

## Research Paper

# Women's Leadership: An Approach to Breaking the Glass Ceiling

Leila Nazari<sup>1\*</sup>

1. PhD Student in Organizational Behavior Management, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran (nazari\_lib@yahoo.com).

Received: 2020/03/25

Revised: 2021/006/30

Accepted: 2021/08/03

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jzv.2021.24468.3185

### Keywords:

Leadership, Gender, Women and Glass Ceiling.

### Abstract

**Introduction:** The purpose of this study is to guide women: an approach to breaking the glass roof. Women are one of the valuable assets of any country, especially in developing countries. In fact, the serious participation of women is the key to the growth and development of these countries. The gender gap has gradually narrowed over the past few decades, but there are still significant inequalities, especially in women's leadership.

**Methods:** Our understanding of women leaders, especially how they become leaders, is limited by the lack of critical activity on women's leadership, the constant inequality of women in the workplace, and personal motivation to contribute to women's advancement and the lack of empirical research. Since critical research is intended to better understand how leadership is conducted, how to understand leadership learning, and how to develop women leaders, all available resources are reviewed using the appropriate keywords (glass roof and women's leadership) in this review article

**Findings:** The sources were in both Persian and English and both were used equally. we aim to move the discussion of women's leadership from a stereotypical perspective to a more subtle and precise view of how women lead; Give. The findings show that the cultural conditions prevailing in society continue to show signs at the community level that hinder the real evaluation of women's activities in society. The results of several studies show that despite all the efforts made around the world to achieve equal conditions and eliminate social inequalities between men and women, women's problems continue in issues such as inequality, violence and so on.

**Citation:** Nazari. L. Women's leadership: An approach to breaking the glass ceiling. Quarterly Journal Women and Society. 2021; 12 (47): 33-44.

**\*Corresponding author:** Leila Nazari

**Address:** PhD Student in Organizational Behavior Management, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

**Tell:** 09166919813

**Email:** nazari\_lib@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction

Women make up almost half of every member of society and are the builders and nurturers of future generations. They are a potential and important human resource in the scientific, social and cultural development of the country; Therefore, special attention is needed to the path of their career development (Nasiri Valik, Beheshti, 2014). The use of human resources in developed societies is one of the main factors in achieving sustainable development. However, the general situation of organizations still indicates that women remain in lower management positions and the effect of the glass ceiling. The results of surveys show that gender is still a common obstacle to women's career advancement in many international arenas (Allahyari, Sajjadi and Goodarzi, 2015).

It seems that the advancement of women to the senior executive level has been blocked by invisible obstacles that the term "glass roof" describes well. The glass ceiling is the result of stereotypes and prejudices that exist about women and makes it impossible for women to rise above certain levels in the organizational hierarchy (Alavi, 1398). A glass roof is a metaphor used to indicate an invisible barrier where a certain population (usually applied to minorities) does not rise above a certain level in a hierarchy. In the United States, the concept is sometimes extended to refer to obstacles to the advancement of minority women as well as minority men. Minority women often have the most difficulty in "breaking the glass roof" because they are at the crossroads of two historically marginalized groups: women and people of color (Baxtein, 2019).

### Methods

All available resources are reviewed using the appropriate keywords (glass roof and women's leadership) in this review article. The sources were in both Persian and English and both have been used equally.

### Findings

Lack of empirical research on women's

leadership with a tendency for leadership studies to focus more on the studies of male leaders in traditional organizational structures such as business and military organizations, shows an implicit and implicit understanding of leadership as a masculine activity performed in hierarchical institutions. Individualistic understanding of leadership from this limited empirical base overestimate the power and influence of the leader and underestimates the importance of the individual's relationship with the social and organizational environment, including the role of followers. For example, the lack of attention to the social and organizational environment and how individuals acquire leadership roles and how leaders exert influence in the organization ignores power relations. (Stead and Elliott, 2009, p. 15); Thus, in the field of management and business, leadership research reinforces the concept of leadership as a phenomenon that is distinct from organizational values and beliefs. Contrary to this view, there are an increasing number of critical studies that play the role of beliefs and values in shaping the dominant narratives of the relationship between leadership and power (Ashkraft and Mumbai, 2004; Ford and Harding, 2008; Compster, 2009).

### Discussion

The glass ceiling is a set of negative attitudes and prejudices that prevent women and other minority groups from rising above a certain level in the organizational hierarchy. Tomorrow's management believes in its men and women, and in the meantime, self-confidence is an urgent need for women to break this glass roof. Today, planners at the micro and macro levels are aware of the importance of the role of women in advancing the goals of society. However, the prevailing cultural conditions in the society continue to show signs at the community level that prevent the real appreciation of women's activities in the society. The misconception that males are superior to females in terms of managerial power, the tendency to patriarchy in appointing managers, the belief that women are more

cautious in their decision-making positions, the belief that they are more emotional and more. They have an impact in this field (Malekpour and Bordbar, 2015). The results of Taleghani (2009) indicate that there is a direct relationship between socialization of disability and self-disability of women with a decrease in women's empowerment and the glass ceiling indirectly through the two factors on the reduction of women's empowerment. Puts. The general situation of organizations still indicates that women remain in lower management positions and the effect of the glass ceiling. Different sources and studies in different countries show that the increase in women in managerial positions is still unbalanced; Especially when the ratio of female managers in comparison with the ratio of female and male population in the organization is examined.

### Conclusion

It is argued that despite the increasing presence of women in the workplace, the rate at which women are promoted to higher levels of management is inconsistent with their academic achievement and professional experience; Therefore, there is an invisible barrier called a clear glass roof. Faced with this obstacle, women have different beliefs that can increase or decrease their career advancement. These beliefs include denial, flexibility, acceptance, resignation.

### Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines

All participants in the study participated in the study by filling out a consent form, and the researchers assured them that the results of the research were confidential.

### Funding

All financial resources and costs for research and publication of the article have been paid by the authors and no financial support has been received.

### Authors' contributions

The article is an excerpt from a Doctoral Thesis. The first author is a PhD Student in Organizational Behavior Management, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

### Conflicts of interest

This article is taken from the Doctoral Thesis entitled " Women's leadership: An approach to breaking the glass ceiling " (Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran). This research is not in conflict with personal or organizational interests.

## مقاله پژوهشی

## رهبری زنان: رویکردی به سوی شکستن سقف شیشه‌ای

لیلا نظری<sup>۱\*</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

## چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر رهبری زنان، رویکردی به سوی شکستن سقف شیشه‌ای است. زنان یکی از سرمایه‌های باارزش هر کشور به خصوص در کشورهای در حال توسعه هستند. در حقیقت مشارکت جدی زنان، کلید رشد و ترقی این کشورها محسوب می‌شود. شکاف جنسیتی به تدریج در چند دهه گذشته کاهش داشته است اما نابرابری‌های قابل توجهی بخصوص در امر رهبری زنان همچنان وجود دارد.

