگی های آنان از نظر تحصیلات عالی و تجربه در پست های مدیریتی است. تبعیض و نابرابری جنسیتی نوعی تفکر است که همه زنان را یکسان فرض کرده و بین آنها تفاوتی قائل نمی شود. به علت رواج تبعیض جنسیتی افراد به طور عموم معتقدند که مردان و زنان از بسیاری جهت ها مانند خصیصه های شخصیتی، ویژگی های فیزیکی، رفتارهای نقش و موقعیت های شغلی با یکدیگر متفاوت هستند. از آن جا که ویژگی های جنسیتی (حداقل تا حدی) در جهان یکسان است، کلیشه های جنسیتی و فرض های بدست آمده از آنها بر سایر ویژگی ها تقدم پیدا کرده است. یافته های این پژوهش با یافته های (Jami Abed Moghadam, et al (2021) که به بررسی فراتحلیل چهار دهه پژوهش در ارتباط با موانع و چالش های ارتقای زنان در پست های مدیریت ورزشی در کشور پرداخت همسو می باشد. نتایج پژوهش آن ها نشان داد که زنان تا نیل به سهم مطلوب، راه زیادی در پیش دارند و در طول چهار دهه نگاه جنسیتی همواره سد راه مدیریت زنان بوده است، اما چالشی که در چند دهه اخیر در خصوص مدیریت بانوان بسیار نمود دارد، فرهنگ سازی ضعیف و همچنین نگاه جنسیتی در این خصوص است. همچنین این پژوهش با یافته های (2018) Soleimanpour Omran & Shirazi (2017)، Esmail Pour & Tafaghodi (2017)، Abedini Baltork & Mansoori Taghizadeh, Soltanifeshghandis, & Shokri Valving, et al (2014) و همسو می باشد. به طور خلاصه با توجه به مقوله های بدست آمده از پژوهش می توان گفت با وجود این که تعداد زنان در نیروی کار رو به افزایش است اما پیشرفت آن ها در مشاغل مدیریتی محسوس نبودند. در این راستا سازمان آموزش و پرورش که درصد قابل توجهی از کارکنان آن را زنان تشکیل می دهند هم از این قاعده مستثنی نبوده و شواهد حاکی از آن است که هنوز آن طور که انتظار می رود، به زنان فرهنگی فرصت مدیریت کردن داده نشده است. علی رغم آنکه صاحب نظران بر این باورند که مدیریت و رهبری امری کاملاً خلاقانه و مبتنی بر تجارب و مهارت های گوناگون است و نمی توان آن را به عواملی از جمله جنسیت نسبت داد و تصور نمود که زنان از توانمندی های کمتری جهت تصدی مناصب مدیریتی نسبت به مردان برخوردارند، اما تئوری های گوناگونی در این زمینه وجود دارد که نشان می دهد موانع گوناگونی بر سر راه زنان وجود دارد و مانع ارتقای آنان می شود. یکی از این نظریه ها، نظریه «سرمایه ی انسانی» است. طبق این نظریه افراد جهت ارتقای شغلی به دو منبع آموزش و تجربه ی کاری نیازمند هستند و زنان به دلیل آن که در زمینه ی آموزش برای شغل مورد نظر خود سرمایه گذاری کافی نداشته و به دلیل نقش های خانوادگی از جمله مراقبت از فرزندان شغل خود را رها می کنند و یا به صورت نیمه وقت کار می کنند در مقایسه با مردان تجربه ی کاری کمتری داشته و به همین جهت پیشرفت شغلی نخواهند داشت. یکی دیگر از نظریه ها که به عنوان مهمترین نظریه در این زمینه محسوب می شود، «نابرابری های جنسیتی» است. نکته ی کلیدی این نظریه آن است که هرگونه تبعیض و نابرابری که میان زنان و مردان وجود دارد،

