مدیریت بر آموزش سازمانها سال چهاردهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۴ شماره صفحه ۱۵۵-۱۳۱

اعتباریابی شاخص تسهیل‌گری مسیر رهبری زنان برای تصدی پست مدیریت

پرستو احمدحیدری، دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

*** سیدجمال بارخدا،** استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

خلیل زندی، استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر باهدف اعتباریابی شاخص تسهیل‌گری مسیر تصدی پست مدیریتی در بین معلمان زن شاغل مقاطع مختلف تحصیلی ناحیه۲ شهر سنندج تهیه‌شده است. از آنجایی‌که نتایج آن می‌تواند به‌طور علمی برای ارزیابی راهکارهای رهبری معلمان زن مورداستفاده قرار گیرد، این پژوهش یک پژوهش توسعه‌ای و کاربردی است. این پژوهش یک پژوهش توصیفی هست که برای جمع‌آوری داده‌ها از روش اسنادی و مصاحبه با متخصصان مربوطه، استفاده‌شده است. بر این اساس، با تحلیل محتوای مبانی نظری و پیشینه پژوهش و همچنین دیدگاه متخصصان، مهم‌ترین و اساسی‌ترین شاخص‌ها و نشانگرهای راهکار تسهیل‌کننده رهبری معلمان زن پس از روایی‌سنجی و حذف گویه‌های ضعیف‌تر با توجه به نظر متخصصان مربوطه شناسایی شدند. برای اعتباریابی شاخص‌های شناسایی‌شده از ادبیات پژوهش، کلیه‌ی معلمان زن شاغل در تمام مقاطع شهر سنندج در سال تحصیلی۱۴۰۳-۱۴۰۲ با جمعیت۴۲۰ نفر به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. نمونه‌ی پژوهش به کمک جدول مورگان شامل ۲۰۱ نفر از معلمان با روش تصادفی ساده در پژوهش شرکت کرده‌اند. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها پس از بررسی روایی محتوایی با آزمون تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی انجام شد. شاخص‌های راهکارهای تصدی پست مدیریت عبارت‌اند از شفایت‌سازی فرایندها و پالایش نگرش‌ها با ۷ گویه، بازنگری قوانین و خطی مشی‌ها با ۸ گویه و برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌های توجیهی با ۶ گویه. نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، می‌تواند در سطح وسیع‌تری از جامعه علمی اعتبار یابی شده و برای ارزیابی راهکارهای رهبری زنان در سایر مکان‌ها و سازمان‌های آموزشی مورداستفاده قرار بگیرد.

کلید واژگان: تسهیل‌گری، رهبری زنان، پست مدیریت

* نویسنده مسئول: j.barkhoda@uck.ac.ir
دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۱۷ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۱۴

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

Managing Education in Organizations Vol.14/No.1/ Spring 2025 Page 131-155

Validation of the Facilitation Index of Women s' Leadership Path to Taking on Management Positions

Parastoo Ahmad Heidari, PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan Sanandaj, Iran.

*__Seyyed Jamal Barkhoda,__ Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

Khalil Zandi, Assistant Professor, Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran.

Abstract

The present study was prepared with the aim of validating the facilitation index of women teachers' path to taking on management positions among female teachers working at different educational levels in District 2 of Sanandaj city. Since its results can be used scientifically to evaluate the leadership strategies of female teachers, this research is a developmental and applied research. This research is a descriptive research that used documentary methods and interviews with relevant experts to collect data. Accordingly, by analyzing the content of the theoretical foundations and background of the research as well as the experts' views, the most important and fundamental indicators and indicators of the facilitating strategy of female teachers' leadership were identified after validation and elimination of weaker items according to the opinions of relevant experts. To validate the indicators identified from the research literature, all female teachers working in all levels of Sanandaj city in the academic year 1402-1403 with a population of 420 people were selected as the statistical population. The research sample included 201 teachers who participated in the research with the help of Morgan table using simple random method. Data analysis was performed after examining the content validity with confirmatory and exploratory factor analysis test. The indicators of strategies for assuming a management position are: healing processes and refining attitudes with 7 items, reviewing laws and policies with 8 items, and holding briefing meetings and workshops with 6 items. The results obtained from this research can be validated at a wider level of the scientific community and used to evaluate women's leadership strategies in other places and educational organizations.

Keywords: Facilitation, Women's Leadership, Management Position

* Corresponding author: j.barkhoda@uck.ac.ir
Receiving Date: 16/1/2025 Acceptance Date: 4/3/2025

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

مقدمه

امروزه نیروی انسانی ماهر و متخصص می‌تواند بصورت بهینه و با بهره‌وری هرچه بیشتر، از منابع فیزیکی و طبیعی درجهت رشد و توسعه گام‌های مهمی بردارد (Mogea, 2023). زنان تقریباً نیمی از افراد هر جامعه را تشکیل می دهند و سازندگان و پرورش‌دهندگان نسل های آینده محسوب می شوند. آن‌ها منبع انسانی بالقوه و مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند؛ از این‌رو توجه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آنها ضرورت دارد(Nasiri & Beheshtirad, 2015). تحولات چشمگیر در دو دهه‌ی اخیر در جهان باعث شده که کاهش نابرابری‌های جنسیتی، به بخش جدایی‌ناپذیر فرایند توسعه تبدیل شود که یکی از مهم‌ترین این تحولات، تغییر در ضرورت حضور زنان در جامعه است(Mollaei et al,1399). کشورهایی که در مسیر توسعه‌ی سازنده قرار دارند، به این امر مهم پی برده‌اند که ضرورت ایجاد جامعه‌ی سالم در گرو وجود زن فعال و موثر در جامعه می‌باشد (Singh,Tabe & Martin, 2022). میزان نقش و مشارکت زنان در هر جامعه به‌ویژه در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تا حد زیادی وابسته به برخورد و نگرش آن جامعه نسبت به زن می‌باشد. هر چه حضور زنان در اجتماع فعال‌تر و موثرتر باشد، کشور پیشرفته‌تر و توسعه‌یافته‌تر خواهد بود(Mehrara et al, 1396). در ایالات متحده، درصد زنان شاغل در مشاغل کلیدی مدیریتی دربخش دولتی حدود 51 درصد است درحالیکه نقش زنان با مشاغل مدیریتی در آسیا حدود شش تا هشت درصد است(Dragišević & Mihić, 2020). امروزه سازمان‌ها، برای بقا و رشد می‌بایست از زنان، فارغ از نگاه جنسیتی، به عنوان سرمایه انسانی پایدار و اثربخش استفاده کنند. زیرا در صورت وجود حمایتی بیشتر در مورد زنان و سازماندهی آن‌ها در سطوح مدیریت، سطح قابلیت کارکنان افزایش می‌یابد(Aybaghi Esfahani, Hassani, Ameri, 1397). بنابراین، کمرنگ دانستن موضوعات مربوط به زنان، درواقع انحراف از مسیر توسعه همه جانبه و پایدار است. زنان به عنوان پرورش دهندگان نسل امروز و فردا، نه تنها موضوع و هدف توسعه هستند، بلکه عامل مؤثری در پیشبرد اهداف توسعه محسوب می شوند(Singh,Tabe & Martin, 2022). دراین خصوص ضرورت و اهمیت پرداختن به نقش رهبری زنان در سازمان، سبب به‌وجود آمدن نظریه‌ای به‌نام رهبری هم‌افزا شده است. رویکرد تضایف‌گرایانه یـا هم‌افزا، رویکردی است که یکی از محورهای آن بر این قضیه تأکید می‌کند که نقش‌های جدی و تأثیرگذار در سطوح عالی سازمان، باید به زنان واگذار شود. این تئوری، حضور زنان در جایگاه رهبری سازمان را به‌منزلهٔ عامل هم‌افزایی بین زنان و مردان در سازمان مفهوم‌سازی می‌کند. این نظریه به زنان اجازه می‌دهد که به عنوان رهبران، الگوها و الهام بخش‌هایی برای اعضای گروه خود عمل کنند و با استفاده از ارتباطات مثبت و انگیزش‌بخش، بتوانند اعضای گروه را به سمت اهداف مشترک هدایت کنند(Hakak & koolivand, 2021). همچنین تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن دانش و دریافت اطلاعات قبل از اقدام دارند. آنها کمتر برای تسلطجویی یا سلسله مراتب، ارزش قائل هستند و

