



# The Role of Women's Leadership Capabilities on Organizational Performance and Sustainable Development Through Probing the Impacts of Cultural Psychology

Malihe Charkhab<sup>1\*</sup>, Mohammad Gholamifar<sup>2</sup>

1. PhD, Department of Educational Management, Institute of Education, Khuzestan, Ahvaz, Iran.
2. MSc, Department of Accounting, Faculty of Accounting, National Southern Oil Fields Company Research Institute, Ahvaz, Iran.

**Citation:** Charkhab, M., & Gholamifar, M. (2024). The role of women's leadership capabilities on organizational performance and sustainable development through probing the impacts of cultural psychology. *Journal of Woman Cultural Psychology*, 16(62), 101-121.

<http://dx.doi.org/10.61186/iau.1192919>

## ARTICLE INFO

**Received:** 07.10.2024

**Accepted:** 16.12.2024

### Corresponding Author:

Malihe Charkhab

### Email:

malihecharkhab@gmail.com

### Keywords:

Women's leadership capabilities

Organizational performance

Sustainable development

Cultural psychology

## Abstract

The undergone study intended to investigate the role of women's leadership capabilities on organizational performance and sustainable development through probing the impacts of cultural psychology. The research universe encompassed all the scientific articles published in women's leadership capabilities scope during the last decade. The sample enfolded 44 articles of the mentioned universe. The research imposed qualitative meta-synthesis approach. To collect data Sandelowski and Barroso framework (200) was applied. Firstly, all the scientific articles considering the related topics were specified, then all the data were extracted and coded as topics and themes. The results indicated that the women owned a considerable organizational leadership capabilities and the occupation of management positions by women not only improved the organizational performance but also caused positive promotion in organizational culture and sustainable development. Specially the impacts of cultural psychology on women's leadership capabilities and apprehension revealed the necessity of paying more attention to social and cultural restrictions. Hence all the research recommended that to enhance women's leadership capabilities and to improve the organizational performance, social and cultural structures needed to be changed radically.



## Extended abstract

**Introduction:** Empowering women in leadership within government organizations is a crucial factor for transformation and sustainable development, a topic of significant importance in today's world. According to United Nations reports (2021), only 25% of managerial positions globally are held by women, reflecting severe gender inequalities. In the Middle East and North Africa, this figure is even less than 10%. This inequality not only negatively affects organizational performance but also reflects on sustainable development. Meanwhile, cultural psychology is an important factor in understanding and shaping the behavior and performance of women in leadership circumstances. Cultural influences, such as social expectations and gender norms, could bring more serious challenges to women and prevent them from reaching leadership positions. The undergone study intended to investigate the role of women's leadership capabilities on organizational performance and sustainable development through probing the impacts of cultural psychology.

**Method:** The research universe encompassed all the scientific articles published in women's leadership capabilities scope during the last decade. The sample enfolded 44 articles of the mentioned universe. The research imposed qualitative meta-synthesis approach. To collect data Sandelowski and Barroso framework (200) was applied. Firstly, all the scientific articles considering the related topics were specified, then all the data were extracted and coded as topics and themes.

**Results:** The analysis of these studies identified three main themes regarding women's leadership roles: effective leadership style, cultural and social promotion, and influence on strategic decision-making within organizations. The results also indicated that the women owned a considerable organizational leadership capabilities and the occupation of management positions by women not only improved the organizational performance but also caused positive promotion in organizational culture and sustainable development. Specially the impacts of cultural psychology on women's leadership capabilities and apprehension revealed the necessity of paying more attention to social and cultural restrictions. Hence all the research recommended that to enhance women's leadership capabilities and to improve the organizational performance, social and cultural structures needed to be changed radically.

**Conclusions:** Cultural psychology plays an essential role in understanding the experiences of women in leadership and the cultural challenges faced by women not only affect their performance, but also intensify feelings of non-acceptance and inequality in the workplace. Identifying these challenges requires re-analysis with an emphasis on cultural psychology in order to identify existing obstacles and provide effective solutions. Therefore, empowering women not only requires structural changes in organizations, but also requires promoting a culture that allows women to be recognized as effective leaders. Identifying and analyzing the cultural obstacles that stand in the way of women's leadership becomes doubly important; because considering these obstacles, it is possible to learn and develop women's leadership skills and capabilities and provide effective solutions to promote their role in organizations. It could be concluded that the results indicated that with an increase in women holding managerial positions, improvements in



decision-making processes, innovation, and employee job satisfaction would be observed.

**Authors' Contributions:** Dr. Maliheh Charkhab: Design, implementation, data analysis and concluding, inscription and editing the article and corresponding author. Mohammad Gholami Far: Data collection. All authors reviewed and approved the final version of the article.

**Acknowledgments:** The authors would like to thank everyone who contributed to the preparation of this article.

**Conflict of Interest:** The authors declared that there are no conflicts of interest in this article.

**Funding:** This article did not receive any financial support.



## نقش قابلیت‌های رهبری زنان بر عملکرد سازمانی و توسعه پایدار با بررسی تأثیرات روان‌شناسی فرهنگی

ملیحه چرخاب<sup>۱</sup>، محمد غلامی‌فر<sup>۲</sup>

۱. دکتری تخصصی، گروه مدیریت آموزشی، پژوهشکده تعلیم و تربیت، آموزش و پرورش، خوزستان، اهواز، ایران.  
۲. کارشناسی ارشد، گروه حسابداری، دانشکده حسابداری، پژوهشگاه مطالعات شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، اهواز، ایران.

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش قابلیت‌های رهبری زنان بر عملکرد سازمانی و توسعه پایدار با بررسی تأثیرات روان‌شناسی فرهنگی بود. جامعه پژوهش، مقالات علمی پژوهشی چاپ شده در حوزه قابلیت‌های رهبری زنان طی ۱۰ سال گذشته بود. نمونه پژوهش نیز شامل ۴۴ مقاله از مقالات مربوط به جامعه مذکور بود. روش پژوهش فراترکیب به صورت کیفی بود. برای گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، از الگوی سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) استفاده شد و از این طریق ابتدا مقالات علمی پژوهشی در حیطه مربوط به پژوهش مشخص شد و پس از آن اطلاعات موجود در آن‌ها به صورت مضامین و موضوعات، استخراج و کدگذاری شد. نتایج پژوهش نشان داد که زنان قابلیت قابل توجهی در رهبری سازمانی دارند و حضور زنان در پست‌های مدیریتی نه تنها به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به تغییرات مثبت در فرهنگ سازمانی و توسعه پایدار منجر شود. به‌ویژه، تأثیرات روان‌شناسی فرهنگی بر درک و توانمندی‌های زنان در رهبری، ضرورت توجه بیشتر به موانع اجتماعی و فرهنگی مربوطه را نشان می‌دهد و از این رو در پژوهش‌ها تأکید شده است که برای ارتقاء قابلیت‌های رهبری زنان و بهبود عملکرد سازمان‌ها، نیاز به تغییرات بنیادین در ساختارهای اجتماعی و فرهنگی می‌باشد.

کلیدواژه‌گان: قابلیت‌های رهبری زنان، عملکرد سازمانی، توسعه پایدار، روان‌شناسی فرهنگی.



نقش قابلیت‌های رهبری زنان (women's leadership capabilities) در بهبود عملکرد سازمان‌ها (organization-al performance) و دستیابی به توسعه پایدار (sustainable development) از موضوعات کلیدی و معاصر در ادبیات مدیریتی به شمار می‌آید و در این میان روان‌شناسی فرهنگی (cultural psychology) به عنوان یک فاکتور اساسی در درک و شکل‌دهی به رفتار و کارکرد زنان در محیط‌های رهبری تأثیرگذار می‌باشد (Eagly & Carli, 2007). تأثیرات فرهنگی، مانند انتظارات اجتماعی و هنجارهای جنسیتی، می‌تواند چالش‌های جدی‌تری برای زنان به ارمغان آورد و مانع از دسترسی آنان به موقعیت‌های رهبری شود. (Karam & Jamali, 2019) بنابراین، توانمندسازی زنان نه تنها نیازمند تغییرات ساختاری در سازمان‌هاست، بلکه مستلزم ترویج فرهنگی است که به زنان این امکان را می‌دهد که به عنوان رهبران اثرگذار شناخته شوند. در واقع، ایجاد فضایی که در آن ویژگی‌های زنان به‌طور هم‌مدلی، ارتباط مؤثر و تفکر انتقادی مورد تقدیر قرار گیرد، نه تنها به ارتقاء کارآیی سازمان‌ها کمک می‌کند بلکه به تأسیس جامعه‌ای پایدارتر دامن می‌زند (Valenti & M smaller, 2018). شناسایی و تحلیل موانع فرهنگی که بر سر راه رهبری زنان قرار دارد، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند؛ زیرا با توجه به این موانع، می‌توان به یادگیری و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های رهبری زنان پرداخته و به ارائه راهکارهای مؤثر برای ارتقاء نقش آنان در سازمان‌ها پرداخت. با وجود پیشرفت‌های مهم و پروسه‌های ارتقاء در زمینه رهبری، بر اساس گزارش‌های سازمان ملل متحد (2020)، تنها ۲۴ درصد از پست‌های مدیریتی جهانی توسط زنان اشغال شده است. این رقم در کشورهای خاورمیانه و شمال آفریقا به کمتر از ۱۰ درصد کاهش می‌یابد، که نشان‌دهنده چالش‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی فراوانی است که زنان در مسیر دستیابی به رهبری با آن مواجه هستند (World Economic Forum, 2021).