**روش:** درک ما از رهبران زن به‌ویژه اینکه چگونه آن‌ها رهبر می‌شوند به دلیل کمبود فعالیت‌های انتقادی بر رهبری زنان، عدم برابری دائمی برای زنان در محل کار و انگیزه شخصی برای کمک به پیشرفت زنان و کمبود تحقیقات تجربی محدود گردیده است. از آنجایی که بررسی انتقادی به‌منظور درک بهتر از هدایت رهبری، چگونگی درک یادگیری رهبری و چگونگی توسعه رهبران زن هدفمند و مهم است، کلیه منابع در دسترس با استفاده از کلمات کلیدی مناسب (سقف شیشه‌ای و رهبری زنان) در این مقاله به صورت مروری آورده شده است. منابع به دو زبان فارسی و انگلیسی بودند و از هر دو به یک میزان استفاده شده است. ما قصد داریم بحث رهبری زنان را از دیدگاه کلیشه‌ای به‌طرف دیدگاهی ظریف‌تر و دقیق‌تر از اینکه چگونه زنان رهبری می‌کنند، سوق دهیم.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان می‌دهد شرایط فرهنگی حاکم بر جامعه همچنان علائمی را در سطح جامعه به نمایش می‌گذارد که مانع ارزش‌گذاری واقعی فعالیت زنان در جامعه می‌شود. نتایج پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهد باوجود تمامی تلاش‌هایی که در سرتاسر دنیا بر کسب شرایط مساوی و رفع نابرابری‌های اجتماعی میان مردان و زنان صورت گرفته ولی مشکلات زنان در اموری مانند نابرابری، خشونت و... همچنان ادامه دارد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۰۶

تاریخ داوری: ۱۴۰۰/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۲

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



DOI:

10.30495/jzv.2021.24468.3185

## واژه‌های کلیدی:

رهبری، جنسیت، زنان و سقف شیشه‌ای.

\* نویسنده مسئول: لیلا نظری

نشانی: دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

تلفن: ۰۹۱۶۶۹۱۹۸۱۳

پست الکترونیکی: nazari\_lib@yahoo.com

## مقدمه

زنان تقریباً نیمی از افراد هر جامعه را تشکیل می‌دهند و سازندگان و پرورش‌دهندگان نسل‌های آینده محسوب می‌شوند. آن‌ها منبع انسانی بالقوه و مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند؛ از این رو توجه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها ضرورت دارد (۱). استفاده از منابع انسانی در جوامع توسعه‌یافته یکی از عوامل اصلی دستیابی به توسعه پایدار محسوب می‌شود. این در حالی است که وضعیت عمومی سازمان‌ها هنوز از باقی ماندن زنان در رده‌های پایین مدیریتی و اثر سقف شیشه‌ای حکایت دارد. نتایج حاصل از نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد که جنسیت هنوز هم یک مانع مشترک پیشرفت شغلی زنان در بسیاری از عرصه‌های بین‌المللی است (۲).

به نظر می‌رسد که پیشرفت زنان به سطح اجرایی ارشد توسط موانع نامرئی مسدود شده است که اصطلاح «سقف شیشه‌ای» این پدیده را به خوبی توصیف می‌کند. سقف شیشه‌ای برآمده از برداشته‌های کلیشه‌ای و پیش‌داوری‌هایی است که درباره زنان وجود دارد و باعث می‌شود تا زنان نتوانند در سلسله‌مراتب سازمانی از سطوحی خاص بالاتر روند (۳). سقف شیشه‌ای استعاره‌ای است که برای نشان دادن سدی نامرئی به کار می‌رود که جمعیتی معین (که معمولاً برای اقلیت‌ها اعمال می‌شود) از یک سطح معینی در یک سلسله‌مراتب بالا نمی‌روند. در ایالات متحده، این مفهوم گاهی اوقات برای اشاره به موانعی که مانع پیشرفت زنان اقلیت و همچنین مردان اقلیت است، گسترش می‌یابد. زنان اقلیت اغلب در «شکستن سقف شیشه‌ای» بیشترین مشکل را پیدا می‌کنند، زیرا آن‌ها در تقاطع دو گروه حاشیه‌نشین تاریخی قرار دارند: زنان و افراد با پوست رنگی (۴). یک سقف شیشه‌ای «نمایانگر سدی است که زنان از پیشرفت به سمت بالای یک شرکت سلسله‌مراتبی منع می‌شوند. زنان در نیروی کار با «سقف شیشه‌ای» روبرو هستند. از دستیابی زنان به‌ویژه به رتبه‌های اجرایی جلوگیری می‌شود. در طی بیست سال گذشته، زنانی که بیشتر درگیر در صنعت و سازمان می‌شوند به‌ندرت در رده‌های اجرایی قرار داشته‌اند. زنان در بیشتر شرکت‌ها زیر پنج درصد از اعضای هیئت‌مدیره و مناصب کارمندان شرکت را در بر می‌گیرند (۵).

کوتر و همکارانش (۶) دریافتند که سقف‌های شیشه‌ای به شدت با جنسیت ارتباط دارند. هر دو خانم سفیدپوست و اقلیت در جریان مشاغل خود با یک سقف شیشه‌ای روبرو هستند. سقف شیشه‌ای مانع از دستیابی زنان به مقام‌های بلند رتبه می‌شود و آن‌ها را به‌عنوان نامزدهای بالقوه در معرض خطر قرار می‌دهد (۷). کسب دانش در زمینه جنسیت و مدیریت می‌تواند یک تجارت متلاطم و چالش‌برانگیز باشد. تحقیقات مربوط به جنسیت به‌طور بالقوه بسیار گسترده هستند. بسیاری از متون مرتبط با جنسیت، توزیع موجود قدرت در جامعه را به چالش می‌کشند و ماهیت سازمان‌ها و اهداف آن‌ها را زیر سوال می‌برند و شیوه‌های اجتماعی را براساس تمایز جنسیتی نقد می‌کنند (۸)؛ درحالی که هزاران زن برجسته به چیزهای بزرگی دست یافته‌اند که سازمان و ملت‌ها را رهبری می‌کند. رهبران سرشناس زن عبارتند از نخست‌وزیر هند ایندیرا گاندی و آنجلامرکل صدراعظم آلمان؛ باوجود این شاهد هستیم که درصد کمتری از زنان نسبت به

مردان دارای پست‌های مدیریتی برتر در سیاست، تجارت و سطوح دانشگاهی هستند (۹). مطالعه بیش از ۵۰۰۰۰ حرفه در سطح جهانی و در سراسر سطوح مدیریتی نشان داد که رهبران موفق زن بطور موثر شایستگی محوری مرتبط باهوش عاطفی را در مقایسه با مردان به کار می‌گیرند (۱۰)؛ لذا استراتژی‌هایی مانند توسعه کمیته‌ها و کارگروه‌ها با هدف تقویت اهداف رهبری در زنان و افزایش تقدیر و قدردانی، ترویج تحقیقات مبتنی برجنسیت و درنظر گرفتن زنان به‌عنوان مشاور از جمله راهکارهایی برای ترویج برابری جنسیتی در رهبری می‌باشد (۱۰).

پژوهش حاضر درباب رهبری زنان: رویکردی به سوی شکستن سقف شیشه‌ای است و با هدف یافتن راهکاری در جهت بهبود اثر سقف شیشه‌ای و تسهیل ارتقاء شغلی زنان انجام شد که با به‌کارگیری سبک رهبری مناسب بتوان بر موانع نامرئی ارتقاء زنان غلبه کرد و به هدف والاتر که همان عدالت اجتماعی است دست یافت.

## اهداف پژوهش

در این بخش دو هدف اصلی وجود دارد:

- ۱- برجسته کردن مبنای تجربی محدود که براساس آن درک ما از رهبری زنان شکل می‌گیرد به خصوص اینکه زنان چگونه رهبر می‌شوند.
- ۲- چگونه مفاهیم مدیریت و توسعه رهبری از یک پایه تحقیقاتی نسبتاً محدود تعریف می‌شوند.