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

تمایل دارند به عنوان فردی در مرکز شبکه منابع انسانی رفتار کنند(Adib Far & Chit saz, 1402). بر اساس مطالعات انجام شده، سازمان‌هایی که زنان در سطوح رهبری دارند، معمولاً عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند. به‌عنوان مثال، یک پژوهش انجام شده توسط Credit Suisse (2016) نشان می‌دهد که شرکت‌هایی با تعداد بالای زنان در هیئت‌مدیره عملکرد مالی بهتری دارند. حضور بیشتر زنان در مناصب مدیریتی می‌تواند به شکستن کلیشه‌های جنسیتی و ترویج برابری کمک کند (Hirsch, 2021). اساسی‌ترین مانع برای رهبری زنان باورهای کهنه و فرسوده هستند که مدیریت را هم‌سطح با مردانگی می‌دانند. درنهایت این برداشت، تصمیم‌های سوگیرانه‌ای برای نقش‌آفرینی زنان در پست‌های مدیریتی، ترفیع و آموزش آن‌ها گرفته می‌شود (Schein, 2007) ازجمله شیوه‌هایی که زنان مدیر برای مواجهه با دیدگاه ساختاری رهبری مردانه استفاده می‌کنند، به‌کارگیری روش مقاومت است. ایده مقاومت در این معنا شامل قابلیت چیره‌شدن بر مسائل و معضلات سازمانی است. درکل مدیران زن موفق اغلب در پست رهبری یا مدیریت از دیدگاه مقاومت بهره می‌گیرند و اکثر محققان رویکرد مقاومت را به‌عنوان یک ویژگی سازگاری و کنار آمدن با مهارت‌ها و ویژگی‌های خوب ازجمله صبر، تحمل، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، عزم و اراده و ریسک‌پذیری نشان می‌دهند (Christman & Mcclellan, 2008) .یکی از مباحث مهم در حوزه توسعه، نقش و مشارکت زنان به عنوان نیمی از جمعیت جامعه در بخش‌های مهم و کلیدی جوامع می‌باشد(Dar & Shairgojri, 2022). در وضعیتی که هر ساله به تعداد زنان متخصص در ایران اضافه می‌شود فعالیت آن‌ها در رده‌های تصمیم‌گیری و سطوح مدیریتی خیلی کم است. به‌طور مثال، در وزارت زنان در حدود ۳۰۰ نوبت انتصاب وزرا در ۴۰ سال صدارت دولت‌های مختلف تنها یک‌بار زنی «شایسته» وزارت تشخیص داده شده است که یکی از مشهورترین دلیل‌های مخالفان وزارت زنان این است که انتخاب وزرای کابینه باید بر اساس «شایسته‌سالاری» باشد نه «جنسیت» (Najarzadeh et al, 1399). توانمند کردن مدیران زن در قابلیت‌های رهبری باعث پیشرفت دیگر بُعدهای حرفه‌ای آن‌ها نیز می‌شود (Biemann, Kearney & Margraf, 2015). رهبری زنان یک دیدگاه در حوزه مطالعات رهبری است که بر این اصل تمرکز دارد که زنان به‌عنوان رهبران می‌توانند نقش مؤثر و قابل‌توجهی در سازمان‌ها و جوامع داشته باشند. این نظریه بر این باور است که زنان، با توجه به ویژگی‌های خاص و منحصربه‌فرد خود، می‌توانند به‌عنوان رهبران مؤثر عمل کنند و توانایی‌های منحصربه‌فرد خود را در پاسخ به چالش‌ها و فرصت‌های سازمانی به نمایش بگذارند (Northouse, 2018). رابطه رهبران زن با کار به‌عنوان رابطه‌ای در نظر گرفته می‌شود که با مشخص کردن موقعیت زنان در محیط کار تعیین می‌شود. بیانات رهبران زنان نشان می‌دهد که زنان با بازدارنده‌هایی ازجمله ادراک و انتظار روبه‌رو می‌شوند؛ روابط زنان با کار توسط شبکه‌های حرفه‌ای و اتحادیه‌های سیال و چندگانه مشخص شده است که ادعا می‌کنند آن‌ها را قادر می‌سازد تا تمرکز و اراده خود را حفظ کنند (Swan, Stead & Elliott, 2009). یکی از بزرگ‌ترین این چالش‌ها عدم سازش بین نقش‌های اجتماعی زنان و باورهای مرتبط با رهبری مؤثر است (Hoyt &

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

(Murphy, 2015). باید توجه داشت که باورهای مربوط به بازدارنده‌های شغلی اعمال‌شده بر زنان و اقلیت‌ها می‌توانند سطح شغلی آن‌ها را بالاتر یا پایین‌تر ببرد. پژوهش‌های Wang & Shirmohammadi(2016) نشان داد که پشتکار زیاد، قدرت تخصص و رسانه‌ها در دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی نقش زیادی دارند. این باورها احتمال دارد به انتخاب مسیر شغلی و رفتارهای پایدار در سازمان منجر شوند. در واقع باورهای شغلی دستیابی به اهداف و راه رسیدن به سعادت را دنبال می‌کنند (Ganu, & Boateng, 2012). درواقع زنان تمایل شدیدی برای صعود به سمت پست‌های مدیریتی دارند، اما محدودیت‌های شخصی همچون مسئولیت‌های خانوادگی و فرزندان نوجوان، عدم وجود شبکه، دسترسی به برنامه آموزشی توسعه رهبری، قدرت تحقیق و مهارت‌های ارتباطی شفاهی در جلسات با مقامات بالاتر را دارند، علاوه بر این یک سری موانع خانوادگی همچون عدم‌حمایت خانواده و شوهر، تعهد کامل زنان نسبت به کارهای خانه و نگرش منفی از حلقه اجتماعی نسبت به نقش‌های رهبری را موردبررسی قرار داد (Sen & Gandhi, 2021). بااین‌حال، بیشتر موارد فوق منابع ذکر شده از کشورهای "غربی" هستند، و این یافته‌ها ممکن است زمینه ووابسته به فرهنگ باشد بر اساس نظرProwse, Prowse, & Perrett, (2015) ارزش‌های فرهنگی می‌توانند بر نقش‌های جنسیتی در یک سازمان تأثیر منفی یا مثبت بگذارند. به‌عنوان مثال Chaudhuri, Park & Kim(2016) ارزش‌های فرهنگی موجود در فرهنگ هند و کره را در زمینه تجربه‌های زنان بررسی کرده‌اند که نشان می‌دهد که اگرچه مردسالاری برای رهبران زن در هر دو کشور به‌طور یکسان مسئله ایجاد می‌کند، اما چگونگی مبارزه زنان در برابر این چالش‌ها از نظر فرهنگی متفاوت است. در ایران، نقش و تأثیر زنان در فعالیت‌ها به خصوص در سال‌های اخیر چشمگیر بوده است؛ اما هنوز هم ظرفیت‌های بالقوهٔ بسیاری در زمینهٔ فعالیت‌های مدیریتی وجود دارد که به دلایل گوناگون بدون استفاده مانده‌اند(Gupta, 2018). باتوجه به اهمیت موضوع و چالش موجود در این زمینه، پژوهش به دنبال این پاسخ این پرسش است که برای تسهیل مسیر تصدی پست مدیریت زنان چه راهکارهایی موجود است و الگو مربوط به آن را طراحی کند. رهبری زنان به مجموعه‌ای از مهارت‌ها، ویژگی‌ها و سبک‌های رهبری اشاره دارد که زنان در راستای هدایت و مدیریت افراد و سازمان‌ها به کار می‌برند. این مفهوم به‌طور خاص به شیوه‌ها و رویکردهای زنانه در رهبری اشاره دارد که از طرق مختلف به موفقیت‌های سازمانی و اجتماعی کمک می‌کند. متدولوژی‌های رهبری زنان معمولاً شامل عواطف و مهارت‌های ارتباطی، توانایی ایجاد روابط مثبت، و سبک‌های رهبری مشارکتی است(2003)Carli & Eagly در کتاب خود "Through the Labyrinth"رهبری زنان را توصیف می‌کنند به‌عنوان "یک فرآیند اجتماعی که در آن زنان از طریق ویژگی‌های خود، قادرند دیگران را هدایت و تأثیر بگذارند." آن‌ها در این کتاب به چالش‌ها و موانعی که زنان در دستیابی به رهبران بالای سازمانی مواجه می‌شوند، نیز اشاره می‌کنند. رهبری زنان به‌عنوان یک موضوع مهم و کلیدی در مباحث مدیریتی و اجتماعی، تعریف‌های متعددی از سوی محققان و صاحب‌نظران دریافت کرده است، رهبری زنان به‌عنوان یک مفهوم چندبعدی، در دست‌اندازهای مختلف

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

اجتماعی، فرهنگی و سازمانی قرار دارد. هر یک از صاحب‌نظران با تأکید بر جنبه‌های خاصی از این موضوع، به تعاریف متنوعی پرداخته‌اند که به درک عمیق‌تری از مشکلات و فرصت‌های پیش روی زنان در رهبری کمک می‌کند. برخی از تعاریف معاصر رهبری زنان اشاره می‌شود که می‌تواند به فهم عمیق‌تری از این مفهوم کمک کند.