مطالعات نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که از رهبری جنسیتی متنوع برخوردارند، نه تنها عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود از خود نشان می‌دهند، بلکه توانایی بیشتری در زمینه نوآوری و پایداری دارند (Hunt et al., 2018). توسعه قابلیت‌های رهبری زنان به‌عنوان یک پیش‌نیاز اساسی برای ایجاد سازمان‌ها و جوامع پایدار تلقی می‌شود با افزایش سهم زنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و رهبری، نه تنها عدالت اجتماعی برقرار می‌شود، بلکه فرصت‌های بیشتری برای خلاقیت و نوآوری در محیط‌های سازمانی ایجاد می‌گردد. این موضوع با اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد همخوانی دارد که در تلاش برای دستیابی به برابری جنسیتی و توانمندسازی همه زنان و دختران است. در این میان تعدادی از نظریه‌های مرتبط با قابلیت‌های رهبری زنان و تأثیر آن بر سازمان‌ها وجود دارد که می‌تواند به درک عمیق‌تری از این مسئله کمک کند. به‌عنوان مثال، نظریه رهبری مشارکتی بر این باور استوار است که مشارکت فعال زنان در فرآیندهای تصمیم‌سازی می‌تواند به ایجاد محیطی پویا و خلاقانه در سازمان‌ها بینجامد (Valenti & M smaller, 2018). از طرفی، نظریه قابلیت‌های رهبری زنان بیان می‌دارد که تأمین شرایط مناسب برای رشد مهارت‌های رهبری در زنان به‌عنوان یک ضروری تبدیل می‌شود که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از ظرفیت‌های پنهان موجود در این گروه بهره‌برداری کنند. (Karam & Jamali, 2019)

نظریه‌ها به‌ویژه در راستای ایجاد یک فرهنگ سازمانی متکی به تنوع و شمولیت، قابل توجه هستند. اما از سوی دیگر در حیطه روان‌شناسی مرتبط با فرهنگ نیز در خصوص مباحث مربوط به قابلیت‌های رهبری زنان و تأثیر آن بر سازمان‌های دولتی تأکیدهای شایانی شده است. نظریه تنوع (Diversity Theory) به تأثیر مثبت تنوع جنسیتی در تیم‌ها و سازمان‌ها اشاره دارد. استفاده از کارمندان زن می‌تواند به افزایش انحراف ایده‌ها و نوآوری منجر شود (Herring, 2009). هم‌چنین معتقدان به نظریه رهبری همگرا (Transformational Leadership Theory) بیان می‌کنند که زنان در بسیاری از موارد رهبری همگرا را تجربه می‌کنند، که این امر موجب تقویت رابطه با کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌گردد (Bass, 1999). این نکات حتی در بافت اجتماعی نیز به اثبات رسیده است به صورتی که در نظریه تعامل اجتماعی که بر ارتباطات و تعاملات اجتماعی بین زنان و مردان تأکید دارد، نشان داده شده که زنان ممکن است موانع ارتباطی را بهتر مدیریت کنند، که به ایجاد محیطی مثبت برای اعضای تیم‌ها و کارکنان منجر می‌شود (Eagly & Carli, 2007). حامیان نظریه توانمندسازی، نیز بیان می‌کند که توسعه قابلیت‌های



رهبری زنان در محیط‌های کاری، نه تنها به آن‌ها کمک می‌کند تا پست‌های رهبری را اشغال کنند، بلکه به افزایش رضایت شغلی و کاهش تنش‌ها نیز منجر می‌شود (Spreitzer, 1995).

از این رو با توجه به نظریه‌های بیان شده و ابعاد مختلف و قابل تأمل در این موضوع و چالش‌های مستمر و فراوانی که زنان در عرصه رهبری با آن روبرو هستند، اهمیت پرداختن به موضوع بررسی قابلیت رهبری زنان مشهود است. به ویژه با در نظر گرفتن واقعیت‌های اجتماعی و فرهنگی موجود، این پژوهش به تحلیل نقش روان‌شناسی فرهنگی در شکل‌دهی به قابلیت‌های رهبری زنان و تعیین موانع و فرصت‌هایی که بر سر راه آن‌هاست، می‌پردازد. از این رو هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش قابلیت‌های رهبری زنان بر عملکرد سازمانی و توسعه پایدار با بررسی تأثیرات روان‌شناسی فرهنگی بود.

## روش

### طرح پژوهش، جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

روش پژوهش فراترکیب (Meta-synthesis) بود این روش نوعی پژوهش است که برای ترکیب و یکپارچه‌سازی یافته‌های مختلف به کار می‌رود. جامعه پژوهش، تمامی مقالات علمی پژوهشی چاپ شده در حوزه قابلیت‌های رهبری زنان طی ۱۰ سال گذشته بود. نمونه پژوهش ۴۴ مقاله از این مقالات بود.

## روش اجرا

در ابتدا به شناسایی و انتخاب مقالات و مطالعات پرداخته شد. مقالات از پایگاه‌های داده علمی معتبر گردآوری شد. معیارهای انتخاب شامل کیفیت، مرتبط بودن و انتشار در طی ۱۰ سال گذشته بود. در این پژوهش از الگوی Sandelowski & Barroso (2007) استفاده شد. در مرحله بعد نیز تحلیل داده‌ها به صورت کیفی انجام شد و داده‌ها با موضوع قابلیت‌های رهبری زنان کدگذاری و تحلیل شدند و اطلاعات کلیدی از هر پژوهش استخراج و به صورت موضوعی دسته‌بندی شد.

## ابزار سنجش

الگوی Sandelowski & Barroso (2007) شامل هفت گام است، که در ادامه گام‌های آن در این پژوهش گزارش شده است.  
**گام اول، تنظیم سؤال:** X برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی مانند جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع و چگونه استفاده شد. در این پژوهش این سؤال مورد مذاقه قرار گرفت که "نقش توانمندسازی زنان در رهبری بر توسعه پایدار و عملکرد سازمان‌های دولتی چگونه است؟"

**گام دوم، مرور ادبیات به صورت نظام‌مند:** جامعه پژوهشی این مطالعه شامل پژوهش‌هایی است که به موضوع توانمندسازی زنان و تأثیر آن بر سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. بنابراین برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ کلیدواژه‌های مرتبط با توانمندسازی زنان، رهبری زنان و تأثیرات آن‌ها در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی مانند پورتال جامع علوم انسانی، سامانه گنج، ایرانداک و سیویلیکا، و هم‌چنین گوگل اسکولار (Google Scholar) جستجو شد.

**گام سوم، جستجو و انتخاب متون مناسب:** براساس نتایج اولیه حاصل از جستجو، مقالات مرتبط شناسایی شدند. برای انتخاب مقالات، پارامترهایی مانند عنوان، چکیده و محتوا مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت ۴۴ منبع استخراج و انتخاب شد. جستجوی مقالات به دو بخش تقسیم شد:

جستجوی مقالات انگلیسی از پایگاه: Google Scholar از میان ۳۱۲ مقاله، ۲۱ مقاله انتخاب شد و ۲۹۱ مقاله حذف شدند. حذف مقالات به خاطر نامرتب بودن موضوعات، تکراری بودن مقالات و ارجاع کمتر از ۱۰۰ ذکر شده است. علاوه بر ۲۱ مقاله به دست آمده از این جستجو، ۵ مقاله دیگر نیز از طریق بررسی منابع مقالات به دست آمده (روش جستجوی گذشته‌نگر) بررسی شدند.



جستجوی مقالات فارسی: از پایگاه‌های پرتال جامع علوم انسانی، گنج و سیویلیکا انجام گرفت. از میان ۱۱۵۶ یافته، ۱۸ مقاله بررسی شدند. این روش شناسی، به دست‌یابی به نتایج معتبر و قابل اعتماد کمک می‌کند و امکان شناسایی نقاط ضعف و قوت در ادبیات موجود را فراهم می‌سازد. این رویکرد نه تنها به کشف الگوهای جدید در توانمندسازی زنان در رهبری، بلکه به درک بهتر از تأثیرات آن بر عملکرد سازمان‌های دولتی منجر می‌شود.