## روش پژوهش

کلیه منابع در دسترس با استفاده از کلمات کلیدی مناسب (سقف شیشه‌ای و رهبری زنان) در این مقاله مروری آورده شده است. منابع به دو زبان فارسی و انگلیسی بودند و از هر دو به یک میزان استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

فقدان تحقیقات تجربی در رهبری زنان با گرایش مطالعات رهبری به تمرکز بیشتر بر مطالعات رهبران مذکر در ساختارهای سازمانی سنتی مانند سازمان‌های کسب و کار و ارتش، درک تلویحی و ضمنی از رهبری به عنوان یک فعالیت مردانه که در موسسات سلسله‌مراتبی انجام می‌گیرد را نشان می‌دهد. درک فردگرایانه از رهبری از این پایگاه تجربی محدود، قدرت و نفوذ رهبر را بیش از حد جلوه می‌دهد و اهمیت رابطه فرد با محیط اجتماعی و سازمانی از جمله نقش پیروان را کم‌رنگ‌تر نمایان می‌سازد. به عنوان مثال فقدان توجه به محیط اجتماعی و سازمانی و اینکه چگونه افراد، نقش‌های رهبری را به دست می‌آورند و چگونه رهبران در سازمان اعمال نفوذ می‌کنند، روابط قدرت را نادیده می‌گیرد (۱۱)؛ بنابراین درحوزه مدیریت و کسب و کار تحقیقات رهبری، مفهومی از رهبری را به عنوان پدیده‌ای که از ارزش‌های سازمانی و اعتقادات متمایز است، تقویت می‌کند (۱۲). درمقابل این دیدگاه، تعداد روز افزونی از مطالعات انتقادی وجود دارند

علیرغم تمرکز بر رهبران سیاسی مرد اعم از مهاتما گاندی و ماندلا تاhtیلر، با این وجود ۱۳ زن به مقام رئیس جمهوری و نخست وزیری در کشورهای خود رسیده اند. برای مثال آنجلا مرکل در سال ۲۰۰۵ صدر اعظم آلمان شد و در سال ۲۰۰۶ میشل باچلت رئیس جمهور شیلی گردید و در سال ۲۰۰۷ کریستنا فرناندز اولین زنی بود که به عنوان رئیس جمهور آرژانتین انتخاب شد. با این حال تجربیات و سبک های رهبری زنان نه تنها به خوبی مستند نشده، بلکه به درستی تجزیه و تحلیل نگردیده اند و همین امر باعث شد که زنان در تئوری رهبری فعلی گنجانیده نشوند (۱۱).

### رهبری زنان اهمیت جنسیت

با افزایش مطالعات مدیریتی که تئوری و عمل را از طریق یک دیدگاه جنسیتی مورد بررسی قرار می دهد به تازگی باعث ظهور درک رهبری از زنان گردیده است. تحقیقات با استفاده از این چشم انداز ما را به بحث در مورد مدل های مختلف رهبری تشویق می کند که تجربه و عملکرد زنان را منعکس می نماید. مدل رهبری ارتباطی در سال ۲۰۰۰ که لیمن-بلوم طرفدار آن بودند و مدل اکتشافی رهبری که توسط استنفورد و همکاران در سال ۱۹۹۵ ارائه شد همگی مثالهایی از مدلهایی هستند که این رویکرد را اتخاذ می کنند (۱۱). این ایده های جدید در مورد جنسیت رهبری نشان می دهند که ویژگیهای زنانه که طرفدار سبک های سازمانی مشارکتی و دموکراتیک هستند مزیتی برای زنان در محیط های کاری معاصر فراهم می نماید. (ویلسون، ۲۰۰۳). ادعای اصلی این مطالعات این است که این سبک ها در میان زنان شایع تر از مردان است (۱۷). دیگر ویژگیها و مشخصه های زنان که در حال حاضر برای تشویق تغییر سازمانی قابل توجه تلقی می شوند عبارتند از: همکاری، گوشدگی و گرایش به مراقبت. اینها ویژگیهایی هستند که با زنان در ارتباط بوده اند (۱۸) و برخی از محققان آنها را به عنوان روشهای برتر رهبری ارائه کرده اند. با این وجود به نظری رسد که شواهد تجربی کمی برای حمایت از این نوع تحلیل ها وجود دارد (۱۹). با توجه به این ملاحظات، ویژگیهای منحصرزانه یا مردانه یک نکته قابل بحث است و جنسیت را نمی توان بعنوان یک ویژگی مجزا از هویت در نظر گرفت بلکه جنسیت بعنوان پدیده ای درک می شود که در تعامل با بافت اجتماعی، سیاسی، تاریخی، فرهنگی و نهادی وسیع تر می شود (۱۲) با این حال با توجه به تحولات مطالعات ارائه شده در زمینه رهبری توسط آلوسون و بیلینگ در سال ۲۰۰۰ هنوز هم ویژگیهای سنتی مرتبط با رهبری به طور فزاینده ای در ارتباط با مردانگی است؛ بنابراین بیلینگ و آلوسون با این ایده توصیه می کنند که همان ویژگی های جهت گرایانه زنانه که قبلا برای سلب صلاحیت زنان مورد استفاده قرار می گرفت باید ویژگیهایی باشد که ورود زنان به مشاغل مدیریتی را تسهیل کند (۱۱).

### تفکر انتقادی درباره جنسیت و رهبری

مشاهدات بیلینگ و آلوسون در سال ۲۰۰۰ در مورد روند کاهش ماهیت مردانگی رهبری به ویژه در مدل های جدید رهبری، اشاره می

که نقش باورها و ارزش ها را در شکل گیری روایت های غالب و عمده در خصوص رابطه بین رهبری و قدرت تبیین می کنند (۱۳).

### داستان های غالب در رهبری

حجم مطالعات رهبری که بسیاری از نویسندگان در مورد رهبری اشاره کردند و خطاب به این پرسش که رهبری چیست، بی شمار می باشد. هدف این نیست که تاریخچه نظریه رهبری مرور گردد بلکه هدف مطالعه فرضیات نظری است که زیربنای درک غالب رهبری است. برای توسعه درک عمیق تر رهبری نیاز است به فرارفتن از محیط های سازمانی مجزا به دیگر مکان ها و متون که در آن رهبری مورد استفاده و بحث قرار می گیرد (۱۱). کار کردن با این رویکرد حساس در روایات گسترده، به کشف رهبری در متون خاص مانند فیلم، نوشته ها و مطالعات دانشگاهی کمک می کند (۱۲). در سال های اخیر انتقادات از این دیدگاه برخاسته از موضع سازنده اجتماعی است و استدلال می کند که دیدگاه های پوزیتیویست (اثبات گرایانه) در دوره رهبری، هم تقلیل گرا و هم غیرتوسعه ای است (۱۴). آن ها طرفدار یک حرکت از جستجوی خصوصیات فردی عمومی به طرف رویکردهایی هستند که رهبری را از دیدگاه سیستمی و ارتباطی بیشتر در نظر می گیرد (۱۵).

### تفکر انتقادی در مورد رهبری

تحقیقاتی که تسلط رویکردهای پوزیتیویست (اثبات گرایانه) را به چالش می کشد عمدتاً از روش های کمی تحقیق - برای جمع آوری داده ها به منظور توسعه ادراک دقیق تر و تمرکز بر جنبه فرهنگی - بیشتر استفاده می کنند. فرض در اینجا این است که رهبری فاقد فرهنگ و ارزش است (۱۶)، اما همان طور که فورد و همکاران در سال ۲۰۰۸ اشاره کردند محققان رویکرد کیفی را اتخاذ می کنند تا از آن طریق چگونگی توسعه کیفیت رهبران و چگونگی موثرتر شدن رهبران را درک کنند (۱۳). برای مثال در رویکرد رهبری تحول گرا، تصویر رهبر، قهرمان باقی می ماند، همچنان که تلاش می کند تا بر پیروان خود نفوذ کند و به آن ها انگیزه دهد تا به بزرگترین پتانسیل خود برسند. یکی از زیرساخت ها برای مدل های پساتئوری رهبری را می توان در سال ۱۹۷۸ بین اشکال تعاملی و تحول آفرین رهبری پیدا کرد که محبوبیت آن در دهه ۱۹۹۰ افزایش یافت. رویکردهای دسته بندی شده تحت عنوان اهمیت پیروان و اینکه رهبری مجموعه ای از شیوه های مشارکتی است مشخص می شوند. یکی از مفروضات نهفته در این جنبه ها این است که هر فرد در سازمان باید یک رهبر تلقی شود و هر کسی باید صدای دیگری باشد. احتمالاً شناخته شده ترین این مدلها رویکرد رهبری تحول آفرین است که رهبری را به عنوان فرایندی که افراد را تغییر می دهد، انگیزه های پیروان را برانگیخته و نیازها را برآورده می کند توصیف می کند که این مدل با مدل رهبری تبادل در تضاد است (۱۱).