- ✓ تعریف از منظر مبتنی بر ویژگی‌ها: به عقیده(2007)Eagly & Carli رهبری زنان به مجموعه‌ای از ویژگی‌های خاص اشاره دارد که به‌طورمعمول شامل توانایی‌های ارتباطی قوی، هوش عاطفی و تواضع است. آنان بر این باورند که زنان دارای سبک‌های رهبری دموکراتیک‌تر و مشارکتی‌تری هستند که به تشویق افراد و تیم‌ها کمک می‌کند.
- ✓ رهبری به‌عنوان یک فرآیند: (1990) Rosenerرهبری زنان را به‌عنوان یک فرآیند در نظر می‌گیرد که در آن زنان با استفاده از مهارت‌های مختلف، نظیر همدلی و توانایی ایجاد ارتباط، می‌توانند نفوذ قابل‌توجهی بر روی دیگران داشته باشند. او تأکید دارد که زنان در رهبری به دنبال ایجاد روابط مثبت و بهبود کارایی گروه‌ها هستند.
- ✓ رهبری بر مبنای توانمندسازی:(1991) Cox & Blakeبه رهبری زنان به‌عنوان یک نمونه از رهبری توانمندساز نگاه می‌کنند، که در آن زنان توانایی دارند تا دیگران را به پیشرفت و رشد حرفه‌ای هدایت کنند. این نوع رهبری به‌ویژه در محیط‌های کاری متنوع و چند فرهنگی مؤثر است.
- ✓ دوران نوین رهبری: (2013)Wang & Hsiehدر پژوهش‌های خود اشاره می‌کنند که رهبری زنان در دنیای مدرن به نقش‌های جدید و متنوع تبدیل شده است. آنان بر این باورند که زنان می‌توانند با استفاده از بینش‌های جدید، بهبود عملکرد سازمانی و جلب نظر کارکنان را محقق سازند. این دیدگاه بر قدرت تحولی رهبری زنان تمرکز دارد
- ✓ الگوهای رهبری ترکیبی: (2007) Burke & Mattisبه الگوهای رهبری ترکیبی در زنان اشاره می‌کنند. آن‌ها بر این باورند که زنان می‌توانند از ویژگی‌های رهبری سنتی و مدرن بهره ببرند و درنتیجه رهبری مؤثرتری را فراهم آورند.

قسمتی از روش‌هایی که برای مقابله ما با عدم ثبات درک ما از جهان وجود دارد، کلیشه‌ها هستند. کلیشه‌ها در اکثر حوزه‌های جامعه از جمله ادبیات و فرهنگ عامه نفوذ می‌کنند، بنابراین زمانی که بازنمایی رهبران زن موردبررسی قرار می‌گیرد سعی دارند آن را با طیف محدودی از تصاویر مطابقت دهند، برای این

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

کار سه کلیشه از زنان در نقش‌های رهبری مورد برررسی قرار گرفته است: ملکه زنبور عسل، بانوی آهنین و قهرمان فداکار (Swan, Stead & Elliott, 2009) تفاوت در جنسیت مدیران مدارس بر مسیر شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد، زندگی شخصی و جنسیت رهبر نیز بر ویژگی‌های محل کار می‌تواند تأثیر بگذارد. در یک سری از مطالعات در مورد رهبری زنان، مشخص شد که مردان و زنان در رهبری آموزشی از طریق نحوه رهبری سازمان‌ها متمایز می‌شوند. این تحقیق تغییرات اجتماعی را که رهبران زن ترویج کرده بودند موردبررسی قرار داد، از جمله تلاش آن‌ها برای ترویج آموزش عدالت اجتماعی بود (Grogan & Shakshaft, 2011; Mansfield, 2013) دریافتند که چهار نوع فعالیت اصلی مدیران زن در ایالات متحده را به خود مشغول کرده است: (۱) شکل دادن به دیدگاه آموزشی، (۲) ساختن پایه‌ای برای مشارکت، (۳) ارائه حمایت و (۴) پر کردن شکاف بین دانش آموزان تحت صلاحیت آن‌ها. آن‌ها همچنین دریافتند که مدیران زن بیشتر در توسعه، توانمندسازی مشارکت دارند (عملکرد و مدیریت مشارکتی نسبت به همکاران مرد خود). تمرکز زنان بر روابط با دیگران؛ علاقه اصلی آن‌ها تدریس است؛ آن‌ها سبکی دموکراتیک دارند، بیشتر به اشتراک می‌گذارند.

Majidipour, Bolandhamtan and Salehi(1400) در پژوهشی با عنوان «پیش‌روایت‌های سوپروایزرهای آموزشی زن از رهبری آموزشی ناشی از اخلاق مراقبت در بیمارستان‌های آموزشی شهر کرمانشاه» نشان دادند که با وجود هوش، ذکاوت و سرعت عمل در کارها توسط زنان و ایجاد ارتباط صمیمی‌تر و بهتر که به دنبال آن ایجاد پیشرفت‌های بهتر و بیشتر نیز حاصل می‌شود، رهبری زنان موفق‌تر عمل خواهد نمود ولی اگر پست‌هایی را احراز کنند که معمولاً به مردان تعلق دارد، این ویژگی به تدریج کاهش می‌یابد. ظاهراً هنجارهای گروه و قالبی اندیشیدن مردسالاری که در مردان وجود دارد باعث می‌شود که زنان دست از سلیقه‌ها و اولویت‌های شخصی خود بردارند و فراموش کنند که رهبری زنان چگونه است و بیشتر حالت خودکامه و دستوری در پیش گیرند.

Adib Far & Chit saz (1402) در پژوهشی تحت عنوان «پویایی جنسیتی در محیط کار :استراتژیهای کوچینگ زنان در سازمان» بیان کردند، در حالی که پیشرفت به سمت عدالت جنسیتی همچنان یک مبارزه باقی می‌ماند، مربیگری می‌تواند نقشی حیاتی در کمک به زنان برای دستیابی به ظرفیت کامل خود در محیط کار ایفا کند.

Hoyt & Murphy(2015)در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت پاکسازی هوا: تهدید کلیشه‌های، زنان و رهبری» به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری زنان با فرهنگ متناسب‌سازی می‌شود نه با جنسیت افراد.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

Wang & Shirmohammadi(2016) درپژوهشی با عنوان « رهبران زن در چین: نگاه به گذشته و حرکت رو به جلو» نشان داد که پشتکار زیاد، قدرت تخصص و رسانه‌ها در رسیدن زنان به پست‌های مدیریتی نقش زیادی دارند.

Chaudhuri, Park & Kim(2016) در پژوهش خود با عنوان «چشم انداز تغییر رهبری زنان در هند و کره از دیدگاه فرهنگی و نسلی» ارزش‌های فرهنگی تعبیه شده در فرهنگ هند و کره را در زمینه تجربه‌های زنان بررسی کرده‌اند که نشان می‌دهد اگرچه مردسالاری برای رهبران زن در هر دو کشور به‌طور یکسان مشکل ایجاد می‌کند، اما چگونگی مبارزه زنان در مقابل این مشکل‌ها از نظر فرهنگی متفاوت است.

Andersten (2018) در پژوهشی با عنوان« نه فقط یک دختر: بازسازی زنانگی از طریق رهبری زنان در اروپا» به این نتیجه دست یافت که بخـش زنانـه رهبری، باید بهعنوان نشانگر رهبری مثبت و مؤثر بدون توجه به جنسیت تلقی شود.

Hakak & koolivand(2021) در پژوهشی تحت عنوان «سبک رهبری تضایف‌گرای زنان و اثر آن بر توسعهٔ پایداری سرمایه‌های انسانی؛ با تحلیل نقش میانجی سطح بلوغ قابلیت کارکنان» به این نتیجه دست یافتند که آن چیزی که بر توسعهٔ قابلیت‌های کارکنان و پایداری آن‌ها اثر می‌گذارد، سبک رهبری تضایف‌گرای زنان می‌باشد.