#### گام چهارم: استخراج اطلاعات

اطلاعات مربوط به پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه توانمندسازی زنان در رهبری در جدول (شماره یک) دسته‌بندی و نکات کلیدی آن‌ها ارائه گردید. این اطلاعات شامل نام نظریه‌پردازان، سال و نکات کلیدی مرتبط بود.

#### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این مرحله، پژوهشگر موضوعاتی که در مطالعه‌های موجود فراترکیب پدیدار شده‌اند را شناسایی و طبقه‌بندی کرد. این کار به شفاف‌سازی مفاهیم و ظهور الگوهای جدید در زمینه توانمندسازی زنان در رهبری منجر می‌شود.

#### گام ششم: کنترل کیفیت

جهت حفظ کیفیت، مرور وسواس‌گونه بر روی منابع فارسی و لاتین و رفت و برگشت در کدگذاری و شناسایی مضامین انجام شد. همچنین کنترل کیفیت توسط یک کارشناس خبره در این حوزه صورت پذیرفت.

#### گام هفتم: ارائه یافته‌ها

یافته‌ها در قالب شبکه مضامین ارائه شد. این یافته‌ها نشان‌دهنده تأثیر توانمندسازی زنان در رهبری بر توسعه پایدار و عملکرد سازمان‌های حکومتی از زوایای مختلف است. در این پژوهش، تمام کدهایی که نظریه‌پردازان در این زمینه بررسی کرده‌اند، استخراج شد و به اختصار اعلام شد.

#### یافته‌ها

این پژوهش با روش فراترکیب از طریق تحلیل مضمون؛ تمامی کدهایی که نظریه‌پردازان در این زمینه مورد بررسی قرار داده بودند و یافته‌های پژوهشی آن‌ها محسوب می‌شد استخراج گردید که در جدول ۱ گزارش شده است:

**Table 1.**

### Researches on women's leadership empowerment scope

شخص‌ها	عنوان	نویسنده یا نظریه پرداز	کد
<p><b>چکیده:</b> این کتاب به بررسی چالش‌ها و موانعی می‌پردازد که زنان در مسیر دستیابی به نقش‌های رهبری با آن مواجه هستند.</p> <p><b>هدف:</b> تحلیل ساختارها و نهادهایی که بر توانمندسازی زنان تأثیر می‌گذارند.</p> <p><b>روش:</b> بررسی ادبیات موجود و تجزیه و تحلیل داده‌ها.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> زنان نه تنها با موانع فرهنگی بلکه با کمبود فرصت‌ها نیز مواجه هستند.</p> <p><b>نتایج:</b> بهبود دسترسی به فرصت‌های رهبری با تغییر سیاست‌های سازمانی امکان‌پذیر است.</p>	<p>Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders.</p>	<p>Eagly &amp; Carli (2007)</p>	۱



<p>چکیده: گزارشی جامع در مورد وضعیت زنان در سطوح رهبری در سازمان‌های مختلف.</p> <p>هدف: بررسی وضعیت فعلی رهبری زنان و چالش‌ها و فرصت‌ها</p> <p>روش: جمع‌آوری داده‌های آماری از شرکت‌های مختلف.</p> <p>یافته‌ها: وجود شکاف‌های جنسیتی واضح در سطوح رهبری.</p> <p>نتایج: سازمان‌ها باید بر برابری جنسیتی تمرکز کنند تا از توانمندی‌های زنان بهره‌برداری کنند.</p>	<p>Women in Leadership: The Current State of Affairs.</p>	<p>Catalyst (2020)</p>	۲
<p>چکیده: این مقاله به بررسی تأثیر رهبری زنان بر عملکرد سازمان‌ها و شناسایی روندهای پژوهشی می‌پردازد.</p> <p>هدف: تحلیل رابطه بین رهبری زنان و نتایج سازمانی.</p> <p>روش: مرور سیستماتیک ادبیات موجود.</p> <p>یافته‌ها: تأثیر مثبت رهبری زنان بر عملکرد و نوآوری.</p> <p>نتایج: نیاز به گسترش برنامه‌های آموزشی برای زنان به‌عنوان رهبران</p>	<p>The Role of Women in Leadership: A Review of Research.</p>	<p>Karam, &amp; Jamali (2019)</p>	۳
<p>چکیده: این مقاله به بررسی موانع و تسهیل‌کننده‌های رهبری زنان در بخش عمومی می‌پردازد.</p> <p>هدف: شناسایی چالش‌های موجود بر سر راه رهبری زنان.</p> <p>روش: تحلیل کیفی با استفاده از مصاحبه‌ها.</p> <p>یافته‌ها: تأثیر فرهنگی و اجتماعی در پیشرفت زنان.</p> <p>نتایج: نیاز به حمایت مؤسسه‌ای برای توانمندسازی زنان.</p>	<p>Women's Leadership in the Public Sector: Barriers and Facilitators.</p>	<p>Stal &amp; Mzyk (2021)</p>	۴
<p>چکیده: بررسی تأثیر پاندمی COVID 19 بر زنجیره‌های رهبری زنان.</p> <p>هدف: تحلیل تغییرات در موقعیت زنان در محیط کار</p> <p>روش: تجزیه و تحلیل داده‌های جدید و مصاحبه‌های عمیق.</p> <p>یافته‌ها: برابری جنسیتی در محل کار تحت تأثیر قرار گرفته است.</p> <p>نتایج: نیاز به اقدامات ویژه برای حمایت از زنان در محیط کار.</p>	<p>The Future of Women at Work: The Impact of COVID 19.</p>	<p>Madgavkar et al. (2019)</p>	۵
<p>چکیده: بررسی مسیرهای مختلف رهبری زنان و موانع موجود.</p> <p>هدف: شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها برای زنان در رهبری.</p> <p>روش: مرور سیستماتیک ادبیات موجود.</p> <p>یافته‌ها: شناسایی موانع ساختاری و فرهنگی.</p> <p>نتایج: پیشنهادات برای توسعه سیاست‌های مؤثر.</p>	<p>Pathways and Barriers: Women's Leadership in Public Administration.</p>	<p>Chen &amp; Sinha (2022)</p>	۶
<p>چکیده: بررسی تأثیر رهبری زنان در موسسات آموزشی عالی.</p> <p>هدف: شناسایی چالش‌های خاص و نیازهای توانمندسازی.</p> <p>روش: تحلیل مقالات و پژوهش‌های موجود.</p> <p>یافته‌ها: موانع ساختاری و لزوم ایجاد شبکه‌های حمایتی.</p> <p>نتایج: تأکید بر ایجاد تحول در فرهنگ سازمانی.</p>	<p>Gender and Leadership in Higher Education: A Global Perspective.</p>	<p>Morley &amp; Crossouard (2016)</p>	۷
<p>چکیده: تحقیقات در مورد رهبری زنان در بخش عمومی و اثرات آن.</p> <p>هدف: بررسی چالش‌ها و فرصت‌های موجود.</p> <p>روش: تحلیل کیفی برحسب بر روش‌ها و تجربیات.</p> <p>یافته‌ها: شناسایی مبارزات، راه‌حل‌هایی مؤثر.</p> <p>نتایج: نیاز به توسعه برنامه‌های توانمندسازی برای زنان.</p>	<p>Women's Leadership in the Public Sector: Exploring the Evidence.</p>	<p>Azmat &amp; Boucher (2013)</p>	۸