### تسلط مرد در نظریه رهبری

را برای سبک های رهبری و اقدامات می‌دهد، تمرکز دارند. همچنین نمونه‌هایی از مدل های توسعه رهبری ممکن است شامل مدل هایی باشد که بر توسعه سازمانی تمرکز دارند تا بر توسعه شخصی. آن‌ها اهمیت به مدل هایی از رهبری مشارکتی و توزیعی را منعکس می‌کنند. هیفتز و لینسکی در سال ۲۰۰۳ از ایده رهبری تطبیقی استفاده می‌کنند یعنی کار با موقعیت‌های تغییر سازمانی برای کمک به توسعه رهبران و سرمایه اجتماعی که آن‌ها در عمل به آن نیاز دارند. یک مثال دیگر، مدل روان پویایی سیستم هاست که توسط جمیزو آروبا در سال ۲۰۰۵ ارائه شد که برپویایی نقش رهبری در تعاملات بین فردی، فردی و سازمانی تمرکز می‌کنند. مدل هایی که تمرکز اصلی خود را بر روی سازمان قرار می‌دهند می‌توانند از تنوع مکان هایی که رهبری در آن‌ها اعمال می‌شود جلوگیری کنند. به‌عنوان مثال همانطور که هارتمن در سال ۱۹۹۹ اذعان داشت زنان معمولاً سابقه طولانی رهبری در محیط های اجتماعی و خانگی داشته‌اند. تأکید سازمانی همچنین می‌تواند یک سلسله‌مراتب سنتی خاص و مفهوم مردانه را از چیزی که باید یک رهبر باشد، نشان دهد.

باین حال، تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که ظهور رویکرد های توسعه مبتنی بر تجربه قصد دارد تغییر به سمت ایده های ارتباطی رهبری و کار در سراسر مرزها را نشان دهد. به‌عنوان مثال کمپستر در سال ۲۰۰۹ توسعه مبتنی بر تجربه را در تحقیق خود به یادگیری از تجربه استدلال می‌کند (۱۵). دیز در سال ۲۰۰۱ تحلیل مفصلی از توسعه رهبری با توجه به طیف وسیعی از فرایندهای درگیر با تجربه مانند استفاده از تکالیف شغلی و یادگیری عملی ارائه می‌دهد. پدلر و همکارانش در سال ۲۰۰۴ رهبری را به‌عنوان پدیده ای فعال، موقعیتی، زمینه ای و ارتباطی ترویج می‌کنند. آن‌ها با تمرکز بر افراد متصل به جای فرد قهرمان، توسعه رهبری را به‌عنوان ارزیابی شرایطی که تحت آن شرایط رهبران یاد می‌گیرند، عمل می‌کنند و می‌بینند استدلال می‌نمایند. یک مثال دیگر توسط (آولبو و همکاران) در سال ۲۰۰۴ می‌باشد که علاقمند به اعتبار رهبران بودند و تأکید بیشتری بر ارزش های رهبران و حدودی که دیگران با آن ارزش ها شناسایی می‌شوند ارائه شده است. این امر به نوبه خود منجر به علاقه به این امر گردید که چگونه رهبران حقیقی توسعه می‌یابند و تمرکز بر ارزش ها لزوماً یک رویکرد ارتباطی بیشتر را نشان می‌دهد (۱۱).

### کلیشه‌ها و استعاره‌های رهبری زنان

ما از استعاره های تصویری و کلیشه‌ای از جمله (سقف شیشه‌ای)، (ملکه زنبور عسل) و (بانوی آهنین) به عنوان اینکه چگونه چنین استعاره هایی به دستاوردهای زنان کمک می‌کنند یا مانع دستاوردهای زنان می‌شوند و اینکه چگونه می‌توانند جزئیات بیشتری از محتوای محیط کار رهبران زن را نادیده بگیرند استفاده می‌نماییم (۱۱). بیان موانع نامرئی برای موفقیت همچون سقف‌ها، دیوارها و صخره‌های شیشه‌ای، طی چند دهه اخیر تلاش‌های بسیاری توسط محققان دانشگاهی، رسانه ها و سازمان‌های دولتی صورت گرفته تا توضیح دهند که چرا تعداد زنان در پست های مدیریتی در سازمانها نسبتاً پایین است. در بین محققان جنسیتی، سقف شیشه‌ای که گاهی

کند که فرایندهای اجتماعی مرتبط با این مدل‌های جدید اغلب از نظر جنسیتی بصورت بی طرف ارائه شوند (۲۰). در این مدلها بر رهبری بعنوان فرایند (مشارکتی و رابطه ای) وابسته به شبکه های اجتماعی تأکید می‌شود (۲۰). فلچر خاطر نشان می‌کند که چگونه عمل رهبری به‌عنوان پدیده ای در نظر گرفته می‌شود که در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود و محیطی ایجاد می‌کند که در آن رهبر موقعیتی توسط شبکه ای از شیوه های رهبری شخصی توزیع شده در سراسر سازمان پشتیبانی می‌شود؛ بنابراین ماهیت رابطه ای رهبری ارائه شده در این مدل ها برای توسعه دیدگاهی از رهبری تلاش می‌کند که آن را بعنوان یک فرایند اجتماعی تصور کند که نسبت به مدل‌های قبلی سلسله مراتب کمتری دارد. رهبری بعنوان یک فرایند نوظهور و به‌عنوان چیزی که در روابط و از طریق روابط اتفاق می‌افتد و در شبکه های موثر رخ می‌دهد به تصویر کشیده می‌شود. این مساله نشان دهنده تمایل به پذیرش کامل رهبری بعنوان یک فرایند اجتماعی است. مدل‌های تساوی گرایانه، رابطه ای بودن و مفهوم توزیعی، رهبری را نشان می‌دهند که قدرت (با) نه (بر) دیگران اعمال می‌شود (۱۹).

مهارتها و رویکردهای مورد نیاز برای اجرای قدرت رهبری (بادیگران) به‌عنوان سبک‌های رهبری انعطاف پذیرتر و روان تر تلقی می‌گردند (۲۰). تقسیم قدرت زنان یا سهم آن‌ها در پیشرفت دیگران احتمالاً بعنوان یک رفتار بخشنده تعبیر می‌شود یعنی کسی که کمک کردن را دوست دارد و از آن لذت می‌برد و این رفتاری است که نه تنها با زنانگی بلکه با از خود گذشتگی و ایثار وی در نقش مادر در ارتباط است. تغییر مداوم ویژگیهای فردی بعنوان یک جنس مذکر با مونت به همان اندازه ای مدل‌های سنتی، در مدل‌های پساتوریک رایج است و با تمرکز بر سبک رهبری که تمایل به تصویر کشیدن رهبران زن را دارد از شیوه طبیعی رفتار زنانه پیروی می‌کنند و به اصلاح روابط قدرت کمک می‌نماید (۲۱).