Fatholahi Nargeseh & Fouladi (2024) در پژوهشی با عنوان «سناریوهایی درخصوص نقش‌پذیری زنان در رهبری سازمانی» نشان داد که ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه و توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان در تصدی پست‌های مدیریتی دو عامل کلیدی مهم در نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان می‌باشند و همچنین نتایج مشتمل بر چهار سناریوی مادر سالار، هزینه فرصت از دست رفته، سقف شیشه‌ای و سازمان پدرسالار برای نقش‌پذیری زنان در پست رهبری سازمان می‌باشد.

سؤال تحقیق :مهم‌ترین مؤلفه‌های تسهیل‌کننده رهبری زنان در معلمان متقاضی پست مدیریت کدام اند؟

روش شناسی

این پژوهش یک پژوهش توصیفی هست که باهدف توسعه‌ی دانش موجود به‌صورت کاربردی مورداستفاده قرار خواهد گرفت. در پژوهش حاضر محققین ابتدا از اسناد مربوطه و سپس مصاحبه با متخصصین مربوطه به جمع‌آوری اطلاعات در مورد مهم‌ترین موارد و عواملی که تسهیل‌کننده برای رهبری در بین معلمین زن شاغل در آموزش خواهد شد پرداخته‌اند، سپس پس از جمع‌آوری اطلاعات به کمک تحلیل محتوا محتوای اصلی مدارک جمع‌آوری‌شده را در دو بخش کدگذاری باز و محوری مورد تجزیه‌وتحلیل قرار

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

داده‌اند. در این فرایند ابتدا کدگذاری باز صورت گرفته است و سپس کدهای استخراج‌شده در قالب گویه های پژوهش مشترک زیر عنوان مؤلفه‌های اصلی پژوهش که شامل شفایت‌سازی فرایندها و پالایش نگرش‌ها با ۷ گویه، بازنگری قوانین و خطی مشی‌ها با ۸ گویه و برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌های توجیهی با ۶ گویه که جمعاً در ۲۱ گویه مقوله‌بندی شد. پس از تدوین اولیه‌ی پژوش جهت سنجش تحلیل محتوای ابزار به‌دست‌آمده از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) لاشه و همکاران بهره گرفته شد پس از تحلیل و نمره دهی این آزمون با کمک متخصصان به ابزار پژوهشی اولیه ۳ گویه ازلیست مربوطه حذف‌شده و ۲۱ گویه ی مورد تائید متخصصان در صورت ابزار نهایی گنجانده شدند. در ادامه جهت تائید پایایی ابزار پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ استفاده به‌عمل‌آمده است. نتیجه‌ی این آزمون نشان از مقدار ۰/۸۱ به‌عنوان نمره‌ی پایایی آزمون به‌دست‌آمده که نشان از تائید پایایی ابزار نهایی به‌دست‌آمده داشته است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه‌ی معلمان زن متصدی رهبری در تمام مقاطع شهر سنندج در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ به تعداد۴۲۰ نفر می‌باشد. با توجه به محدودیت‌های پژوهشی و امکان دسترسی به‌کل جامعه، محققان مجبور به نمونه‌گیری جهت تعیین میزان مشارکت‌کنندگان در پژوهش شدند. جهت تعیین تعداد نمونه‌ی پژوهش به کمک جدول مورگان و کرجسی تعداد ۲۰۱ نفر به‌صورت تصادفی ساده در جهت مشارکت در پژوهش انتخاب‌شده‌اند. درنهایت با توجه به هدف اعتبار یابی پژوهش در جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌های پژوهشی از تحلیل عاملی تاییدی و اکتشافی در نرم‌افزار ایموس استفاده‌شده است.

جدول ۱. حداقل مقدار قابل‌قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار CVR

قابل‌قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذارCVR حداقل مقدار					
تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	CVRمقدار	تعداد متخصصین	CVRمقدار
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۸۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹		

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR): این شاخص توسط لاوشه طراحی‌شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص درزمینهٔ محتوای آزمون موردنظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آن‌ها، از آن‌ها خواسته می‌شود تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمون زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه می‌گردد:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{۲}}{\frac{N}{۲}}$$

در این رابطه nE تعداد متخصصانی است که به گزینهٔ "ضروری" پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان مورد مصاحبه واقع‌شده است. بر اساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار CVR قابل‌قبول بر اساس جدول زیر بایستی باشد. سؤالاتی مقدار CVR محاسبه‌شده برای آن‌ها کمتر از میزان موردنظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی‌کننده سؤال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند به علت اینکه بر اساس شاخص روایی محتوایی، روایی محتوایی قابل قبولی ندارند. در این پژوهش تعداد ۱۰ متخصص در پنل شرکت کردند و میزان CVR به‌دست‌آمده از مؤلفه‌های مدل ۰/۶۲ بود که نشان از روایی محتوایی بالا است. میزان CVR هر مؤلفهٔ اصلی در جدول ۱ که نشان داده است.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

جدول ۲. نتایج CVR پرسشنامه راهکار رهبری

ردیف	راهکارها	مقدار CVR به دست آمده	مقدار CVR قابل قبول	نتیجه
۱	برای اثربخشی پست مدیریت می‌توان از تجربیات دیگر مدیران زن استفاده کرد.	./۷۰	./۶۲	تأیید
۲	برای اخذ تصمیمات از راهکارهای تأییدشده دیگر مدیران می‌توان استفاده کرد.	۰/۸۰	./۶۲	تأیید
۳	بهتر است در جلسات از رهبران زن موفق جهت کارورزی متقاضیان دعوت شود.	./۸۰	./۶۲	تأیید
۴	یکی از راهکارها برگزاری نشست‌های گروهی مدیران زن با یکدیگر است.	./۹۰	./۶۲	تأیید
۵	برگزاری جلسات آشنایی با وظایف مدیران برای خانواده‌های مدیران برگزار کرد.	./۱۰۰	./۶۲	تأیید
۶	افراد جامعه را باید در خصوص ضرورت حضور رهبران زن در مراکز آموزشی آگاه کرد.	۰/۱۰۰	./۶۲	تأیید
۷	باید در کارگاه مهارت‌های مدیریتی به زنان آموزش داده شود.	۰/۷۰	./۶۲	تأیید
۸	باید تا حد امکان انتظارات پاسخگویی مدیران زن را به ساعات اداری محدود کرد.	./۸۰	۰/۶۲	رد
۹	می‌توان متناسب با میزان و کیفیت عملکرد، حقوق رهبران زن افزایش داده شود.	./۱۰۰	./۶۲	تأیید
۱۰	باید اولیای دانش‌آموزان دیدشان را نسبت به مدیران زن تغییر دهند.	./۵۰	۰/۶۲	رد
۱۱	باید قوانین سازمانی در راستای حضور زنان در پست‌های مدیریتی رده‌بالا تغییر کند.	./۸۰	./۶۲	تأیید

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

۱۲	ملاک‌های ارزیابی رهبران زن باید با توجه شرایط زنان باشد.	۰/۸۰	/۶۲	تأیید
۱۳	باید به زنان همانند مردان فرصت داده شود تا بتوانند توانایی‌های خود را نشان دهند.	/۷۰	/۶۲	تأیید
۱۴	استفاده از زنان در سطوح مدیریتی بالاتر سازمان را تسهیل کنند.	/۷۰	/۶۲	تأیید
۱۵	تمهیداتی برای نگهداری فرزندان همکاران مدیر زن فراهم شود.	/۸۰	/۶۲	تأیید
۱۶	ساعات کاری رهبران زن در مدارس همسو با شرایط خانوادگی زنان تناسب پیدا کند.	/۸۰	/۶۲	تأیید
۱۷	رهبران زن باید بر اساس مراحل تصدی پست مدیریت سازماندهی شوند.	۰/۷۰	۰/۶۲	تأیید
۱۸	کاراهه تصدی پست‌های مدیریت رده‌های بالای سازمان برای مدیران زن تسهیل گردد.	/۸۰	/۶۲	تأیید
۱۹	در انتصاب مدیران زن باید قوانین و مقررات به‌صورت جدی بازنگری شود.	۰/۷۰	/۶۲	تأیید
۲۰	فرایندآزمون مدیریت به‌صورت شفاف اعلام شود.	/۷۰	/۶۲	تأیید
۲۱	منابع آزمون برای زنان باید به‌صورت واضح مشخص شود.	۰/۸۰	/۶۲	تأیید
۲۲	عوامل مؤثر در ارتقای رهبران زن باید به‌صورت شفاف اعلام شود.	/۵۰	/۶۲	رد
۲۳	برای مدیرانی که در سال‌های اول مدیریت هستند باید دوره‌های تقویتی برگزار شود.	/۴۰	/۶۲	رد
۲۴	برگزارکنندگان آزمون تصدی پست مدیریت باید افرادی متخصص باشند.	/۹۰	/۶۲	تأیید
۲۵	ارزیابی مدیران زن به‌صورت شفاف و عادلانه انجام شود.	/۸۰	/۶۲	تایید
۲۶	باید افکار افراد در مورد مدیریت زنان اصلاح شود.	۰/۱۰۰	/۶۲	تأیید
۲۷	باید پیش‌داوری‌ها و نگاه جنسیتی در جامعه حذف شود.	۰/۷۰	/۶۲	تأیید
۲۸	باید محل زندگی با محل کار مدیران فاصله کمی داشته باشد.	۰/۴۰	/۶۲	رد