<p>چکیده: روش‌ها و رویکردهای جدید برای توانمندسازی زنان. هدف: شناسایی نیازها و چالش‌های موجود در زمینه برابری جنسیتی. روش: مطالعه موردی و مصاحبه با رهبران زن. یافته‌ها: نیازی به تغییرات فرهنگی و ساختاری در سازمان‌ها. نتایج: ایجاد برنامه‌های مؤثر برای حمایت از زنان.</p>	<p>Gender Equality in Leadership: Breaking Barriers in Public Administration.</p>	<p>Berkovitch (2020)</p>	۹
<p>چکیده: تحلیل چالش‌ها و فرصت‌ها برای زنان در رهبری. هدف: بررسی تأثیر تنوع بر مدیریت و رهبری. روش: مبانی تئوریک و کیفی. یافته‌ها: تأکید بر تنوع به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمانی. نتایج: سازمان‌ها باید برای ارتقاء تنوع، اقدام کنند.</p>	<p>Gender and Diversity in Leadership: Challenges and Opportunities.</p>	<p>Vinnicombe &amp; Singh (2014)</p>	۱۰
<p>چکیده: این مقاله به بررسی نقش شبکه‌ها در توسعه رهبری زنان می‌پردازد و تأثیر آن بر موفقیت حرفه‌ای را تحلیل می‌کند. هدف: شناسایی چگونگی تأثیر شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای بر توانمندسازی زنان. روش: مطالعه کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق. یافته‌ها: شبکه‌های حمایتی می‌توانند به توسعه مهارت‌های رهبری زنان کمک کنند. نتایج: نیاز به تقویت و ایجاد روابط شبکه‌ای برای زنان در زمینه‌های مختلف.</p>	<p>Women's Leadership Development: The Role of Networks.</p>	<p>Hartley &amp; Bednall (2021)</p>	۱۱
<p>چکیده: بررسی تفاوت‌های جنسیتی در سبک‌های رهبری و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی. هدف: تحلیل اینکه چگونه سبک رهبری زنان و مردان متفاوت است. روش: بررسی داده‌های نظرسنجی و مقایسه نتایج. یافته‌ها: زنان معمولاً سبک رهبری مشارکتی‌تری دارند که می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود. نتایج: سازمان‌ها باید از تنوع در سبک‌های رهبری بهره‌برداری کنند.</p>	<p>Gender Differences in Leadership Styles and Effectiveness.</p>	<p>Salas &amp; Benavides (2020)</p>	۱۲
<p>چکیده: این مقاله به تجزیه و تحلیل نابرابری‌های جنسیتی در رهبری سازمانی می‌پردازد. هدف: شناسایی دلایل ریشه‌ای نابرابری جنسیتی در رهبری. روش: مرور ادبیات و تحلیل نمونه‌های عملی. یافته‌ها: موانع فرهنگی و سیستماتیک به استمرار نابرابری‌ها کمک می‌کند. نتایج: تلاش‌های مستمر برای تغییر فرهنگ سازمانی ضروری است.</p>	<p>Decoding Gender Inequality in Organizational Leadership</p>	<p>Evers &amp; Nienaber (2022)</p>	۱۳
<p>چکیده: بررسی تجارب زنان در رهبری بخش عمومی و چالش‌های پیش‌رو. هدف: تحلیل موانع و فرصت‌ها برای زنان در رهبری. روش: مطالعات موردی و مصاحبه‌های عمیق. یافته‌ها: زنان با چالش‌های خاصی مانند تبعیض و عدم حمایت روبرو هستند. نتایج: تقویت حمایت‌های سازمانی برای زنان ضروری است.</p>	<p>Gendered Leadership: The Experiences of Women in the Public Sector.</p>	<p>Jackson &amp; Parry (2018)</p>	۱۴

<p>چکیده: بررسی دلایل عدم نمایندگی زنان در سطوح رهبری و چالش‌های مرتبط.</p> <p>هدف: شناسایی موانع و پیشنهاد راهکارهایی برای افزایش نمایندگی زنان.</p> <p>روش: مرور سیستماتیک ادبیات.</p> <p>یافته‌ها: وجود موانع فرهنگی و اجتماعی.</p> <p>نتایج: نیاز به تغییرات در سیاست‌های سازمانی.</p>	<p>Why Women are Under-represented in Leadership Positions: A Review of Research</p>	<p>Buse &amp; Bilimoria (2014)</p>	۱۵
<p>چکیده: بررسی برنامه‌های توسعه رهبری زنان و چالش‌های آن.</p> <p>هدف: شناسایی کارآمدی برنامه‌های آموزشی.</p> <p>روش: تحلیل داده‌های پیمایشی و مصاحبه‌های کیفی.</p> <p>یافته‌ها: برنامه‌های آموزشی می‌توانند بهبود یابند.</p> <p>نتایج: نیاز به طراحی برنامه‌های هدفمند بر اساس نیازها.</p>	<p>Women's Leadership Development Programs: Successes and Challenges</p>	<p>Ateş &amp; Derin (2022)</p>	۱۶
<p>*چکیده: بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر تمایل زنان به رهبری.</p> <p>هدف: شناسایی الگوهای رهبری و تأثیرات جنسیتی.</p> <p>روش: متا آنالیز بر روی مقالات منتشرشده.</p> <p>یافته‌ها: زنان معمولاً سبک‌های رهبری دموکراتیک‌تری دارند.</p> <p>نتایج: رهبری دموکراتیک باعث موفقیت بهتر در سازمان‌ها می‌شود.</p>	<p>Leadership Styles and Gender: A Review and Meta Analysis.</p>	<p>Jansen &amp; Koopmans (2020)</p>	۱۷
<p>چکیده: بررسی تنوع جنسیتی در رهبری و موانع موجود.</p> <p>هدف: شناسایی چالش‌ها و راهکارهای فارغ از جنسیت.</p> <p>روش: تحلیل داده‌های پیمایش و مصاحبه‌ها.</p> <p>یافته‌ها: چالش‌های فرهنگی و سازمانی تأثیرگذار هستند.</p> <p>نتایج: نیاز به تغییرات در سیاست‌های استخدامی.</p>	<p>Gender Diversity and Leadership in the Public Sector: Barriers and Solutions.</p>	<p>Taneja &amp; Toombs (2016)</p>	۱۸
<p>چکیده: بررسی موانع و فرصت‌های توانمندسازی زنان در محیط کار.</p> <p>هدف: تحلیل روش‌های ممکن برای حمایت از زنان در رهبری.</p> <p>روش: مطالعه موردی و مصاحبه‌های عمیق.</p> <p>یافته‌ها: نیاز به حمایت مؤثر در زمینه توانمندسازی.</p> <p>نتایج: ایجاد برنامه‌های رفاهی می‌تواند به افزایش توانمندسازی زنان کمک کند.</p>	<p>Empowering Women Leaders: Challenges and Opportunities in the Workplace</p>	<p>Harris, &amp; Melton (2021)</p>	۱۹
<p>چکیده: این مقاله به بررسی مفهوم "سقف شیشه‌ای" و تأثیر آن بر رهبری زنان در سطح جهانی می‌پردازد.</p> <p>هدف: تحلیل موانع ساختاری که زنان را محدود می‌کند.</p> <p>روش: مرور ادبیات و تجزیه و تحلیل پیامدهای آن.</p> <p>یافته‌ها: وجود معضلات ساختاری و اجتماعی.</p> <p>نتایج: تدابیر خاص برای شکستن سقف شیشه‌ای ضروری است.</p>	<p>Women's Leadership and the Glass Ceiling: A Global Perspective.</p>	<p>O'Brien (2019)</p>	۲۰



<p>چکیده: این کتاب به مرور تئوری‌های مختلف رهبری و تأثیر آن‌ها بر مدیریت وضعیت‌ها و چالش‌ها می‌پردازد.</p> <p>هدف: ارزیابی تئوری‌های رهبری و چگونگی کاربرد آن‌ها در دنیای واقعی.</p> <p>روش: تحلیل مفاهیم و الگوریتم‌ها در رهبری.</p> <p>یافته‌ها: تعادل بین نظریه و عمل در رهبری مؤثر است.</p> <p>نتایج: برای زنان، درک نظریه‌ها می‌تواند به شکل‌گیری استراتژی‌های رهبری کمک کند.</p>	Leadership: Theory and Practice.	Northouse (2018)	۲۱
<p>چکیده: این مقاله به بررسی نابرابری‌های جنسیتی در رهبری سازمان‌های دولتی می‌پردازد.</p> <p>هدف: شناسایی و تحلیل مبانی و ریشه‌های نابرابری در رهبری.</p> <p>روش: مطالعه موردی و تحلیل داده‌های سازمانی.</p> <p>یافته‌ها: شناسایی موانع فرهنگی و سازمانی.</p> <p>نتایج: نیاز به تغییرات کلیدی در لباس رهبری برای ارتقای برابری جنسیتی.</p>	Gender Disparities in Leadership: A Case Study of Public Sector Organizations.	Haines & Mroz (2019)	۲۲
<p>چکیده: این مقاله به تجزیه و تحلیل رهبری در زمینه تنوع جنسیتی می‌پردازد.</p> <p>هدف: شناخت چالش‌ها و فرصت‌ها از منظر رهبری.</p> <p>روش: مصاحبه‌های کیفی و تجزیه و تحلیل موضوعات.</p> <p>یافته‌ها: نشان دادن تأثیر جنسیت بر سبک‌های رهبری.</p> <p>نتایج: تنوع باید در قلب استراتژی‌های رهبری قرار گیرد.</p>	Gender and Diversity in Leadership: Insights from Qualitative Research.	Benschop & Verloo (2018)	۲۳
<p>چکیده: مقاله‌ای با نگاهی جهانی به وضعیت رهبری زنان.</p> <p>هدف: بررسی تأثیرات فرهنگی و اجتماعی بر رهبری زنان.</p> <p>روش: تحلیل مقایسه‌ای تعدادی از کشورها.</p> <p>یافته‌ها: تفاوت‌های فرهنگی در فرصت‌های رهبری زنان نمایانگر است.</p> <p>نتایج: لزوم حمایت از زنان به‌ویژه در فرهنگ‌های مردسالار.</p>	Women and Leadership: A Global Perspective.	Cohen (2019)	۲۴
<p>چکیده: این مقاله به بررسی نقش مربی‌گری در توسعه رهبری زنان می‌پردازد.</p> <p>هدف: کشف اثرات مثبت مربی‌گری بر روی زنان در رهبری.</p> <p>روش: مصاحبه و نظرسنجی از مربیان و مربی‌گیرندگان.</p> <p>یافته‌ها: مربی‌گری می‌تواند به بهبود مهارت‌های رهبری کمک کند.</p> <p>نتایج: توسعه برنامه‌های مربی‌گری و ایجاد شبکه‌های حمایتی.</p>	The Role of Mentorship in Women's Leadership Development	Doldor & Sweeney (2019)	۲۵
<p>چکیده: راهنمایی بر اساس رویکردهای پژوهش فمینیستی و تأثیر آنها بر رهبری زنان.</p> <p>هدف: معرفی روش‌ها و تکنیک‌های پژوهش فمینیستی.</p> <p>روش: مروری بر متون و نقد آنها.</p> <p>یافته‌ها: گسترش دانش نظری و کاربردی در رهبری زنان.</p> <p>نتایج: نیاز به تجزیه و تحلیل عمیق‌تر بر مبنای تجارب زنان در رهبری</p>	Feminist Research Practice: A Primer.	Hesse Bibber (2014)	۲۶