### توسعه رهبری و رهبران زن

همانطور که توسط دی در سال ۲۰۰۱ ولس و پیرس در سال ۲۰۰۶ بیان گردید به نظر می‌رسد که توسعه رهبری در تعارض بین توسعه فردی (توسعه رهبر) و نیاز به شرکت در ظرفیت جمعی رهبری (توسعه رهبری) می‌باشد؛ بنابراین در حالی که تئوری رهبری یک تغییر بسوی یک رابطه ی بیشتر جمع گرایانه از توسعه را شناسایی می‌کند، بسیاری از مدل‌های توسعه رهبری به استفاده از مدل های شایستگی، تست روان سنجی، چارچوب های هوش هیجانی و مدل های رفتاری که تمرکز خاصی بر فرد به تنهایی در بافت اجتماعی آنها را دارد، ادامه می‌دهند (۱۱).

### مدل‌های توسعه رهبری

پیرس و آیلز در سال ۲۰۰۶ در بررسی توسعه رهبری نشان می‌دهند که توسعه رهبری نباید باتوسعه رهبر در گیر و در تعارض باشد. مدل های توسعه رهبری بر روی ایجاد روابط و شبکه های اجتماعی که به آن‌ها امکان درک شرایط اجتماعی و سیاسی و مفاهیم وابسته به آن‌ها

### رابطه با دیگران

یک موضوع مشترک در تمام مصاحبه های انجام گرفته با رهبران زن میانگر تأکید بر ارتباط بین رهبران زن با افراد دیگر بود. پاسخ دهندگان تأکید کردند که رابطه آن‌ها به‌عنوان یک زن برای دیگران و همچنین روابط خانوادگی آن‌ها مانند نقش دختر بودن یا مادر بودن و ترسیم این تجربیات منحصر به فرد زنانه در رهبری آن‌ها تأکید دارد. شرح تجربیات رهبران زن نیز حضور یا عدم حضور مدل نقش و اهمیت شبکه های درحال توسعه از جمله شبکه های زنان را برجسته کرد. بسیاری از رهبران زن به خانواده خود به‌عنوان منبع الهام و حمایت اشاره می‌کنند. آن‌ها همچنین نشان می‌دهند که چگونه خانواده ها عزم خود را برای انجام بهتر کار پرورش می‌دهند و به آن‌ها اجازه حرکت می‌دهند (۱۱).

### ارتباط با مکان

عمل رهبری زنان نیز در قالب شکل رابطه آن‌ها با محل کارشان شکل می‌گیرد. ما به مکان و جغرافیایی که رهبران زنان در آن زندگی می‌کنند اشاره می‌کنیم. بافت تاریخی و ارزش های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی وابسته به مکان فیزیکی و جغرافیایی است؛ بنابراین در رابطه با مکان می‌توان مشاهده کرد که گزارش زنان از تجربیات خود تصویری از یک چشم انداز اجتماعی، سیاسی، تاریخی و فرهنگی ارائه می‌دهند (۱۱).

### ارتباط زنان با کار

گزارش رهبران زن نشان می‌دهد که رابطه آن‌ها با کار تحت تأثیر تجربیات کاری اولیه و محل کار بوده است رهبران زن همگی در مورد موانعی که با ورود به محل کار و محل آن‌ها مواجه هستند، اتفاق نظر دارند (۱۱). در برخی موارد آن‌ها مشاهده کردند این موانع همیشه موانع عینی و قابل مشاهده نیستند بلکه موانع ادراکی هستند که به یک هنجار پذیرفته شده تبدیل می‌شوند (۱۱). گزارش های زنان رهبر نشان دهنده اهمیت توسعه شبکه های حرفه ای و اتحادیه ها به‌عنوان یک روش مهم برای مقابله با موانع و توسعه رهبری آنهاست. هنگام بحث درباره رابطه رهبران زن با دیگران، اهمیت روابط خانوادگی و شبکه های فردی را مورد تأکید قرار دادند و علاوه بر آن شبکه ها، زنان شبکه ها و اتحادیه های حرفه ای در حال تغییر و پویا را توصیف کردند (۱۱). رابطه رهبران زن با کار به‌عنوان رابطه ای مطرح می‌شود که با تعیین موقعیت زنان در محیط کار مشخص می‌شود. روایات رهبران زن نشان می‌دهد که زنان با موانعی از جمله موانع ادراک و انتظار مواجه می‌شوند؛ روابط زنان با کار نیز توسط شبکه های حرفه ای و اتحادیه های سیال و چندگانه مشخص شده است که ادعا می‌کنند آن‌ها را قادر می‌سازد تا تمرکز و عزم خود را حفظ کنند (۱۱).

### درک جنسیت

جنسیت یک اصطلاح بسیار بحث برانگیز است که ممکن است به روشهای مختلف تفسیر شود. در بررسی جنسیت و فعالیت‌های

به‌عنوان دیوار شیشه‌ای نامیده می‌شود، تبدیل به یک استعاره معروف برای توصیف تنوع موانعی شده است که مانع رسیدن زنان به بالاترین سطوح قدرت در دولت، پارلمان و سازمان‌ها در بخش های مختلف می‌شود. به گفته میرسون و فلچر در سال ۲۰۰۰ سقف شیشه‌ای استعاره ای است که نشان دهنده درجه ای می‌باشد که تبعیض جنسیتی در سازمانها جای گرفته است. وجود افزایش مشارکت زنان در نیروی کار حاکی از آن است که سقف شیشه‌ای یک استعاره است که ارزش بررسی تجربی را دارد (۱۱).

### تصاویر کلیشه ای از رهبران زن

کلیشه ها بخشی از روش هایی می‌باشند که برای مقابله با عدم ثبات درک ما از جهان وجود دارند. وی در کار خود بر روی قدرت کلیشه ها این استدلال را مطرح می‌کند که آن‌ها از نگرانی‌های ما درباره دنیا و تصاویر پروژه ای که بررسی انتقادی کمی در مورد آن‌ها وجود دارد، سرچشمه می‌گیرند. آن‌ها در تمام حوزه های جامعه از جمله ادبیات و فرهنگ عامه نفوذ می‌کنند بنابراین شاید تعجب آور نباشد زمانی که بازنمایی رهبران زن را بررسی می‌کنیم، تمایل دارند با طیف محدودی از تصاویر مطابقت داشته باشند (۱۱) برای این کار سه کلیشه از زنان را در نقش های رهبری بررسی می‌کنیم: ملکه زنبور عسل، بانوی آهنین و قهرمان فداکار (۱۱).

### تجربیات رهبری زنان

تحقیق درباره تجربیات زنان از رهبری دو دیدگاه مهم را آشکار کرد که منجر به درک زنان از رهبری به‌عنوان فرایندی پویا و ارتباطی شد. منظور از پویا و رابطه ای این است که حکایات زنان را می‌توان به‌عنوان رهبری که در سطوح مختلف فعالیت می‌کنند و از یک سری روابطی که زنان در آن نقش اصلی را ایفا می‌کنند از طریق تعاملات آن‌ها با دیگران، تصمیماتی که می‌گیرند و فعالیت‌هایی که با آن‌ها درگیر شده و به شکلی که رهبری ممکن است به آن‌ها نسبت داده شود، نشان داد. مشاهداتی که ما را تشویق به اتخاذ دیدگاه پویا و ارتباطی می‌کند شامل دو دیدگاه است؛ اولین دیدگاه این است که رهبران زن از منابع متعددی از تجربیات گذشته و حال خود استفاده می‌کنند از جمله دستمزد پرداخت نشده محل کار، حضور در خانه، کودکی و زندگی خانوادگی. دیدگاه دوم این است که توجه رهبران زن به وسعت تجربه آن‌ها جلب نمی‌شود بلکه مناطق مختلف تجربه مورد تأکید آن‌ها می‌باشد. تحقیقات ما این یافته ها را با نشان دادن سه حوزه قابل توجه در زندگی رهبران نشان می‌دهد: رابطه با دیگران، رابطه با مکان و رابطه با کار. به‌عنوان یک ساختار پویای رهبری، حوزه نفوذی که ما شناسایی می‌کنیم اغلب با هم همپوشانی و درهم بافته شده اند. برای مثال، روابط با دیگران اغلب در محیط کار و در نتیجه بخشی از رابطه با کار است به همان اندازه رابطه با مکان بر اساس روابط با دیگران و نیز در محل کار و در ارتباط با کار شکل خواهد گرفت (۱۱).