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

یافته‌های پژوهش

جدول ۳. اطلاعات توصیفی راه‌کارهای ارتقای حضور زنان در پست‌های مدیریتی

گزاره‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	همبستگی با نمره کل
۱) برای اثربخشی پست مدیریت می‌توان از تجربیات دیگر مدیران زن استفاده کرد.	4.61	.621	.543
۲) برای اخذ تصمیمات از راهکارهای تأییدشده دیگر مدیران می‌توان استفاده کرد.	4.45	.794	.382
۳) بهتر است در جلسات از رهبران زن موفق جهت کارورزی متقاضیان دعوت شود.	4.47	.764	.457
۴) یکی از راهکارها برگزاری نشست‌های گروهی مدیران زن با یکدیگر است.	4.52	.646	.616
۵) برگزاری جلسات آشنایی با وظایف مدیران برای خانواده‌های مدیران برگزار کرد.	3.96	1.009	.463
۶) افراد جامعه را باید در خصوص ضرورت حضور رهبران زن در مراکز آموزشی آگاه کرد.	4.71	.526	.553
۷) باید در کارگاه مهارت‌های مدیریتی به زنان آموزش داده شود.	4.49	.669	.503
۸) باید تا حد امکان انتظارات پاسخگویی مدیران زن را به ساعات اداری محدود کرد.	4.38	.761	.442
۹) می‌توان متناسب با میزان و کیفیت عملکرد، حقوق رهبران زن افزایش داده شود.	4.43	.672	.530
۱۰) باید قوانین سازمانی در راستای حضور زنان در پست‌های مدیریتی رده‌بالا تغییر کند.	4.47	.711	.631
۱۱) ملاک‌های ارزیابی رهبران زن باید با توجه شرایط زنان باشد.	4.53	.590	.473
۱۲) باید به زنان همانند مردان فرصت داده شود تا بتوانند توانایی‌های خود را	4.58	.560	.448

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

گزاره‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	همبستگی با نمره کل
نشان دهند.			
۱۳) استفاده از زنان در سطوح مدیریتی بالاتر سازمان را تسهیل کنند.	4.47	.668	.560
۱۴) تمهیداتی برای نگهداری فرزندان همکاران مدیر زن فراهم شود.	4.61	.629	.247
۱۵) ساعات کاری رهبران زن در مدارس همسو با شرایط خانوادگی زنان تناسب پیدا کند.	4.16	.827	.281
۱۶) رهبران زن باید بر اساس مراحل تصدی پست مدیریت سازماندهی شوند.	4.39	.628	.483
۱۷) کاراهه تصدی پست‌های مدیریت رده‌های بالای سازمان برای مدیران زن تسهیل گردد.	4.51	.802	.584
۱۸) در انتصاب مدیران زن باید قوانین و مقررات به‌صورت جدی بازنگری شود.	4.25	.687	.309
۱۹) فرایند آزمون مدیریت به‌صورت شفاف اعلام شود.	4.55	.807	.473
۲۰) منابع آزمون برای زنان باید به‌صورت واضح مشخص شود.	4.44	.794	.584
۲۱) عوامل مؤثر در ارتقای رهبران زن باید به‌صورت شفاف اعلام شود.	4.43	.673	.672
۲۲) برگزارکنندگان آزمون تصدی پست مدیریت باید افرادی متخصص باشند.	4.58	.671	.586
۲۳) ارزیابی مدیران زن به‌صورت شفاف و عادلانه انجام شود.	4.34	1.057	.676
۲۴) باید افکار افراد در مورد مدیریت زنان اصلاح شود.	4.35	.768	.473
۲۵) باید پیش‌داوری‌ها و نگاه جنسیتی در جامعه حذف شود.	4.38	.786	.511

در جدول۳، راه‌کارهای ارتقای حضور زنان در پست‌های مدیریتی به همراه اطلاعات توصیفی آن‌ها آمده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، میانگین نظرات افراد در خصوص تمامی راه‌کارها بالاتر از متوسط (۳) است؛ حتی می‌توان گفت که به استثنای راه‌کار شماره چهار یعنی برگزاری نشست‌های گروهی مدیران

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

زن با یکدیگر، میانگین تمام راه‌کارهای شناسایی شده در بخش کیفی بالاتر از ۴ است. این نتایج می‌تواند به نوعی متضمن اهمیت آن‌ها از نظر افراد نمونه باشد. ستون آخر جدول ۳، همبستگی هر راه‌کار با نمره کل راه‌کارها را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه هدف این بخش از پژوهش، شناسایی عوامل زیربنایی راه‌کارهای استخراج شده است، لذا ضروری است گزاره‌هایی که همبستگی بالایی با نمره کل ندارد از تحلیل خارج شوند. این اقدام در افزایش مقدار آماره KMO در تحلیل عاملی اکتشافی بسیار مفید است. بر اساس نتایج جدول ۳، ضریب همبستگی راه‌کارهای شماره ۲، ۱۴، ۱۵ و ۱۸ با نمره کل راه‌کارها کمتر از ۰/۴ بود و لذا این چهار آیتم از تحلیل‌های نهایی خارج شدند.

جدول٤. خلاصه نتایج تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه راه‌کارهای ارتقای حضور زنان در پست‌های مدیریتی

عامل‌های زیربنایی	گزاره‌ها	بار عاملی	مقدار ویژه	درصد واریانس تبیین شده
شفافیت فرآیندها و پالایش نگرش‌ها	۱۹) فرایند آزمون مدیریت به‌صورت شفاف اعلام شود.	.832	6.386	30.410
	۲۰) منابع آزمون برای زنان باید به‌صورت واضح مشخص شود.	.641		
	۲۱) عوامل مؤثر در ارتقای رهبران زن باید به‌صورت شفاف اعلام شود.	.814		
	۲۲) برگزارکنندگان آزمون تصدی پست مدیریت باید افرادی متخصص باشند.	.830		
	۲۳) ارزیابی مدیران زن به‌صورت شفاف و عادلانه انجام شود.	.760		
	۲۴) باید افکار افراد در مورد مدیریت زنان اصلاح شود.	.681		
	۲۵) باید پیش‌داوری‌ها و نگاه جنسیتی در جامعه حذف شود.	.710		
بازنگری قوانین و خط‌مشی‌ها	۸) باید تا حد امکان انتظارات پاسخگویی مدیران زن را به ساعات اداری محدود کرد.	.587	3.198	15.227
	۹) می‌توان متناسب با میزان و کیفیت عملکرد، حقوق رهبران زن افزایش داده شود.	.642		

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

عامل‌های زیربنایی	گزاره‌ها	بار عاملی	مقدار ویژه	درصد واریانس تبیین شده
	۱۰) باید قوانین سازمانی در راستای حضور زنان در پست‌های مدیریتی رده‌بالا تغییر کند.	.712		
	۱۱) ملاک‌های ارزیابی رهبران زن باید با توجه شرایط زنان باشد.	.468		
	۱۲) باید به زنان همانند مردان فرصت داده شود تا بتوانند توانایی‌های خود را نشان دهند.	.472		
	۱۳) استفاده از زنان در سطوح مدیریتی بالاتر سازمان را تسهیل کنند.	.576		
	۱۶) رهبران زن باید بر اساس مراحل تصدی پست مدیریت سازماندهی شوند.	.818		
	۱۷) کاراهه تصدی پست‌های مدیریت رده‌های بالای سازمان برای مدیران زن تسهیل گردد.	.566		
برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌ها	۱) برای اثربخشی پست مدیریت می‌توان از تجربیات دیگر مدیران زن استفاده کرد.	.694	2.186	10.408
	۳) بهتر است در جلسات از رهبران زن موفق جهت کارورزی متقاضیان دعوت شود.	.743		
	۴) یکی از راهکارها برگزاری نشست‌های گروهی مدیران زن با یکدیگر است.	.657		
	۵) برگزاری جلسات آشنایی با وظایف مدیران برای خانواده‌های مدیران برگزار کرد.	.721		
	۶) افراد جامعه را باید در خصوص ضرورت حضور رهبران زن در مراکز آموزشی آگاه کرد.	.630		
	۷) باید در کارگاه مهارت‌های مدیریتی به زنان آموزش داده شود.	.605		