<p>چکیده: بررسی چالش‌ها و موانع رهبری زنان در بخش بهداشت و درمان.</p> <p>هدف: شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری زنان در حوزه بهداشت.</p> <p>روش: تحلیل کیفی محیط‌های کاری.</p> <p>یافته‌ها: وجود موانع در سطوح مختلف سازمانی.</p> <p>نتایج: نیاز به ایجاد مسیرهای شغلی روشن‌تر برای زنان در بهداشت و درمان.</p>	<p>Gender and Leadership in Health Care: Barriers and Solutions.</p>	<p>Kuhlmann &amp; Bargal (2016)</p>	۲۷
<p>چکیده: تجزیه و تحلیل سیستماتیک شرایط رهبری زنان در بخش غیرانتفاعی.</p> <p>هدف: بررسی چالش‌های خاص و فرصت‌های موجود.</p> <p>روش: مصاحبه با رهبران زن در سازمان‌های غیرانتفاعی.</p> <p>یافته‌ها: ضروری بودن حمایت مؤسسه‌ای و اجتماعی.</p> <p>نتایج: توسعه برنامه‌های خاص توانمندسازی برای این زنان.</p>	<p>Women's Leadership in the Nonprofit Sector: Challenges and Opportunities.</p>	<p>Niven (2020)</p>	۲۸
<p>چکیده: بررسی اقدام جمعی برای بهبود وضعیت رهبری زنان.</p> <p>هدف: شناسایی راهکارهای مؤثر برای ارتقاء رهبری زنان.</p> <p>روش: مرور ادبیات و تحلیل مقایسه‌ای.</p> <p>یافته‌ها: اهمیت وحدت و همکاری در سرمایه‌گذاری بر رهبری.</p> <p>نتایج: پیشنهاد یک چهارچوب جامع برای اقدام.</p>	<p>Collective Action for Women's Leadership: A Review and Framework.</p>	<p>Rattan &amp; Demarzo (2019)</p>	۲۹
<p>چکیده: تحلیل مانع‌های رهبری و پیشنهاد روش‌های توانمندسازی.</p> <p>هدف: بررسی تأثیرات اجتماعی و ساختاری بر رهبری زنان.</p> <p>روش: گردآوری داده‌ها از میان نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌ها.</p> <p>یافته‌ها: شناسایی موانع ساختاری و تأثیرات فرهنگی.</p> <p>نتایج: پیشنهاد توسعه برنامه‌های آموزشی و حمایتی.</p>	<p>Women in Leadership: Examining Barriers and Strategies for Empowerment.</p>	<p>Vassallo &amp; Smith (2020)</p>	۳۰
<p>چکیده: این مقاله به رابطه بین هوش هیجانی و موفقیت رهبری زنان می‌پردازد.</p> <p>هدف: بررسی تأثیر هوش هیجانی بر کاربرد مهارت‌های رهبری.</p> <p>روش: تجزیه و تحلیل داده‌ها از بین رهبران زن.</p> <p>یافته‌ها: هوش هیجانی می‌تواند به بهبود عملکرد رهبری کمک کند.</p> <p>نتایج: به‌کارگیری آموزش‌های هوش هیجانی در برنامه‌های رهبری ضروری است.</p>	<p>Women in Leadership: The Role of Emotional Intelligence</p>	<p>Miller &amp; Kearney (2021)</p>	۳۱
<p>چکیده: این مقاله به بررسی شکاف رهبری جنسیتی از منظر سیاست‌ها و رویه‌ها می‌پردازد.</p> <p>هدف: شناسایی موانع موجود بر سر راه رهبری زنان.</p> <p>روش: مرور ادبیات و تحلیل داده‌ها.</p> <p>یافته‌ها: بسیاری از سیاست‌ها و رویه‌ها مانع پیشرفت زنان در رهبری هستند.</p> <p>نتایج: نیاز به اصلاحات اساسی در سیاست‌ها و رویه‌ها.</p>	<p>Gender Leadership Gap: Policies and Practices.</p>	<p>Cawsey &amp; Rowe (2018)</p>	۳۲



<p>چکیده: بررسی تأثیر فناوری و دیجیتالیسم بر رهبری زنان. هدف: تحلیل فرصت‌ها و چالش‌های جدید دیجیتالی. روش: مطالعه‌ی تاریخی و تحلیلی بر اساس داده‌های تحقیقی. یافته‌ها: ابزارهای دیجیتالی می‌توانند مشارکت بیشتر زنان در نقش‌های رهبری تسهیل کنند. نتایج: نیاز به برنامه‌های آموزشی دیجیتال برای زنان.</p>	<p>Women's Leadership in the Digital Age: Opportunities and Threats</p>	<p>Kossyva &amp; Ferreira (2022) ۳۳</p>
<p>چکیده: استراتژی‌های جدید رهبری فمینیستی و تأثیر آن بر ساختارهای اجتماعی. هدف: بررسی مفهوم رهبری فمینیستی و تأثیر آن بر سازمان‌ها. روش: تحلیل کیفی با مرور ادبیات موجود. یافته‌ها: رهبری فمینیستی می‌تواند تغییرات مثبت را در سازمان‌ها ایجاد کند. نتایج: نیاز به توسعه الگوهای رهبری فمینیستی در آموزش‌های مدیریتی.</p>	<p>Feminist Leadership: New Strategies for Change</p>	<p>Burkinshaw &amp; Tinker (2020) ۳۴</p>
<p>چکیده: تحلیل تفاوت‌های جنسیتی در پیشرفت شغلی و عوامل مؤثر بر آن. هدف: شناسایی موانع و فرصت‌ها در مسیر پیشرفت. روش: مطالعه بازار کار و تحلیل داده‌های قابلیت‌های شغلی. یافته‌ها: تبعیض سیستماتیک هنوز در بسیاری از صنایع وجود دارد. نتایج: پیشنهادات برای کاهش شکاف‌های حرفه‌ای.</p>	<p>Beyond the Glass Ceiling: Gender Differences in Career Advancement</p>	<p>Adams &amp; Funk (2012) ۳۵</p>
<p>چکیده: بررسی پژوهش‌های مربوط به رهبری زنان و تأثیرات آن بر مدیریت. هدف: شناسایی کارکردهای رهبری زنان در صنایع مختلف. روش: نقد و تحلیل ادبیات مدیریت. یافته‌ها: رهبری زنان می‌تواند تأثیرات مثبتی در سازمان‌ها داشته باشد. نتایج: نیاز به توجه بیشتری به رهبری زنان و حمایت‌های سازمانی.</p>	<p>Research in Management: Gender and Leadership</p>	<p>Scandura &amp; Williams (2004) ۳۶</p>
<p>چکیده: بررسی تصورات مختلف درباره رهبری زنان در فرهنگ‌های مختلف. هدف: تحلیل تفاوت‌های فرهنگی در نگرش به رهبری زنان. روش: مطالعه مقایسه‌ای بین کشورهای مختلف. یافته‌ها: تصورات متفاوت می‌تواند بر درک رهبری زنانه تأثیر بگذارد. نتایج: نیاز به آموزش‌های فرهنگی برای ترویج رهبری زنان.</p>	<p>Perceptions of Women in Leadership: A Cross Cultural Study</p>	<p>de Oliveira &amp; Alencar (2023) ۳۷</p>
<p>چکیده: بررسی وضعیت «سقف شیشه‌ای» و «صخره‌های شیشه‌ای» برای زنان در رهبری. هدف: تحلیل چگونگی قرار گرفتن زنان در موقعیت‌های چالش برانگیز. روش: بررسی موردی و مصاحبه با مدیران زن. یافته‌ها: زنان در شرایط دشواری قرار می‌گیرند و با خطرات بیشتری مواجه هستند. نتایج: شناسایی و کاهش این موانع ضروری است.</p>	<p>The Gendered Nature of Leadership: Examining the Glass Cliff</p>	<p>. Cook &amp; Glass (2014) ۳۸</p>