### حوزه‌های نفوذ



فمینیستی در رویکردهای انتقادی به مطالعات سازمانی، مرور براینکه چگونه جنسیت در تحقیقات سازمانی تعریف شده است ارائه می‌گردد. آن‌ها توجه دارند که در طول سه دهه گذشته، جنسیت تا حد زیادی به عنوان جنبه‌ای از زندگی سازمانی ارائه شده است، درحالی که ارتباط با مسائل سازمانی مختلف مانند رهبری به‌عنوان یک عامل در نظر گرفته می‌شود نه برای درک اینکه سازمان‌ها چگونه عمل می‌کنند. یکی از دلایل این نقطه کور و مبهم ممکن است نتیجه سازمان‌هایی باشد که بطور کلی بیطرف در نظر گرفته می‌شوند (۱۱). اگر در سال ۱۹۹۵ به بی‌طرفی جنسیتی اصطلاح "منطق جنسیتی سازمان" را در نظر می‌گیرد، او این منطق جنسیتی را بعنوان یک فرض توصیف می‌کند که کارگر ایده آل از نظر جنسیتی بی‌طرف است یعنی اینکه عملکرد او تحت تأثیر گفتمان‌های رایج جنسیتی قرار نگرفته است و بنابراین می‌تواند نسبت به سازمان تعهد کامل داشته باشد و می‌تواند خود را کاملاً وقف محیط کار کند. چنین فردی معمولاً کسی است که هیچ تعهد دیگری مثل مراقبت از کودکان یا وابستگی خود را ندارد. بنابراین این مدل از یک کارگر ایده آل به نفع جنس مرد است که حتی با تعهدات داخلی می‌تواند فرد مونث را به همسری انتخاب کند (۱۱).

### جنسیت و رهبری زنان

با تشخیص اینکه سازماندهی، مدیریت و رهبری فعالیت‌های خنثی جنسیتی نیستند، این امر برای مطالعه ما از رهبری زنان به چند دلیل مهم اند:

- مشاهده جنسیت به عنوان رکن اصلی سازماندهی ما را قادر می‌سازد تا بیشتر رهبران زن را از طریق فعالیت‌های اجتماعی و فرایندهایی که فعالیت رهبری آن‌ها را تشکیل می‌دهند بررسی کنیم. بطور خاص این دیدگاه به ما کمک می‌کند تا فرضیات و ادراکاتی که چنین اعمال و فرایندهایی را تعریف می‌کنند کشف کنیم و بینشی نسبت به روابط قدرت و منافع را که آن‌ها پشتیبانی می‌کنند به دست آوریم (۲۲).
- دیگر درک جنسیت به‌عنوان یک دیدگاه تحلیلی به ما کمک می‌کند تا از مواعی که زنان در محل کار با آن مواجه هستند پرده برداریم.
- درک جنسیت به‌عنوان یک ساختار اجتماعی بدنال اصلاح یا تغییر ایده‌های رهبری است (۱۱).
- آلوسون و بیلینگ در سال ۱۹۹۷ نگرانی‌های دیگری را تشخیص می‌دهند که از عدم توجه به جنسیت ظهور می‌کنند. آن‌ها مشاهده می‌کنند که عدم توجه به جنسیت، مطالعات سازمانی و تسلط مردانه در زندگی دانشگاهی و سازمانی، تحقیقاتی که مانع می‌دهیم و دانشی که تولید می‌کنیم را شکل می‌دهد (۱۱).

### مانورهای جنسیتی

زنان در موقعیت‌هایی ظاهر می‌شوند که به استخدام سازمان درمی‌آیند و نقش‌هایی را در آنجا بازی می‌کنند. آنچه ما به‌عنوان مانور جنسیتی از آن نام می‌بریم به معنای آن است که زنان در نقش‌های خاصی که مناسب جنسیت‌شان محسوب می‌گردند به کارگمارده شوند.

مانورهای جنسیتی تمایل به قرار دادن زنان در موقعیت‌هایی خاص شغلی دارند که با ویژگی‌ها و صفات زنانه‌ی آن‌ها متناسب است یا اینکه باتوجه به آن خصوصیات، آن‌ها را در نقش‌هایی که ریسک بالایی دارند قرار می‌دهد. با این حال درک جنسیت به‌عنوان یک اصل سازمان دهنده اصلی، ما را قادر می‌سازد که فرایندهای سازمانی را بطور خوشبینانه‌تر بررسی کرده و چنین موقعیت‌ها و فعالیت‌هایی را که آنان را فعال می‌سازند، به چالش بکشیم (۱۱).

### رهبری زنان هویت گم‌شده

پس از گذشت چندین سال از تصویب قانون تبعیض جنسیتی بریتانیا، هنوز رهبران زن در موقعیت‌هایی خارج از محدوده سازمانی دیده می‌شوند. هنگامی که زنان نقش‌های رهبری را به دست می‌گیرند، اغلب به رفتارهای کلیشه‌ای منفی می‌پردازند و عملکرد آن‌ها را بارهبران مرد مقایسه می‌نمایند در نتیجه الگوی مرد خشن همچنان پابرجاست (۲۳). در حالی که رهبری در محیط‌های سازمانی که بطور فزاینده‌ای از لحاظ جمعیتی متنوع هستند نیازمند رهبرانی هستند که نسبت به تفاوتها در زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی حساس باشند (۱۱).

### گفتمان و هویت جنسیتی فراتر از محل کار

یکی از محدودیت‌هایی که ما در رابطه با اکثر مطالعات مشاهده می‌کنیم چارچوبی است که وقتی رابطه بین جنسیت و هویت را بررسی می‌کنند تمایل ندارد فراتر از محل‌های کار و سازمان‌ها به آن نگاه کنند. بازنمایی زنان شاغل در فیلم‌ها ممکن است تا حدی مسئول تشکیل این واقعیت باشند و اینکه موانع پیشرفت زنان در سازمانها و مدیریت ممکن است بطور منفی تحت تأثیر نمایش زنان شاغل در فیلم باشد (۱۱). همانطور که مشاهدات بل در سال ۲۰۰۸ بیان می‌کند درحالی که فیلم برای ساخت و تقویت طبقه غالب (مرد سازمان) مورد استفاده قرار گرفته است می‌تواند از طریق نشان دادن شراکت کم‌رنگ و حاشیه‌ساز اقدامات سازمانی جنسیتی در متن فیلم‌ها تصاویری زنده از گفتمان‌های رقابتی در نمایش ارائه دهد؛ بنابراین معانی هویت رهبری زنان ناشی از رابطه میان گفتمان‌های سنتی جنسیتی و گفتمان‌های اجتماعی است. در واقع نمایش جنسیت، انعکاس از بی‌طرفی جنسیتی در سازمانها نیست بلکه عواملی هستند که به ایجاد این واقعیت کمک می‌کنند (۱۱).