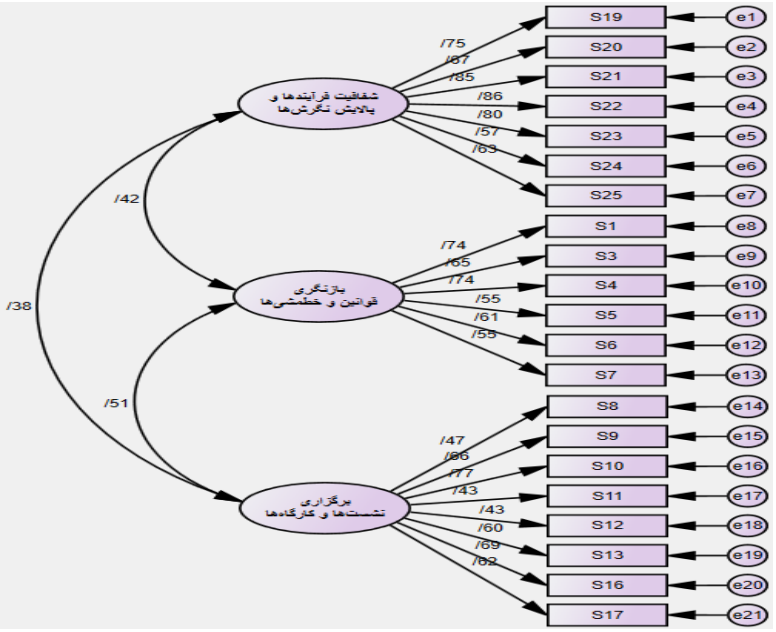
[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

از آن‌جا که یکی از پیش شرط‌های تحلیل عاملی، کفایت نمونه است، لذا به نتایج آزمون‌های کیزر–میر–اولکین (KMO) و بارتلت استناد شد. مقدار آماره KMO برابر با ۰/۷۳۲ گزارش شد. از آن‌جا که این مقدار بزرگ‌تر از ۰/۷ بود، لذا مشخص شد که داده‌های پژوهش قابل تقلیل به تعدادی عوامل زیربنایی و مکنون هستند. همچنین مقدار آماره مجذور کای در آزمون کرویت بارتلت ۲۶۱۹/۲۶۰؛ درجه آزادی ۲۱۰ و سطح معناداری ۰/۰۰۱ گزارش شد. با توجه به معنادار بودن مقدار مجذور کای مشخص شد که بین گویه‌های درون هر یک از عوامل زیربنایی، همبستگی بالایی وجود دارد و از سوی دیگر، بین گویه‌های یک عامل با گویه‌های عوامل دیگر همبستگی خاصی مشاهده نمی‌شود. در مجموع بر اساس نتایج آزمون‌های KMO و بارتلت، کفایت نمونه مورد مطالعه برای انجام تحلیل عاملی تأیید شد. برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده شد. روش چرخش عامل نیز چرخش متعامد واریماکس بود. در جدول ۴، خلاصه نتایج تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه راه‌کارهای ارتقای حضور زنان در پست‌های مدیریتی ارائه شده است. شایان ذکر است هدف از تحلیل عاملی اکتشافی در این بخش، نه شناسایی عوامل زیربنایی بلکه تقلیل آیتم‌ها به عوامل زیربنایی بوده است. در چنین مواردی چنان‌چه مجموع واریانس تبیین شده توسط ابعاد بالاتر از ۰/۵۰ باشد، می‌توان به نتایج اعتماد کرد. بر اساس نتایج جدول ۴، ۲۱ آیتم باقی مانده در تحلیل‌های نهایی به سه عامل زیربنایی تقلیل داده شده‌اند. شایان ذکر است بار عاملی همه آیتم‌ها بالای ۰/۴ و قابل قبول است. با در نظر گرفتن معنا یا ویژگی مشترک آیتم‌های درون هر عامل، نامی برای آن عامل تعیین شد. بر این اساس می‌توان گفت ۲۱ آیتم پرسشنامه راه‌کارهای ارتقای حضور زنان در پست‌های مدیریتی قابل تقلیل به سه مؤلفه شفافیت فرآیندها و پالایش نگرش‌ها؛ بازنگری قوانین و خط‌مشی‌ها؛ برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌ها هستند. مقدار ویژه مؤلفه «شفافیت فرآیندها و پالایش نگرش‌ها» برابر با ۶/۳۹ است که ۳۰ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. مؤلفه «بازنگری قوانین و خط‌مشی‌ها» نیز با مقدار ویژه ۳/۲۰ و ۱۵ درصد واریانس تبیین شده، سهم قابل‌توجهی از تبیین واریانس کل را به خود اختصاص داده است. در نهایت حدود ۱۰ درصد از واریانس کل نیز از طریق مؤلفه سوم یعنی «برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌ها» قابل تبیین است. به‌طورکلی مؤلفه‌های شناسایی شده توانسته‌اند ۵۶/۰۴ درصد از واریانس متغیرها را تبیین نمایند که حاکی از اعتبار سازه مناسب پرسشنامه نهایی پژوهش است.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]



نمودار۱: مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه راهکار زنان برای تصدی پست مدیریت

پس از مشخص شدن ساختار عاملی پرسشنامه پژوهش از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، در ادامه اعتبار این ساختار عاملی جدید از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار گرفت. در شکل ۴-۹ خروجی نهایی تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده است.

جدول ۵: خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه راه‌کارهای ارتقای حضور زنان در پست‌های مدیریتی

مؤلفه‌ها	گزاره‌ها	بار عاملی	آماره t
شفافیت فرآیندها و پالایش نگرش‌ها	۱۹) فرایند آزمون مدیریت به‌صورت شفاف اعلام شود.	.755	-
	۲۰) منابع آزمون برای زنان باید به‌صورت واضح مشخص شود.	.674	9.665
	۲۱) عوامل مؤثر در ارتقای رهبران زن باید به‌صورت شفاف اعلام شود.	.847	12.467
	۲۲) برگزارکنندگان آزمون تصدی پست مدیریت باید افرادی متخصص باشند.	.859	12.658

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

مؤلفه‌ها	گزاره‌ها	بار عاملی	آماره t
	۲۳) ارزیابی مدیران زن به‌صورت شفاف و عادلانه انجام شود.	.801	11.706
	۲۴) باید افکار افراد در مورد مدیریت زنان اصلاح شود.	.567	8.020
	۲۵) باید پیش‌داوری‌ها و نگاه جنسیتی در جامعه حذف شود.	.635	9.055
بازنگری قوانین و خط‌مشی‌ها	۸) باید تا حد امکان انتظارات پاسخگویی مدیران زن را به ساعات اداری محدود کرد.	.474	-
	۹) می‌توان متناسب با میزان و کیفیت عملکرد، حقوق رهبران زن افزایش داده شود.	.659	5.930
	۱۰) باید قوانین سازمانی در راستای حضور زنان در پست‌های مدیریتی رده‌بالا تغییر کند.	.775	6.332
	۱۱) ملاک‌های ارزیابی رهبران زن باید با توجه شرایط زنان باشد.	.431	4.654
	۱۲) باید به زنان همانند مردان فرصت داده شود تا بتوانند توانایی‌های خود را نشان دهند.	.431	4.650
	۱۳) استفاده از زنان در سطوح مدیریتی بالاتر سازمان را تسهیل کنند.	.603	5.680
	۱۶) رهبران زن باید بر اساس مراحل تصدی پست مدیریت سازماندهی شوند.	.688	6.045
	۱۷) کاراهه تصدی پست‌های مدیریت رده‌های بالای سازمان برای مدیران زن تسهیل گردد.	.616	5.742
برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌ها	۱) برای اثربخشی پست مدیریت می‌توان از تجربیات دیگر مدیران زن استفاده کرد.	.735	-
	۳) بهتر است در جلسات از رهبران زن موفق جهت کارورزی متقاضیان دعوت شود.	.653	8.400
	۴) یکی از راهکارها برگزاری نشست‌های گروهی مدیران زن با یکدیگر است.	.745	9.448
	۵) برگزاری جلسات آشنایی با وظایف مدیران برای خانواده‌های مدیران برگزار کرد.	.554	7.170
	۶) افراد جامعه را باید در خصوص ضرورت حضور رهبران زن در مراکز آموزشی آگاه کرد.	.608	7.857