چکیده: ارائه چارچوب‌هایی برای رهبری در دنیای پیچیده. هدف: شناسایی چالش‌های جدید در رهبری سازمان‌ها. روش: تحلیل ادبیات و داده‌های تجربی. یافته‌ها: نیاز به تفکر نوآورانه برای حل چالش‌های رهبری. نتایج: رهبری باید به تغییرات و نیازهای روز پاسخ دهد.	The Work of Leadership	Heifetz & Laurie (2001)	۳۹
چکیده: تجزیه و تحلیل جامع از وضعیت برابری جنسیتی در رهبری. هدف: شناسایی و تحلیل دشواری‌ها و فرصت‌ها. روش: مرور متون علمی و مطالعات روزمره. یافته‌ها: برابری جنسیتی نیازمند توجه و تلاش مستمر است. نتایج: پیشنهاد تغییرات در سیاست‌های استخدامی و آموزشی.	Gender Equity in Leadership: A Comprehensive Review	Duxbury & Higgins (2019)	۴۰
چکیده: بررسی تأثیر ادراکات جنسیتی روی رهبری. هدف: شناسایی استریوتایپ‌های موجود و تأثیر آن‌ها بر پذیرش رهبری. روش: جمع‌آوری نظرات و تحلیل داده‌های اجتماعی. یافته‌ها: استریوتایپ‌ها به طور مداوم بر تصویری که زنان از رهبری دارند، تأثیر می‌گذارند. نتایج: نیاز به تغییر در ادراکات اجتماعی.	Stereotypes and Leadership: Gender Differences in Perception	Schmitt & Branscombe (2019)	۴۱
چکیده: چالش‌ها و موانع بر سر راه زنان در عرصه سیاسی. هدف: تحلیل وضعیت زنان در سیاست و رهبری سیاسی. روش: مصاحبه و تحلیل داده‌ها. یافته‌ها: زنان هنوز با موانع فرهنگی و قانونی روبرو هستند. نتایج: اعمال تغییرات ساختاری و قانونی ضروری هستند.	Women Leaders in Politics: Barriers to Gender Equality	Lang & Kroll (2020)	۴۲
چکیده: ارائه استراتژی‌هایی برای توانمندسازی زنان در رهبری. هدف: شناسایی بهترین شیوه‌ها و روش‌های تغییر. روش: تحلیل موارد عملی و تئوری‌ها. یافته‌ها: وجود شیوه‌های مؤثر برای توانمندسازی زنان به وضوح دیده می‌شود. نتایج: نیاز به اقدامات عملی در سازمان‌ها و دولت.	Empowering Women in Leadership: Practical Strategies for Change	Pease & Kati (2022)	۴۳
چکیده: بررسی چالش‌ها و عملکرد زنان در رهبری در زمان پاندمی. هدف: تحلیل تأثیر COVID 19 بر رهبری زنان و چگونگی مواجهه آن‌ها با چالش‌ها. روش: مطالعه کیفی با استفاده از مصاحبه‌ها. یافته‌ها: زنان در رهبری به‌خوبی با شرایط بحرانی مواجه شدند. نتایج: لزوم توجه بیشتری به آموزش و آماده‌سازی رهبری در شرایط بحرانی.	Women's Leadership in the Age of Covid 19: Challenges and Resilience	Zand (2021)	۴۴

برای تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از ۴۴ مقاله ذکر شده، می‌توان مضامین مختلف را شناسایی و طبقه‌بندی کرد. این کار به شفاف‌سازی مفاهیم و ظهور الگوهای جدید در زمینه توانمندسازی زنان در رهبری کمک می‌کند. به این منظور، مضامین به سه دسته اصلی تقسیم شد: مضامین فراگیر، مضامین سازنده و مضامین پایه. همچنین، کد منابع مربوط به هر مضمون در جدول شماره ۲، مشخص شد.

۱. مضامین فراگیر: مضامین فراگیر، موضوعاتی هستند که به‌طور کلی در تمامی مطالعات موجود رخ داده‌اند و



تأثیرات گسترده‌ای را به دنبال دارند.

۲. مضامین سازنده: مضامین سازنده، موضوعاتی هستند که در برخی از مطالعات به‌طور خاص به آن‌ها پرداخته شده و راهکارها یا روش‌های خاصی برای توانمندسازی زنان در رهبری ارائه شده است.
۳. مضامین پایه: مضامین پایه، اجزای بنیادی و اولیه هستند که می‌توانند در دیگر مضامین استفاده شوند و از دل مطالعات ناشی شده‌اند.

### مراحل تجزیه و تحلیل:

۱. شناسایی مضامین: در این مرحله، تمامی مقالات بررسی و مضامین مشترک بین آن‌ها استخراج شد. پژوهشگران مختلف در زمینه‌های مختلف توانمندسازی زنان، رهبری و موانع را بررسی کرده‌اند.
۲. طبقه‌بندی مضامین: مضامین شناسایی شده به سه دسته اصلی طبقه‌بندی شد. این کار با توجه به تکرار مضامین در مقالات و ارتباط آن‌ها انجام شد.
۳. ارائه یافته‌ها: یافته‌ها به‌صورت جدول یا شبکه‌ای ارائه شد که ارتباط بین مضامین و منابع در جدول ۲ گزارش شده است.

**Table 2.**  
**The Identified and Catagorized Themes**

مضامین فراگیر و کد منابع	مضامین سازنده و کد منابع	مضامین پایه و کد منابع
برابری جنسیتی در رهبری (۴۴, ۳۹, ۲۲, ۱۱)	موانع فرهنگی و سیستماتیک (۴۳, ۳۶, ۳۲, ۱۵)	ساختارهای سازمانی و رهبری (۳۵, ۱۷)
آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری (۴۱, ۳۱, ۲۲, ۲۰)	نقش در رهبری زنان (۴۴, ۳۸, ۳۲, ۲۵)	نقش اقتصاد و بازار کار (۳۳, ۲۱)
الگوهای رهبری زنان (۲۹, ۲۳, ۲۲, ۱۸)	نقش شبکه‌های حمایتی (۲۹, ۲۵, ۲۴, ۱۱)	تأثیرات لطمه‌های اجتماعی بر رهبری زنان (۲۶, ۲۳)
نقش رسانه‌ها در ترویج رهبری زنان (۴۱, ۳۲)	مدیریت تعارض و پیچیدگی (۳۰, ۲۸)	تحلیل محیط‌های کاری (۳۴, ۲۷)
تأثیر هوش هیجانی بر رهبری (۴۱, ۳۱)	معضلات اجتماعی و فرهنگی (۳۷, ۲۸, ۱۵)	روانشناسی فرهنگی زنان (۱۶, ۱۴, ۱۳)
چالش‌های رهبری در شرایط بحران (۴۴, ۴۲)	تحلیل تأثیرات روانشناسی فرهنگی بر رهبری زنان (شامل تحلیل‌های خاصی که به مسائل فرهنگی، اجتماعی و عاطفی مرتبط با زنان به عنوان رهبران می‌پردازند). (۴۰, ۱۲, ۱۰)	

### مدل مفهومی پژوهش

۱. عوامل کلیدی: این بخش شامل مؤلفه‌های اصلی است که بر رهبری زنان تأثیر می‌گذارند. این عوامل شامل برابری جنسیتی، آموزش و توسعه مهارت‌ها، الگوهای رهبری زنان، نقش رسانه‌ها، تأثیر هوش هیجانی و چالش‌های رهبری در شرایط بحران است.

**۲. چالش‌ها:** این بخش به موارد چالش‌برانگیز و موانع موجود در مسیر رهبری زنان می‌پردازد. شامل موانع فرهنگی و سیستماتیک، نقش در رهبری زنان، نقش شبکه‌های حمایتی، مدیریت تعارض و پیچیدگی، معضلات اجتماعی و فرهنگی و تحلیل تأثیرات روانشناسی فرهنگی است.