### حرکت رو به جلو رهبری زنان

مطالعاتی وجود دارند که رهبری زنان را در خارج از ساختارها و مکانیسم‌های سازمانی خاص مورد بررسی قرار می‌دهند که به‌عنوان یک آینه انتقادی عمل می‌کنند تا مسیرهایی را زیر سؤال ببرند که بیان می‌کند چه کسی رهبر است، چگونه رهبری انجام می‌شود و چگونه سازماندهی و نمایندگی می‌شود. بررسی متون تحقیقی که تجارب زنان سیاه‌پوست آمریکایی را در طول جنبش حقوق مدنی بررسی می‌کند نشان می‌دهد که چگونه افراد بدون دسترسی به اشکال سنتی قدرت به مواضع رهبری می‌رسند. بارت در سال ۱۹۹۳ غیرقابل

سقف شیشه ای، مجموعه ای از نگرش ها و تعصب های منفی است که مانع از آن می شود تا زنان و سایر گروه های اقلیت، از سطحی معین در سلسله مراتب سازمانی بالا روند. مدیریت فردا بر دوش زنان و مردان خود باور است و در این میان خودباوری، نیازی مبرم برای زنان است تا این سقف شیشه ای را بشکنند. امروزه برنامه ریزان در سطح خرد و کلان به اهمیت نقش زنان در پیشبرد اهداف جامعه واقف شده اند. با این حال شرایط فرهنگی حاکم بر جامعه همچنان علائمی را در سطح جامعه به نمایش می گذارد که مانع ارزش گذاری واقعی فعالیت زنان در جامعه می شود. باور غلط به برتر بودن جنس مذکر نسبت به مؤنث از جهت قدرت مدیریتی، گرایش به مرد سالاری در انتصاب مدیران، باور به اینکه زنان در موضع تصمیم گیری محتاطانه تر عمل می کنند، باور به عاطفی تر و احساسی تر بودن همگی از باورهایی هستند که در این زمینه تاثیر می گذارند. نتایج تحقیق طالقانی (۱۳۸۸) حاکی از آن است که میان جامعه پذیری ناتوانی و خود ناتوان انگاری زنان با کاهش توانمندی زنان، رابطه ای مستقیم وجود دارد و سقف شیشه ای نیز به طور غیرمستقیم و از طریق دو عامل یاد شده بر کاهش توانمندی بانوان اثر می گذارد. وضعیت عمومی سازمان ها هنوز از باقی ماندن زنان در رده های پایین مدیریتی و اثر سقف شیشه ای حکایت دارد. منابع و مطالعات متفاوت در کشورهای گوناگون نشان می دهد که افزایش زنان در پست های مدیریتی هنوز غیرمتعاد است، به ویژه هنگامی که نسبت مدیران زن در مقایسه با نسبت جمعیت زنان و مردان در سازمان بررسی می شود. مهمترین نتایج بدست آمده از تحقیق اسماعیلی (۱۳۹۸) شامل این است که بین متغیر های عوامل مذهبی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل روانشناختی، عوامل اقتصادی، عوامل خانوادگی، تحصیلات و جنسیت با ارتقاء شغلی زنان رابطه وجود دارد. یافته های تحقیق نظری (۱۳۹۷) نشان داد که موانع جنسیت، موانع حمایت خانواده، موانع تضاد بین کار و خانواده و موانع حمایت رهبر در ارتقای جایگاه مدیریتی بانوان موثر می باشد. به طور کلی باید توجه داشت زنان سزاوار بهره مندی از امکانات رشد و تعالی در سازمانها هستند به شرطی که موانع سد راه آنان تعدیل گردد.

اینگونه استدلال می شود که با وجود افزایش حضور زنان در محیطهای کار، میزان ارتقاء زنان به سطوح عالی مدیریت با پیشرفت تحصیلی و تجربیات حرفه ای آنها همخوانی ندارند؛ بنابراین وجود نوعی مانع نامرئی به نام سقف شیشه ای بارز است. زنان در مواجهه با این مانع باورهای مختلفی دارند که می تواند ارتقاء شغلی آنها را افزایش یا کاهش دهند. این باورها شامل انکار، انعطاف پذیری، پذیرش و استعفا است. باید اذعان کرد که باورهای مرتبط با موانع پیشرفت شغلی اعمال شده بر زنان و اقلیتها (سقف شیشه ای)، ارتقاء شغلی آنها را می تواند افزایش یا کاهش دهند، همچنین ممکن است به انتخاب مسیر شغلی و رفتارهای ماندگاری در سازمانها منجر شوند. به رغم وجود نتایج مطلوبی که از مدیریت زنان در سازمانها به دست آمده است، اغلب مدیران ارشد در سازمانها به انتخاب مدیر مرد تمایل دارند. در این بین آنچه بیش از شایستگی و توانمندی مورد توجه قرار می گیرد، محدودیت جنسیت و مشکلات مرتبط با آن است.

مشاهده بودن رهبران زن سیاه پوست جنوبی را توصیف می کند که به ندرت به عنوان رهبر شناخته می شدند اما باین حال این زنان کسانی بودند که اغلب اعتراضات را آغاز کردند، راهبرد ها و تاکتیک خود را تنظیم نمودند و منابع دیگر مانند پول، پرسنل و شبکه های ارتباطی را بسیج کردند. به نقل از دیم و هاتسون در سال ۲۰۰۵ زنان سیاه پوست اعتراضات سازماندهی شده خود را از طریق شبکه ها، روابط وهمکاری نه از طریق موقعیت سلسله مراتبی ارائه می دهند. این زنان که نقش سازنده ای در زمینه حقوق مدنی برای آمریکایی های آفریقایی تبار ایفا کردند، از درک خود از موضوع شان به عنوان زنان سیاه پوست برای اجرای رهبری در ساختارهای نهادی استفاده کردند که با آنها آشنا بودند (۱۱).

### یادگیری رهبری زنان

یادگیری رهبری هم بصورت غیررسمی و هم بطور رسمی از طریق یادگیری مشارکتی صورت می گیرد. یک رویکرد اجتماعی برای درک بیشتر رهبری این است که رهبری را به عنوان یک مفهوم ارتباطی در نظر می گیرد؛ یعنی رهبر فردی نیست که جدا از زمینه اجتماعی که در آن کار می کند قرار بگیرد. این موضوع به نوبه خود یک موقعیت اجتماعی برای یادگیری را تشویق می کند. نحوه یادگیری افراد در زمینه های مختلف اجتماعی و جغرافیایی نه تنها یک گام بسوی گسترش درک رهبری است بلکه در ارائه مبنایی برای چگونگی درک و عملکرد رهبری مفید می باشد و به معنای آن است که برای توسعه فرد به عنوان یک رهبر، باید درک درستی از محدودیت های اجتماعی و فیزیکی چنین مکان هایی به دست آورد. تحقیقات کمپستر در سال ۲۰۰۶ بیان می کند که یادگیری رهبری بازتابی از فرایندهای یادگیری موقعیتی است. او می نویسد: یادگیری رهبری از طریق تجربه زندگی، یک محیط پیچیده از رویدادها و تأثیراتی را ترسیم می کند که از طریق تعامل روزانه در زمینه های خاص رخ می دهد و از طریق این تعامل است که معانی رهبری، شیوه ها و هویت های رهبری توسعه داده می شود (۱۱) هامپلتون در سال ۲۰۰۶ تصویری زنده از یادگیری را به عنوان یک فرایند اجتماعی در هنگام کار خود بر روی خانواده های کارآفرین فراهم می کند. او نشان می دهد که چگونه یادگیری کسب و کار خانوادگی در فعالیت های روزمره خانواده جای گرفته است و به همین دلیل در طول نسل ها منتقل می گردد (۱۱). رهبری ممکن است به عنوان یک جامعه - عمل دیده شود؛ یعنی یک مجموعه خاص از روابط بین مردم و فعالیت اجتماعی در جهان که یک جامعه ویژه را تشکیل می دهد (۲۴) که این جوامع عملی، دانش رابه اشتراک گذاشته و به چیزی تبدیل می شوند که از آن به عنوان "حوزه های یادگیری" توصیف می کنند. اگر یادگیری رهبری یک عمل غیر رسمی و اجتماعی است، توسعه رهبری ممکن است کمتر به عنوان توسعه یک فرد (توسعه رهبر) مدنظر باشد بلکه بعنوان توسعه عملکرد رهبری (توسعه رهبری) دیده می شود (۱۱).