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

مؤلفه‌ها	گزاره‌ها	بار عاملی	آماره t
	۷) باید در کارگاه مهارت‌های مدیریتی به زنان آموزش داده شود.	.553	7.164

در جدول ۵، بار عاملی و مقدار t هر یک از متغیرهای آشکار بر روی متغیرهای مکنون گزارش شده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود بار عاملی همه متغیرهای آشکار بالاتر از ۰/۴ بوده و مقدار t متناظر تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۱/۹۶ است. این نتایج بیانگر آن است که متغیرهای آشکار (آیتم‌های پرسشنامه) به خوبی بر روی متغیرهای مکنون (ابعاد پرسشنامه) بار شده‌اند و می‌توانند توصیف مناسبی از این ابعاد به عمل آورند.

جدول ٦: شاخص‌های نیکویی برازش پیرامون اعتبار عاملی راه‌کارهای ارتقای حضور زنان در پست‌های مدیریتی

شاخص	علامت اختصاری	ملاک برازش	مقدار شاخص	نتیجه
نسبت مجذر کای به درجه آزادی	X^2/df	کمتر از ۳	۱/۷۶۱	برازش دارد
ریشه میانگین مجذورات خطاهای تخمین	RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۱	برازش دارد
شاخص برازش تطبیقی	CFI	مساوی یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۵	برازش دارد
شاخص برازش فزاینده	IFI	مساوی یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۶	برازش دارد
شاخص برازش نُرم شده	NFI	مساوی یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۴	برازش دارد
شاخص برازش نسبی	RFI	مساوی یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۲	برازش ندارد
میانگین مجذور پس‌ماندها	RMR	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۷	برازش ندارد
شاخص نیکویی برازش	GFI	مساوی یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۰	برازش دارد
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	مساوی یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۸۶	برازش ندارد

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

در جدول ۶، شاخص‌های نیکویی برازش پیرامون ارزیابی برازندگی مدل تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده است. شایان ذکر است در مدل مشاهده شده، آماره مجذور کای برابر با ۳۲۷/۵۶ است و درجه آزادی ۱۸۶ بوده است. از آن‌جا که نسبت مجذور کای به درجه آزادی (۱/۷۶) کمتر از ۳ است، لذا برازش مدل بر اساس این شاخص تأیید می‌شود. ریشه میانگین مجذورات خطاهای تخمین نیز یکی دیگر از شاخص‌های بسیار مهم است که در این پژوهش مقدار آن ۰/۰۶۱ بوده و بیانگر برازش قابل قبول مدل تحلیل عاملی تأییدی است. علاوه بر این برازش مدل بر اساس پنج شاخص برازش تطبیقی، فزاینده، نُرم شده، نسبی و نیکویی برازش قابل قبول می‌باشد و البته بر اساس شاخص‌های نیکویی برازش تعدیل شده و میانگین مجذور پس‌ماندها، برازش مدل قابل قبول نیست. به هر حال از آن‌جا که اکثر شاخص‌ها حاکی از برازش قابل قبول مدل مشاهده شده هستند، لذا اعتبار ساختار عاملی راه‌کارهای ارتقای حضور زنان در پست‌های مدیریتی تأیید می‌شود.

جدول ۷: نتایج بررسی اهمیت راه‌کارهای ارتقای حضور زنان در پست‌های مدیریتی

متغیر	تعداد	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	میانگین نظری	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
شفافیت فرآیندها و پالایش نگرش‌ها	۲۰۵	۴/۴۴	۰/۶۱۶	۳	۳۳/۳۹	۲۰۴	۰/۰۰۰
بازنگری قوانین و خط‌مشی‌ها	۲۰۵	۴/۴۷	۰/۴۳۹	۳	۴۷/۸۳	۲۰۴	۰/۰۰۰
برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌ها	۲۰۵	۴/۴۶	۰/۵۰۶	۳	۴۱/۳۱	۲۰۴	۰/۰۰۰
راه‌کارهای ارتقای حضور زنان در پست‌های مدیریتی	۲۰۵	۴/۴۶	۰/۳۹۵	۳	۵۲/۷۰	۲۰۴	۰/۰۰۰

[Downloaded from journaliaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

بحث و نتیجه‌گیری

با در نظر گرفتن این نکته که زنان تمایل شدیدی برای صعود به پست‌های مدیریتی دارند (دیل، التمن وراگلبرگ،۲۰۲۰) باید برای ارتقا زنان و پرورش آن‌ها کاری کرد تا از حواشی سازمان و چالش‌ها با موفقیت عبور کنند که در پژوهش حاضر همان‌طور که موردتوجه و بررسی قرارگرفت امروزه بحث مربوط به راهکارهای تسهیل‌کننده رهبری زنان در سازمان‌ها مسئله‌ای بسیار مهم و تأثیرگذار در انتصاب زنان در جایگاه مدیریت هست. در این راستا محققان همان‌طور که مشاهده شد به دنبال گردآوری و تدوین ابزاری که بتوان به کمک آن راهکارهای تسهیل‌کننده رهبری زنان برای تصدی پست مدیریت در سازمان‌ها را سنجش کرد مجموعه‌ای ۳ مؤلفه‌ی مهم را در ۲۱ گویه‌ی اصلی مورد آزمون قراردادند که نتایج آن به این صورت بود: مؤلفه‌ی اول بحث مربوط به شفافیت‌سازی فرایندها و پالایش نگرش‌ها بود، آزمون میزان سنجش این مؤلفه با ضریب بالایی از اعتماد، نشان داد که راهکار مربوط به پالایش‌کردن نگرش‌ها و شفافیت‌سازی راهکاری مهم و تأثیرگذار در مسیر معلمان جهت تصدی پست مدیریت در مدارس هست. ضریب کلی تبین این مؤلفه در تأثیرگذاری بر مفهوم راهکار تصدی پست مدیریت معلمان زن نشان از مورداطمینان بودن این مؤلفه‌ی حاضر در سنجش دیدگاه معلمان در سازمان داشته که ممکن است زنان پست‌هایی را احراز کنند که معمولاً به مردان تعلق دارد، ظاهراً هنجارهای گروه و قالبی اندیشیدن مردسالاری که در مردان وجود دارد باعث می‌شود که زنان دست از سلیقه‌ها و اولویت‌های شخصی خود بردارند و فراموش کنند که رهبری زنان چگونه است در حالی که زنان تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن دانش و دریافت اطلاعات قبل از اقدام دارند. آنها کمتر برای تسلطجویی یا سلسله مراتب، ارزش قائل هستند و تمایل دارند به عنوان فردی در مرکز شبکه منابع انسانی رفتار کنند(Adib Far & Chit saz, 1402)، پس باید تا حد نگرش افراد و گروه‌ها مورد بازنگری قرار بگیرد این نتیجه موافق با نتایج پژوهش‌های مجیدی‌پور، بلندهمتان و صالحی (۱۴۰۰)، ماهشوری و نایاک (۲۰۲۲)، کریستمن و مک‌کلان (۲۰۰۸)، شاین (۲۰۰۷) و کاتالیست (۲۰۲۰) است. در موردبحث بازنگری قوانین و خط مشی‌ها به‌عنوان یکی دیگر از متغیرهایی که در این پژوهش به‌عنوان راهکاری تأثیرگذار برای تصدی پست مدیریت، نتایج پژوهش نشان داد که میزان تأثیر این مؤلفه بر انگیزه معلمان به مقدار متوسطی بوده و می‌تواند بار عاملی مثبتی داشته باشد که حاکیت مردان در سازمان موجب می‌شود که زنان، علی‌رغم توانمندی و توسعه‌یافتگی، فرصت دستیابی به شغل‌های رهبری و مدیریتی را نداشته باشند. در این حالت، کوچک شمردن توانمندی زنان و حتی قوانین و مقررارت حاکم بر جامعه و سازمان، می‌توانند به عنوان سقف شیشه‌ای مانع از دستیابی زنان به پست‌های بالاتر شوند که درزمینه‌ی نام‌برده نیز نتایج پژوهش موافق با پژوهش‌های آبادی و همکاران (۲۰۲۰)، پاسکوا و همکاران (۲۰۱۹)، هسی و وانگ (۲۰۱۳)، منسفلید (۲۰۱۳) و کریکپاتریک و لوک (۲۰۲۱) هست. همان‌طور که از مبانی نظری پژوهش استنباط شد در رابطه