مانع از ارتقای شغلی زنان می‌شود که بخشی از این تبعیض‌ها ناشی از عوامل اجتماعی و ساختار جامعه است. جامعه‌ای که در آن بازار کار به گونه‌ای تعریف شده است که مشاغل به اصطلاح دست اول که در برگیرنده‌ی تمامی مزایا و فرصت‌های شغلی است در اختیار مردان قرار دارد و مشاغل به اصطلاح دست دوم که سرشار از موانع و محدودیت‌های گوناگون است متعلق به زنان است، مطمئناً بستری برای ارتقای شغلی زنان فراهم نخواهد کرد. بخش دیگری از این موانع مربوط به عوامل فرهنگی و کلیشه‌های جنسیتی موجود در جامعه است. باورها و نگرش‌هایی که از همان دوران کودکی ابتدا در محیط خانواده و سپس در مدرسه و همچنین از طریق تلویزیون، مجلات و سینما در ذهن کودکان نقش می‌بندد و مسیر زندگی و آینده‌ی شغلی آنان را می‌سازد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که به برخی اشاره می‌شود. داده‌های کیفی، معمولاً داده‌های حاصل از مصاحبه که در نتیجه گفتگو و تعامل مسقیم پژوهشگر با مصاحبه‌شونده حاصل می‌گردند ممکن است در فرایند مصاحبه پاسخ‌دهندگان بیشتر به مواردی خیلی خاص و عینی توجه داشته و بر آن‌ها تمرکز نمایند. احتمال خودسانسوری و ارائه اطلاعات غیر واقع، از محدودیت‌های تحقیق در اغلب تحقیقات مربوط به علوم انسانی است که در تحقیق حاضر نیز وجود چنین مسئله‌ای محتمل است و این امکان وجود دارد که پاسخ‌دهندگان تحت تاثیر ملاحظات خاصی به ارائه پاسخ جهت‌دار پرداخته باشند.

یافته‌های این تحقیق موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی در آموزش و پرورش را روشن کرده و نتایج آن برای وزارت آموزش و پرورش قابل استفاده است. پیشنهاد می‌شود با توسعه تشکلهای و انجمن‌های غیردولتی زنان در سطح کشور و افزایش ارتباطات میان آن‌ها به ویژه با ایجاد یک بانک اطلاعاتی متمرکز مشتمل بر توانایی‌ها و موفقیت‌های زنان در پست‌های مدیریتی و کارشناسی نسبت به بهبود نگرش‌ها در باره توانمندی‌های آنان همت گماشت. آموزش دختران و زنان مستعد، هدفمند و متعهد در حمایت از رشد و ارتقای شغلی آنان در افزایش انگیزه و مهارت فعالیت‌های مدیریت زنان جامعه موثر است. نشان دادن الگوی موفق زنان در حوزه پست‌های مدیریتی به تقویت باور عمومی در مورد پیامدها و آثار فعالیت‌های مدیریتی زنان کمک می‌کند. پیشنهاد می‌شود با نهادینه کردن احساس مسئولیت در بانوان برای حضور فعال و تأثیرگذار در لایه‌های مختلف اجتماعی، می‌توان نظر مثبت خانواده‌ها، اعم از همسر و فرزندان، را به حضور فعال‌تر و مؤثرتر بانوان در فعالیت‌های خارج از منزل جلب کرد. در این زمینه، اجرای پروژه‌های معرفی بانوان موفق، که برای عموم مردم عینی‌تر باشند، بسیار اثربخش است.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

در این راستا پیشنهاد می‌شود برای کاهش بازدارنده‌های فرهنگی و اجتماعی، ادارات آموزش و پرورش نسبت به برگزاری کارگاه‌های حساس‌سازی جنسیتی برای مدیران و کارکنان مرد اقدام کنند تا ضمن آشنایی با توانمندی‌های مدیریتی زنان، با مفاهیمی همچون کلیشه‌های جنسیتی، سقف شیشه‌ای و نقش‌های سنتی نادرست آشنا شوند. زیرا نگرش سنتی و فرهنگ مردسالاری که در یافته‌های این پژوهش به عنوان یکی از موانع اصلی شناسایی شده، ریشه در باورهای نادرست دارد و آموزش می‌تواند این باورها را اصلاح کند. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران سازمانی، تشکیل شبکه‌های منتوری (راهنمایی) را در دستور کار قرار دهند که در آن مدیران زن با تجربه، زنان مستعد را برای تصدی پست‌های مدیریتی آماده سازند. از این طریق، ضمن انتقال تجربیات ارزشمند، اعتمادبه‌نفس و مهارت‌های رهبری در زنان تقویت می‌شود که در پژوهش حاضر به عنوان یکی از مصادیق بازدارنده‌های شخصی (باورهای غلط) با ۶۹ ارجاع شناسایی گردید. در هر حال، مزیت‌های توانمندسازی زنان در پست‌های مدیریتی نظیر افزایش بهره‌وری سازمانی، تنوع‌بخشی به فرایندهای تصمیم‌گیری و ایجاد الگوهای موفق برای نسل بعدی معلمان و دانش‌آموزان دختر، می‌تواند برای گروه‌های مختلفی که در فرآیند اجرای این سیاست‌ها نقش دارند یا از نتایج آن سود می‌برند، جالب و انگیزه‌بخش باشد. یکی از این گروه‌ها، خانواده‌ها به ویژه همسران هستند. آنها وقتی اثرات مثبت حضور زنان در پست‌های مدیریتی را در بهبود معیشت خانوادگی، افزایش اعتمادبه‌نفس و منزلت اجتماعی همسر خود مشاهده کنند، ترغیب می‌شوند در زمینه حمایت از اشتغال و ارتقای شغلی زنان با آنان همکاری کنند. همکاری خانواده‌ها بسیار مهم است و موانع شخصی (خانوادگی) را که در این پژوهش با ۱۱۴ ارجاع به عنوان پربسامدترین مقوله در تم بازدارنده‌های شخصی شناسایی شده، به طور قابل توجهی کاهش می‌دهد. کاربرد دیگر یافته‌های این مطالعه برای سیاست‌گذاران عالی وزارت آموزش و پرورش و سازمان اداری و استخدامی کشور است. یافته‌های به‌دست آمده از مطالعه حاضر می‌تواند آنها را ترغیب کند تا در طراحی قوانین و

آیین نامه های انتصاب مدیران، رویکرد شایسته گزینی بدون تبعیض جنسیتی را مبنا قرار دهند و با تعیین سهمیه هدفمند برای زنان در سطوح مختلف مدیریتی (به ویژه سطوح میانی و عالی)، زمینه را برای عدالت جنسیتی در سازمان فراهم سازند. همچنین پیشنهاد می شود برنامه ریزان آموزشی و درسی، مفاهیم برابری جنسیتی و معرفی الگوهای موفق زن مدیر را در محتوای کتب درسی و نیز در سرفصل های دوره های تربیت معلم بگنجانند و از طریق برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی ضمن خدمت، زمینه توسعه حرفه ای مدیران و معلمان را در این حوزه فراهم آورند.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abedini Baltork, M., & Mansoori, S. (2018). Identifying and Leveling the Barriers to Women's Promotion in Managerial Posts in Iranian Educational System based on Interpretative Structural Modeling. *Woman in Development & Politics*, 16(3), 397-414. doi: 10.22059/jwdp.2018.253973.1007393. [In Persian]
- Abedini Baltork, M., Azizi Shomami, M., & Mehri, M. (2021). A Study on the Barriers to Promoting Women in Management Posts from the Viewpoints of Female Teachers in Qaemshahr City. *Women Studies*, 12(38), 139-160. doi: 10.30465/ws.2021.25136.2639. [In Persian]
- Adib Haj Bagheri, M., Parvizi, S., & Salsali, M. (2015). *Qualitative research methods*. Tehran: Boshra Publications. [In Persian]
- Azizi Shamami, M., Asvadian, F., & Moharami, N. (2020). Barriers to promoting the managerial position of women in education in Mazandaran province. *Quarterly Journal of Socia-Cultural Development Studies*, 9(1): 125-155. [In Persian]doi: 10.52547/scds.9.1.125
- Atadakht, A., Paknejad, H., & Ismaili, B. (2024). Obstacles to the appointment of women in positions close to the top of the management pyramid in organizations and departments. *Management Science Quarterly*. 5(16).