### نتیجه گیری

آخرین آمارهای اعلام شده از سوی مرکز آمار ایران نشان می‌دهد که تفاوتی فاحش بین نرخ مشارکت اقتصادی مردان و زنان در ایران وجود دارد.

امروزه زنان بخشی از نیروهای کاری در سازمانها هستند که با افزایش تحصیلات آنها و ایجاد بسترهای کاری نسبت به گذشته در مشاغل از آنها بیشتر استفاده می‌گردد اما همچنان با وجود توسعه و بهبود مشاغل، رشد و ارتقا آنها در سازمانها و حتی جامعه و به خصوص در پستهای بالا و مدیریتی محسوس و قابل توجه نمی‌باشد. مشکلاتی که زنان در دستیابی به موقعیت‌های رهبری با آن مواجه هستند جنبه های منحصر به فرد را نشان می‌دهند و توجه ما را به تعداد کم رهبران زن در محل کار معطوف می‌نمایند. استعاره‌هایی مانند ملکه زنبور عسل، بانوی آهنین و قهرمان فداکار مفاهیمی هستند که تفسیرهای اجتماعی از اینکه چگونه زنان رهبری را انجام می‌دهند و تجربیات بسیار متفاوتی که رهبران زن با آن مواجه هستند را منعکس می‌سازد. این کلیشه‌ها انتظارات مشخصی را در مورد عملکرد و هویت رهبران زن نشان می‌دهد و مسائل مهم جنسیتی را بازگو می‌کنند که منعکس کننده گفتمان‌های اجتماعی گسترده تر است. تأثیرات و پیامدهای چنین تصاویری - به خصوص زمانی که در رسانه‌ها ظاهر می‌شوند و تصاویر بصری که توسط این کلیشه‌ها پدید می‌آیند- می‌توانند انتظارات خاصی را در مورد عملکرد و هویت رهبران زن نشان دهند. با این حال در نظر گرفتن جنسیت بعنوان هویت اصلی با معانی فرهنگی که همه موقعیت‌ها را دربرمی‌گیرد و تجزیه و تحلیل اینکه چگونه نقش‌های رهبری از طریق تعامل شکل می‌گیرند راتشویق می‌نماید، لذا شکستن موانعی که مانع برابری جنسیتی گردیده است مانند حذف تعصب جنسیتی، توسعه سیاست‌ها برای بهبود تعامل کار و زندگی، تشویق به تبلیغ و ترویج تحصیل و آموزش رهبری می‌تواند باعث بهبود و رشد مشارکت رهبری زنان گردد.

- Bukstein D, Gandelman N. Glass ceilings in research: Evidence from a national program in Uruguay. *Res Policy* [Internet]. 2019;48(6):1550-63.
- Aksoy CG, Carpenter CS, Frank J, Huffman ML. Gay glass ceilings: Sexual orientation and workplace authority in the UK. *J Econ Behav Organ* [Internet]. 2019;159:167-80.
- Cotter DA, Hermsen JM, Ovadia S, Vanneman R. The glass ceiling effect. *Soc forces* [Internet]. 2001;80(2):655-81.
- Wolfert C, Rohde V, Mielke D, Hernández-Durán S. Female neurosurgeons in Europe—on a prevailing glass ceiling. *World Neurosurg* [Internet].
- Marshall J. Gender and management: a critical review of research. *Br J Manag*

### پیشنهادات

پیشنهاد می‌گردد که تصاویر مثبت‌تری که منعکس کننده تجربیات رهبری زنان در یک روش عمیق‌تر و دقیق‌تر هستند ارائه شود. براساتراتژیایی که رهبران زن از آن استفاده می‌نمایند و منابعی که زنان در عمل رهبری از آن‌ها استفاده می‌کنند، بیشتر تاکید شود. بر مستند سازی تجربیات زنان از رهبری تاکید گردد. دیدگاه انتقادی از رهبری زنان اتخاذ شود تا موجب حرکت از کلیشه‌های ساده به طرف درک عمیق‌تری از رهبری زنان گردد.

### ملاحظات اخلاقی

مطالعه حاضر مروری بوده و شرکت کننده در آزمون نداشته است.

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

این پژوهش یک مطالعه مستقل بوده.

### حامی مالی

تمام منابع مالی و هزینه پژوهش و انتشار مقاله تماماً بر عهده نویسنده بوده و هیچ‌گونه حمایت مالی دریافت نشده است.

### مشارکت نویسندگان

مقاله مطالعه مستقل دانشجوی مقطع دکتری و نویسنده مسئول است.

### تعارض منافع

این نوشتار مطالعه‌ای مروری و مستقل و با منافع شخصی یا سازمانی منافات ندارد.

### References

- Nasiri F, Beheshtirad R. Investigating the role of the glass ceiling on perceived organizational justice reduction (A case study of female staff of Urmia University). *Soc Psychol Stud Women* [Internet]. [inpersian].
- Allahyari Fatemeh, Bayati H, Sajadi S, Gudarzi M, Alisust ghfarokhi I. The role of glass roof on the status of women's empowerment in Tehran Municipality Sports Organization. *Appl Res Sport Manag* [Internet]. 2015;4(1):59-69. [inpersian].
- Keivani R, Alavi-Salkuye R. Investigating the relationship between the glass roof phenomenon and organizational justice. *J Sci Eng Elit* [Internet]. 2019;19(4):1-12.[inpersian].

- [Internet]. 1995;6:S53-62.
9. Sanchez CM, Lehnert K. The unbearable heaviness of leadership: The effects of competency, negatives, and experience on women's aspirations to leadership. *J Bus Res* [Internet]. 2019;95:182-94.
  10. Pascua M, Kushner T, Woodward Z. Promoting leadership by women in gastroenterology—lessons learned and future directions. *Gastroenterology* [Internet]. 2019;156(6):1548-52.
  11. Swan E, Stead V, Elliott C. Feminist challenges and futures: Women, diversity and management learning. *Manag Learn* [Internet]. 2009;40(4):431-7.
  12. Ashcroft K, Mumby D. *Reworking gender* [Internet]. Thousand Oaks, CA: Sage; 2004.
  13. Ford J, Harding N, Learmonth M. *Leadership as identity: Constructions and deconstructions* [Internet]. Springer; 2008.
  14. Alvesson M. Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation. *Leadersh Q* [Internet]. 1996;7(4):455-85.
  15. Kempster S. *How managers have learnt to lead: Exploring the development of leadership practice* [Internet]. Springer; 2009.
  16. Adler NJ. *Global leaders: Women of influence*. 1999;
  17. Eagly AH, Johnson BT. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychol Bull* [Internet]. 1990;108(2):233.
  18. Vinnicombe S. What exactly are the differences in male and female working styles? *Women Manag Rev* [Internet]. 1988;
  19. Helgesen S. *The feminine advantage: Women's ways of leadership* [Internet]. New York: Doubleday; 1990.
  20. Fletcher JK. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *Leadersh Q* [Internet]. 2004;15(5):647-61.
  21. Lämsä A-M, Sintonen T. A discursive approach to understanding women leaders in working life. *J Bus Ethics* [Internet]. 2001;34(3):255-67.
  22. Acker J. Feminist goals and organizing processes. *Fem Organ Harvest new women's Mov* [Internet]. 1995;137-44.
  23. Sinclair A, Wilson V. *New faces of leadership* [Internet]. Melbourne University Press; 2002.
  24. Hamilton EE. *Entrepreneurial learning in family business*. 2006;