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

با راهکارهایی برای تصدی پست مدیریت یکی ازمهم‌ترین راهکارها برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌ها استراتژی‌هایی مانند توسعه کمیته‌ها و کارگروه‌ها با هدف تقویت اهداف رهبری زنان و افزایش تقدیر و قدردانی، ترویج تحقیقات مبتنی بر جنسیت و در نظر گرفتن زنان به‌عنوان مشاور از جمله راهکارهایی برای ترویج برابری جنسیتی در رهبری است که Chaudhuri, Park & Kim(2016) بررسی کرد و اذعان داشت که در فرهنگ هند و کره اگرچه مردسالاری برای رهبران زن در هر دو کشور به‌طور یکسان مشکل ایجاد می‌کند، اما چگونگی مبارزه زنان در مقابل این مشکل‌ها از نظر فرهنگی متفاوت است و همان طور که (Pascua, Kushner & Woodward, 2019) نشان داد راهبردهایی مثل گسترش مجمع‌ها و کارگاه‌ها با ایده توسعه اهداف رهبری زنان و ارتقا تقدیر و قدردانی، اشاعه پژوهش‌های متکی بر جنسیت و در نظر داشتن زنان به‌عنوان مشاور ازجمله پیشنهادهایی برای تداول برابری جنسیتی در رهبری است که همچنین نتایج همسو با Pascua et al.(2019) و کاتالیست (۲۰۲۱) است. بنابراین به مدیران و سیاست‌گذاران نظام آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که به راه‌کارهای احصا شده توجه ویژه‌ای مبذول نمایند تا زمینه مشارکت و موفقیت بیشتر زنان در پست‌های مدیریتی فراهم گردد.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول مقاله در دانشگاه کردستان می باشد و با منافع هیچ سازمانی در تضاد نیست.

منابع

Adibfar, P., & Chitsaz, E. (2023). Gender dynamics in the workplace: Coaching strategies for women in the organization. Woman in Development & Politics, 2(4), 1-20. https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.357615.1008332 [In Persian]

Ahmadi Kahnali, R., Behboudi, M. R., & Jamjoor, T. (2013). Barriers of women's access to managerial positions from women managers' viewpoint; Case Study: Bandarabbas City. Woman in Development & Politics, 11(3), 333-349. https://doi.org/10.22059/jwdp.2013.36532[In Persian]

Aibaghi Esfahani, S., Hasani, A., & Ameri, Z. (2018). Synergistic Leadership: A Postmodern Approach toward Improving People Capabilities Maturity Level and Human Resource Sustainability. Organizational Culture Management, 16(4), 899-925. 10.22059/jomc.2019.231638.1007201[In Persian]

Asadollah Mehrara, Seyedeh Fatemeh Shafipour, Robabeh Diyanti, Alireza Zare

Biemann, T., Kearney, E., & Margraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: examining effects at both the individual and the team level. International Journal of political, social and behavioral science, 26 (5), 775-89.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

Chaudhuri, S., Park, S., & Kim, S. (2019). The Changing Landscape of Women's Leadership in India and Korea from Cultural and Generational Perspectives. Human Resource Development Review, 18(1) 16–46. https://doi.org/10.1177/1534484318801914

Chitsaz, Ehsan, & Adibfar, Pedram. (2023). Gender Dynamics in the Workplace: Coaching Strategies for Women in Organizations. Women in Development and Politics, 21(4), 1029-1055. doi: 10.22059/jwdp.2023.357615.1008332. [In Persian]

Christman D., & Mcclellan R. (2008). Living On Barbed Wire: Resilient Women Administrators In Educational Leadership Programs. Available From: Http://www.Eag.Sagepub.Com. https://doi.org/10.1177/1534484318801914

Dar, S. A., & Shairgojri, A. A. (2022). Role of Women in Good Governance. Journal of social science, 3(4), 648-655.

Dragišević, I., & Mihić, M. (2020). Women Leadership in Public Sector– Evidence from Serbia. Lex Localis, 18(2), 253-270. 10.4335/18.2.253- 270.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta analysis. Psychological bulletin, 108(2), 233. https://doi.org/10.1177/1548051808319709

Enderstein, A. (2018). Not just a girl: Reworking femininity through women's leadership in Europe. European Journal of Women's Studies, 25(3) 325– 340. https://doi.org/10.1177/1350506818765029

Fouladi, Qasem, & Fatholahi Nargeseh, Zahra. (2024). Scenarios regarding women's role in organizational leadership. Improvement and Transformation Management Studies, 33(113), 219-263. doi: 10.22054/jmsd.2024.78177.4442[In Persian]

Gandhi, M., & Sen, K. (2021). Missing women in Indian university leadership: Barriers and facilitators. Educational Management Administration & Leadership, 49(2), 352-369. https://doi.org/10.1177/1741143218774833

Ganu, J., & Boateng, P. A (2012). Creating a culture of enterprising women through succession planning. American Journal of Management, 12(2/3), 69-80. https://www.researchgate.net/publication/261982656

Gupta, S. (2018). Glass Ceiling in 21st Century: Women in Management. International Journal of Management Studies, 3(5), 23 - 48.

Hakak, M., & koolivand, H. (2021). The synergistic leadership style of women and its effects on the development of sustainable human capital; by analyzing the mediating role of maturity level of employees' ability. Woman in Development & Politics, 19(2), 305-328.https://doi.org/10.22059/jwdp.2021.317118.1007942

Hoyt, C.L. and Murphy, S.E. (2015), "Managing to clear the air: stereotype threat, women and leadership", The Leadership Quarterly, 27 (3): 387-399. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.004

Mogea, T. (2023). The Importance of Human Resources Training to Improve Organizational Performance. CENDEKIA: Jurnal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan, 3(2), 58-72. https://doi.org/10.55606/cendikia.v3i2.954

Molaei, P., Alvani, S. M., Zahedi, S. S., & Alinejad, A. (2020). A metaanalysis on the obstacles to women's promotion to the levels of governance in Iranian government

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]

agencies. Career and Organizational Counseling, 12(42), 199-224. 10.52547/jcoc.12.1.199[In Persian]

Najarzadeh Arani, S., Nargesian, A., Amiri, M., & Safiri, K. (2020). Model of Women Leadership Style in Managerial Positions in Public Sector, with Emphasis on the Role of National Culture, Using multigrounded Theory. Journal of Public Administration, 12(1), 120-144. 10.22059/jipa.2019.285798.2593. [In Persian]

Nasiri, F., & Beheshtirad, R. (2015). Investigating the role of the glass ceiling on perceived organizational justice reduction (A case study of female staff of Urmia University). Women's Studies Sociological and Psychological, 12(4), 149-172. [In Persian]

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage publications

Pascua, M., Kushner, T., & Woodward, Z. (2019). Promoting leadership by women in gastroenterology—lessons learned and future directions. Gastroenterology, 156(6), 1548-1552. https://doi.org/10.1177/17411432211022878

Prowse, J., Prowse, P., & Perrett, R. (2022). 'Women take care and men take charge': The case of leadership and gender in the Public and Commercial Services Union. Economic and Industrial Democracy, 43(2), 773-792.

Schein VE. Women in management: reflections and projections. Women in management review. 2007; 22(1):6-18. https://doi.org/10.1177/17411432211022455

Singh, P., Tabe, T., & Martin, T. (2022, January). The role of women in community resilience to climate change: A case study of an Indigenous Fijian community. In Women's Studies International Forum (Vol. 90, p. 102550). Pergamon. https://doi.org/10.1016/j.wsif.2021.102550.

Swan, E., Stead, V., & Elliott, C. (2009). Feminist challenges and futures: Women, diversity and management learning. Management Learning, 40(4), 431-437.

Wang, J., & Shirmohammadi, M. (2016). Women Leaders in China: Looking Back and Moving Forward. Advances in Developing Human Resources, 18(2), 137–151. https://doi.org/10.1177/17411432211022899

Zaidi, (2017). Glass Ceiling, from Challenges and Solutions to Women's Empowerment, Shabak Monthly, 3(29), 61. [In Persian]

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.131]