- Bosak, J., Sczesny, S., & Eagly, A. H. (2012). Communion and agency judgments of women and men as a function of role information and response format. *European journal of social psychology*, 38(7), 1148-1155. doi: DOI:10.1002/ejsp.538
- Dehnavi, J., & MoeidFar, S. (2005). The Relationship between Gender Inequality and Social Mobility Motivation among Female Students. *Women's Studies Sociological and Psychological*, 3(7), 51-75. doi: 10.22051/jwsps.2005.1440. [In Persian]
- Esmail Pour, R., & Tafaghodi, H. R. (2017). Content analysis of women's management and job promotion obstacles. *Woman in Development & Politics*, 15(2), 169-185. doi: 10.22059/jwdp.2017.62352. [In Persian]
- Ghajari, S. (2021). Analysis of Development of Women's Role to Forward Job Promotion with Emphasis on Cultural Policy Making in Governmental Organization. *Strategic Studies of Culture*, 1(2), 83-100. [In Persian]
- Jami Abed Moghadam, Z., Fahim Devin, H., Peymanizad, H., & Esmailzadeh Ghandehari, M. R. (2021). Meta-analysis of four decades of research on barriers and challenges for the promotion of women in sports management positions in the country. *Sport Management Journal*, (), -. doi: 10.22059/jsm.2021.328179.2786. [In Persian]

- Janadleh, A., & Pouya, Z. (2019). Barriers to Women's Job Promotion in Iran: Role Requirements or Structural Limitations (A Qualitative Meta-analysis of the Recent Decade). *Social Sciences*, 26(84), 9-40. doi: 10.22054/qjss.2019.33428.1842. [In Persian]
- Islamic Republic News Agency.(2018). Women's meeting of Qazvin Education Headquarters. <https://www.irna.ir/news/83239231>
- Mahmodiyan, S. (2016). An Examination of the Barriers to Women's Participating in Managerial Levels of Education Organization in Iran. *Educational Development of Judishapur*, 7(95), 20-25. [In Persian]
- Mahmoudian, S. h. (2011). *Examining the blocking factors of women's participation in management positions in the Ministry of Public Education from the middle class - managers' point of view*. Doctoral dissertation, Tajikistan Academy of Sciences.
- Molaei, P., Alvani, S. M., Zahedi, S. S., & Alinejad, A. (2020). A meta-analysis on the obstacles to women's promotion to the levels of governance in Iranian government agencies. *Career and Organizational Counseling*, 12(42), 199-224. doi: 10.52547/jcoc.12.1.199. [In Persian]
- Ross -Smith, A., & Huppatz, k. (2010). Management, women and Gender capital. *Gender work and organization*, 5 (17), 34 -36.
- Soleimanpour Omran, M., & Shirazi, Z. (2017). The Factors Affecting the Job Promotion of Women in Managerial Positions. *Woman Cultural Psychology (The Former Woman and Culture)*, 9(33), 109-124. [In Persian]
- Taghizadeh, H., Soltanifeshghandis, G. H., & Shokri, A. (2012). Identifying Barriers to Women's Promotion to Managerial Positions (A case study). *Women and Family Studies*, 5(17), 33-50. [In Persian]
- Tlaiss, H., & Kauser, S. (2010). Perceived organizational barriers to women's career advancement in Lebanon. *Gender in Management: An International Journal*, 6(25), 462- 496.doi: DOI:10.1108/ 17542411011069882
- Valk Reimara, L., Van Engen, M., & Van Der Velde. M., (2014). International Careers and Career Success of Indian Women in Science and Technology: The Importance of Career Capital and Organizational Capital, *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1(2), 175-205.doi:DOI:10. 1177/ 2322093714549107
- Wynen, J., Op De Beeck, S., & Ruebens, S. (2015). The nexus between gender and perceived career opportunities: Evidence from the US Federal Government. *Public Personnel Management*, 44(3): 375-400.doi: DOI:10.1177/0091026015588194
- Vice President for Women's Affairs.(2020). What percentage of women are sitting at the management table? <https://www.isna.ir/news/99030402020>