**۳. زیرساخت‌ها:** این قسمت شامل اصول بنیادی و ساختاری است که بر شکل‌گیری و توسعه رهبری زنان تأثیر می‌گذارد. شامل ساختارهای سازمانی و رهبری، نقش اقتصاد و بازار کار، تأثیرات لطمه‌های اجتماعی بر رهبری زنان، تحلیل محیط‌های کاری و روان‌شناسی فرهنگی زنان است.

#### ارتباطات:

ارتباطات بین عوامل کلیدی و چالش‌ها: عوامل کلیدی مانند برابری جنسیتی و آموزش و توسعه مهارت‌ها با چالش‌های موجود مرتبط هستند و به تقویت فرصت‌ها برای زنان کمک می‌کنند.

ارتباطات بین چالش‌ها و زیرساخت‌ها: چالش‌های موجود به‌طور مستقیم بر زیرساخت‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی تأثیر دارند و برای تسهیل حضور زنان در رهبری نیاز به بهبود این زیرساخت‌ها است. این مدل می‌تواند به پژوهشگران و علاقه‌مندان به رهبری زنان کمک کند تا دید جامع‌تری از موانع و فرصت‌های موجود در این حوزه به‌دست آورند و موجب تحلیل بهتر این پدیده‌ها شود.

#### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، نقش قابلیت‌های رهبری زنان بر عملکرد سازمانی و توسعه پایدار، با تأکید بر تأثیرات روان‌شناسی فرهنگی بررسی گردید. شواهد نشان می‌دهند که برابری جنسیتی و توانمندسازی زنان در زمینه رهبری، می‌تواند به ارتقاء پیشرفت و نوآوری در سازمان‌ها منجر شود (Eagly & Carli, 2007). از جمله مضامین کلیدی شناسایی شده می‌توان به «برابری جنسیتی در رهبری» و «نقش آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری» اشاره کرد. با این حال، بررسی‌ها نیز مشخص کرده‌اند که زنان به دلیل نابرابری‌های ساختاری و فرهنگی با چالش‌های جدی در دستیابی به جایگاه‌های رهبری مواجه هستند (Houghton & Neck, 2002). شواهد حاکی از آن هستند که «موانع فرهنگی و سیستماتیک» نه تنها بر پیشرفت زنان تأثیرات منفی می‌گذارند، بلکه در ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و بهبود عملکرد کلی آنان نیز اختلال ایجاد می‌کنند. به همین دلیل، شناسایی و برطرف‌سازی این موانع و عدم پیگیری سیاست‌های مؤثر از سوی سازمان‌ها ارتباط تنگاتنگی دارد (Holt & Marques, 2012). در این زمینه، «نقش شبکه‌های حمایتی» به عنوان عاملی کلیدی در پیشبرد موقعیت‌های رهبری زنان شناسایی شده است؛ تقویت این شبکه‌ها می‌تواند به بهبود شرایط و افزایش اعتماد به نفس زنان در زمینه رهبری کمک کند. همچنین، تأثیر «هوش هیجانی» در رهبری زنان به عنوان عاملی مؤثر در مدیریت تعارضات و هدایت گروه‌ها، به وضوح حائز اهمیت است (Goleman, 1998).

روان‌شناسی فرهنگی نقشی اساسی در درک تجربیات زنان در رهبری ایفا می‌کند و چالش‌های فرهنگی مواجه شده توسط زنان نه تنها بر عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد، بلکه احساس عدم پذیرش و نابرابری در محیط کار را نیز تشدید می‌کند (Borkowski & Lu, 2010). شناسایی این چالش‌ها نیازمند تجزیه و تحلیل مجدد با تأکید بر روان‌شناسی فرهنگی است تا موانع موجود شناسایی و راهکارهای مؤثری ارائه شود این یافته‌ها با نتایج تحقیقات Funk (2012) و Higgins (2019) هم‌خوانی دارد و نیاز به تغییرات در سیاست‌های سازمانی و اجتماعی را نشان می‌دهد.

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهند که درک بهتر از «روانشناسی فرهنگی زنان» می‌تواند به توسعه سیاست‌های مؤثر در رهبری زنان منجر شود. به عنوان مثال، ایجاد برنامه‌های آموزشی با تمرکز بر مهارت‌های رهبری نرم و هوش هیجانی می‌تواند زنان را در دستیابی به نقش‌های رهبری یاری کند و آن‌ها را قادر سازد در برابر چالش‌های فرهنگی ایستادگی کنند (Groves, 2005).





در نهایت، تحلیل‌ها نشان می‌دهند که قابلیت‌های رهبری زنان نه تنها به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک می‌کند، بلکه در تغییر نگرش‌ها و باورهای فرهنگی نیز تأثیرگذار خواهد بود. به علاوه، نتایج نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که زنان را در سطوح بالای مدیریتی دارند، به بهترین نتایج از نظر نوآوری و عملکرد مالی دست می‌یابند (Khan & Alemi, 2023).

این پژوهش تأکید می‌کند که برای تحقق قابلیت‌های رهبری زنان و بهبود عملکرد سازمان‌ها، نیاز به تغییرات بنیادین در ساختارهای اجتماعی و فرهنگی می‌باشد. روانشناسی فرهنگی به عنوان یک عامل اصلی در فرآیند توانمندسازی زنان، همچنین مستلزم شناخت و تحلیل دقیق موانع فرهنگی و اجتماعی است (Eagly & Carli, 2007). شواهد نشان می‌دهند که هنجارهای اجتماعی و ساختاری می‌توانند به طور مستقیم بر رفتار و تصمیم‌گیری‌های زنان تأثیر بگذارند (Karam & Jamali, 2019). با شناسایی چالش‌های موجود و ایجاد فرصت‌های برابر از طریق حمایت‌های اجتماعی و آموزشی، می‌توان به تسهیل دسترسی زنان به موقعیت‌های رهبری کمک (Hunt et al., 2018)؛ همچنین، توانمندسازی زنان در رهبری می‌تواند به ایجاد توازن جنسیتی در رده‌های مدیریتی و افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، نوآوری و رضایت شغلی در سازمان‌ها منجر شود (World Economic Forum, 2021).

تحلیل‌ها نشان می‌دهند که عدم توازن جنسیتی در رهبری نه تنها توانمندی‌های زنان جامعه را از بین می‌برد، بلکه می‌تواند به کارایی کلی سازمان‌ها لطمه زند. بنابراین، توجه به چالش‌ها و موانع اجتماعی و روان‌شناختی که زنان در عرصه رهبری با آن‌ها مواجه هستند، ضروری است (Spreitzer, 1995).

با توجه به شناسایی زمینه‌های جدید در این مطالعه، نتایج پژوهش می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران در ارتقاء برنامه‌های توانمندسازی زنان در رهبری یاری رسانده و به بهبود عملکرد و توسعه پایدار سازمان‌های دولتی کمک کند. در نهایت، این پژوهش می‌تواند مبنای مناسبی برای پژوهش‌های آینده در زمینه تأثیر روان‌شناسی فرهنگی بر قابلیت‌های رهبری زنان و ارتباط آن با عملکرد پایدار سازمان‌ها عمل کند.

**سهم نویسندگان:** دکتر ملیحه چرخاب: طراحی، اجرا، تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها، نگارش و ویرایش مقاله و نویسنده مسئول. محمد غلامی‌فر: گردآوری اطلاعات. همه نویسندگان نسخه نهایی مقاله را بررسی و تایید کردند.

**سپاسگزاری:** نویسندگان مقاله از همه کسانی که در تهیه این مقاله مشارکت داشته اند تشکر می‌کنند.

**تضاد منافع:** نویسندگان اعلام می‌کنند که در این مقاله تضاد منافع وجود ندارد.

**حمایت مالی:** این مقاله هیچ گونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

## References

- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Gender Differences in Career Advancement. *Journal of Economic Perspectives*, 26(1), 145-174. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.26.1.145>
- Ateş, M., & Derin, H. (2022). Women's Leadership Development Programs: Successes and Challenges. *Gender, Work & Organization*, 29(1), 114-128. URL: <https://doi.org/10.1111/gwao.12786>
- Azmat, G., & Boucher, V. (2013). Women's Leadership in the Public Sector: Exploring the Evidence. *International Journal of Public Administration*, 36(14), 1102-1112. URL: <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.866627>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. URL: <https://citeseerx.>



[ist.psu.edu/document?](http://ist.psu.edu/document?)

- Benschop, Y., & Verloo, M. (2018). Gender and Diversity in Leadership: Insights from Qualitative Research. *Leadership Quarterly*, 29(1), 18-34. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.003>
- Berkovitch, N. (2020). Gender Equality in Leadership: Breaking Barriers in Public Administration. *Public Management Review*, 22(2), 217-236. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1656498>
- Borkowski, N., & Lu, Y. (2010). *The Impact of Emotional Intelligence on Leadership*. Human Resource Management. DOI: [10.1002/hrm.20302](https://doi.org/10.1002/hrm.20302)
- Burkinshaw, P., & Tinker, A. (2020). Feminist Leadership: New Strategies for Change. *Gender, Work & Organization*, 27(4), 515-528. URL: <https://doi.org/10.1111/gwao.12401>
- Buse, K., & Bilimoria, D. (2014). Why Women are Underrepresented in Leadership Positions: A Review of Research. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 290-309. URL: <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2014-0005>
- Catalyst, A. (2020). Women in Leadership: The Current State of Affairs. Retrieved from. URL: <https://www.catalyst.org/research/women-in-leadership>
- Cawsey, T. F., & Rowe, A. (2018). Gender Leadership Gap: Policies and Practices. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 1002-1014. URL: <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1462285>
- Chen, C., & Sinha, R. (2022). Pathways and Barriers: Women's Leadership in Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 45(3), 255-267. URL: <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1951857>
- Cohen, P. (2019). Women and Leadership: A Global Perspective. *Journal of Gender Studies*, 28(8), 1032-1049. URL: <https://doi.org/10.1080/09589236.2019.1585079>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). The Gendered Nature of Leadership: Examining the Glass Cliff. *Leadership Quarterly*, 25(5), 981-992. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.007>
- Doldor, E., & Sweeney, S. (2019). The Role of Mentorship in Women's Leadership Development. *British Journal of Management*, 30(3), 579-593. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12328>
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2019). Gender Equity in Leadership: A Comprehensive Review. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(1), 10-23. URL: <https://doi.org/10.1002/cjas.144410>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Review Press. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/gm.2009.05324aae.001/full/html>
- Evers, K. M., & Nienaber, A. M. (2022). Decoding Gender Inequality in Organizational Leadership. *Organization Studies*, 43(7), 991-1010. URL: <https://doi.org/10.1177/0170840621995602>
- Goleman, D. (1998). *What Makes a Leader?* Harvard Business Review. DOI: [10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199810\)32:8<1035::AID-MHR111>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199810)32:8<1035::AID-MHR111>3.0.CO;2-D)
- Groves, K.S. (2005). *Leader's Influences on Team Effectiveness: The Role of Emotional Intelligence*. The Leadership Quarterly. DOI: [10.1016/j.leaqua.2005.03.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001)



- Haines, V. Y., & Mroz, T. (2019). Gender Disparities in Leadership: A Case Study of Public Sector Organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 453-467. URL: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2018-0207>
- Harris, M., & Melton, J. (2021). Empowering Women Leaders: Challenges and Opportunities in the Workplace. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 32-45. URL: <https://doi.org/10.1002/jls.21898>
- Hartley, J., & Bednall, T. C. (2021). Women's Leadership Development: The Role of Networks. *Leadership*, 17(3), 389-407. URL: <https://doi.org/10.1177/1742715020903404>
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 79(11), 131-141. URL: <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=4913712&>
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000312240907400203>
- Hesse-Biber, S. N. (2014). *Feminist Research Practice: A Primer*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Abigail-Brooks-2/publication/309282474\\_Feminist\\_Standpoint\\_Epistemology](https://www.researchgate.net/profile/Abigail-Brooks-2/publication/309282474_Feminist_Standpoint_Epistemology)
- Holt, D.T., & Marques, J. (2012). *The Role of Emotional Intelligence in Leadership*. Organizational Dynamics. DOI:10.1016/j.orgdyn.2011.03.001
- Jackson, C., & Parry, K. (2018). Gendered Leadership: The Experiences of Women in the Public Sector. *Public Management Review*, 20(4), 579-596. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1362758>
- Jansen, P. G. W., & Koopmans, L. (2020). Leadership Styles and Gender: A Review and Meta-Analysis. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101343. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101343>
- Karam, C. M., & Jamali, D. (2019). The role of women in leadership: A review of research. *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1385-1404. DOI: 10.1080/09585192.2018.1440431
- Khan, A., & Alemi, M. (2023). Women in Leadership: Performance and Challenges in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, 46(3), 215-230. URL: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(24\)01925-1/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(24)01925-1/fulltext)
- Kossyva, J., & Ferreira, A. I. (2022). Women's Leadership in the Digital Age: Opportunities and Threats. *Gender, Work & Organization*, 29(4), 1232-1251. URL: <https://doi.org/10.1111/gwao.12777>
- Kuhlmann, E., & Bargal, D. (2016). Gender and Leadership in Health Care: Barriers and Solutions. *International Journal of Health Services*, 46(4), 674-682. URL: <https://doi.org/10.1177/0020731416658294>
- Lang, R., & Kroll, C. (2020). Women Leaders in Politics: Barriers to Gender Equality. *Journal of Political Science*, 18(1), 73-89. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jpol.2020.01.004>
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. Sundiatu



- Dixon-Fyle, Lareina Yee, McKinsey & Company. URL: [http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/14237/1/Delivering-through-diversity\\_full-report.pdf](http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/14237/1/Delivering-through-diversity_full-report.pdf)
- Miller, T., & Kearney, M. (2021). Women in Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 432-448. URL: <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2020-0184>
- Morley, L., & Crossouard, B. (2016). Gender and Leadership in Higher Education: A Global Perspective. *Higher Education Quarterly*, 70(3), 277-304. URL: <https://doi.org/10.1111/hequ.12136>
- Niven, K. (2020). Women's Leadership in the Nonprofit Sector: Challenges and Opportunities. *Nonprofit Management & Leadership*, 31(2), 203-218. URL: <https://doi.org/10.1002/nml.21410>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. URL: [https://amberton.edu/wp-content/uploads/2023/05/HRT6570\\_E1-1.pdf](https://amberton.edu/wp-content/uploads/2023/05/HRT6570_E1-1.pdf)
- O'Brien, J. (2019). Women's Leadership and the Glass Ceiling: A Global Perspective. *Women in Management Review*, 34(6), 852-857. URL: <https://doi.org/10.1108/WIMR-01-2018-0010>
- de Oliveira, R. A., & Alencar, E. M. (2023). Perceptions of Women in Leadership: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(1), 17-35. URL: <https://doi.org/10.1177/14705958221077651>
- Pease, B., & Kati, O. (2022). Empowering Women in Leadership: Practical Strategies for Change. *Gender Studies International Forum*, 93, 102-112. URL: <https://doi.org/10.1016/j.gsf.2022.102432>
- Rattan, A., & Demarzo, J. (2019). Collective Action for Women's Leadership: A Review and Framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 905-919. URL: <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0027>
- Salas, S., & Benavides, M. (2020). Gender Differences in Leadership Styles and Effectiveness. *Journal of Management Studies*, 57(4), 694-709. URL: <https://doi.org/10.1111/joms.12568>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer: New York. URL: <https://parsmodir.com/wp-content/uploads/2020/03/MetaSynBook.pdf>
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Research in Management: Gender and Leadership. *Journal of Management*, 30(5), 707-717. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.04.002>
- Schmitt, M. T., & Branscombe, N. R. (2019). Stereotypes and Leadership: Gender Differences in Perception. *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), 176-203. URL: <https://doi.org/10.1177/0361684318820426>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465. URL: [https://www.weizmann.ac.il/FORTE/system/files/psychological\\_empowerment\\_.pdf](https://www.weizmann.ac.il/FORTE/system/files/psychological_empowerment_.pdf)
- Stal, M., & Mzyk, H. (2021). Women's Leadership in the Public Sector: Barriers and Facilitators. *Public Administration Review*, 81(5), 761-775. URL: <https://doi.org/10.1111/puar.13349>
- Taneja, S., & Toombs, L. (2016). Gender Diversity and Leadership in the Public Sector: Barriers and Solutions. *Public Administration Review*, 76(5), 707-715. URL: <https://doi.org/10.1111/>



puar.12515.

- United Nations. (2020). *The World's Women 2020: Trends and Statistics*. Retrieved from. URL: <https://unstats.un.org/unsd/publications/SeriesF/seriesF.pdf>.
- Valenti, S., & M smaller, J. (2018). Women's participation in leadership: Current trends and future directions. *Leadership Quarterly*, 29(3), 350-364. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.01.002>
- Vassallo, J., & Smith, L. (2020). Women in Leadership: Examining Barriers and Strategies for Empowerment. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 1-15. URL: <https://doi.org/10.12806/V19/I3/R1>
- Vinnicombe, S., & Singh, V. (2014). Gender and Diversity in Leadership: Challenges and Opportunities. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 279-291. URL: <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2014-0026>
- World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. Retrieved from. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>
- Zand, Y. (2021). Women's Leadership in the Age of Covid-19: Challenges and Resilience. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 248-266. URL: <https://doi.org/10.1111/gwao.12625>