



Scenarios Regarding the Role of Women in Organizational Leadership

Ghasem Fouladi 

Professor of University Eyvanekey,,
Tehran, Iran.

Zahra Fatholahi Nargese 

PhD student of Future Studies,
University Eyvanekey, Tehran, Iran.

Abstract

Accepting the role and participation of women in the management and leadership of organizations and societies is an issue that has attracted a lot of attention. Therefore, creating a gender balance and having an interactive approach has made the presence of women at different levels of management and organizational leadership an undeniable necessity. Therefore, according to the importance of the topic, the present research was conducted to investigate scenarios regarding the role of women in organizational leadership. The current research is applied research and is included in the category of exploratory research. This research is based on mixed research that was conducted qualitatively and in an inductive analogical paradigm. The statistical population of this research is the experts, 25 of whom were selected using the purposeful sampling method based on the principle of theoretical adequacy. The tool for collecting information in the

* Corresponding Author: z.fatholahi123@gmail.com

How to Cite: Fouladi, G., & Fatholahi Nargese, Z. (2024). Scenarios Regarding the Role of Women in Organizational Leadership. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(113), 219 - 263. doi: [10.22054/jmsd.2024.78177.4442](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78177.4442)

qualitative part of the research is a semi-structured interview, based on which, key and effective factors on the acceptance and participation of women in the leadership of the organization were identified. Also, the data collection tool in the quantitative part is the critical uncertainty questionnaire. To analyze the data in the qualitative part, the content analysis method coding approach and Maxqda software were used. Also, to formulate the future scenarios of women's roles and participation in the organization's leadership, the critical uncertainty approach has been used in the quantitative part. The validity and reliability of the data collection tool in the qualitative section were confirmed using the content validity index and theoretical validity and the inter-coder reliability index with a coefficient of 0.88 and the intra-coder with a coefficient of 0.79. Also, the validity and reliability of the data collection tool in the quantitative section were confirmed using content validity and retest reliability with a coefficient of 0.82. The results of the research indicate that the male-dominated and female-dominated organizational culture and the empowerment and professional development of women to hold managerial positions are two important key factors in the role and participation of women in the leadership of the organization, which are the main basis of scenario writing in this research. In addition, the results of the research include the identification of four main scenarios regarding women's role acceptance and participation in organizational management and leadership in the form of scenarios of matriarchal organization, lost opportunity cost, glass ceiling, and patriarchal organization.

Keywords: Women, women's leadership, synergistic leadership, scenario writing, critical uncertainty.

1. Introduction

Various statistics in Iran and the world indicate that women do not have equal job opportunities, even in different managerial fields,

despite having a university education. While achieving development in any society requires the all-round and full participation of people, both men and women. In Iran, the role and influence of women in activities has been significant, especially in recent years; But there are still many potential capacities in terms of management activities that have remained unused for various reasons. Although the management of women in organizations of other countries has achieved remarkable results, most organizations tend to select and appoint men. In such organizations, the criterion for selecting people is gender, not competence. Therefore, according to the importance of the subject and the challenge in this field, the present research is an answer to the question:

Research Question(s): Which direction will the future of women and their role in organizational leadership tend?

2. Literature Review

Adibfar and Chitsaz (2022) in a research entitled "Gender Dynamics in the Workplace: Coaching Strategies for Women in the Organization" stated that while progress towards gender justice remains a struggle, the coach Gray can play a vital role in helping women reach their full potential in the workplace. Nazari (2020) in a research entitled "Women's leadership: an approach towards breaking the glass ceiling" reached the conclusion that one of the factors that hinders the promotion of women's values is the traditional culture ruling the society. Chaudhuri et al. (2019) in a research entitled "Perspectives of changing women's leadership in India and Korea from a cultural and generational point of view" concluded that although patriarchy is equally problematic for women leaders in both countries. But how women fight against these problems is culturally different.

3. Methodology

The current research is based on mixed research that was conducted qualitatively and quantitatively and in an inductive comparative paradigm. This research is applied in terms of purpose and is included in exploratory research. The statistical population of the current research is experts including university professors and senior, middle, operational managers and employees, especially women, who were selected using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. Due to the nature of the subject, in order to select the sample, people should be used who have the necessary experience and theoretical knowledge to answer the questions of the interview and the questionnaire. Also, due to the prevention of bias in the research, a range of women and men were considered as a statistical sample. For this purpose, 25 experts were selected as sample members based on the principle of theoretical adequacy and with the purposeful sampling method. Also, the tool for collecting data in the quantitative section is the critical uncertainty questionnaire. In this way, a questionnaire based on key factors affecting the role and participation of women in the leadership of the organization was designed and based on the critical uncertainty algorithm, and the experts were asked to rate these factors based on three indicators of expertise, agreement and importance. In order to analyze the data in the qualitative part, the method of content analysis and the approach of coding and Maxqda software were used. Also, in order to formulate the future scenarios of women's roles and participation in the organization's leadership in the quantitative part, the approach of critical uncertainty has been used. The validity and reliability of the data collection tool in the qualitative section was confirmed using the content validity index and theoretical validity and the inter-coder reliability index with a coefficient of 0.88 and intra-coder with a coefficient of 0.79. Also, the validity and reliability of the data collection tool in the quantitative part, content validity and retest reliability. In order to confirm the validity, the research

questionnaire was evaluated and confirmed by five professors familiar with the subject, and also the coefficient of 0.82 for retest reliability showed the confirmation of the questionnaire's reliability.

4. Results

The present research aims to provide scenarios regarding the role of women in organizational leadership based on the synergistic leadership in order to provide solutions for the development and advancement of the role of women in upper management jobs.

5. Conclusion

The findings of the research show that egalitarian socialization, lack of gender stereotypes, the level of incompetence attributed to gender, the existence of gender justice, the learned positive attitude towards women's employment in management and leadership roles, organizational culture patriarchal and Matriarchy, the existence of approaches that support women's rights, the empowerment and professional development of women to hold managerial positions, the removal of restrictions related to women, the redefinition of the value of women's jobs, the existence of values based on feminism, the existence of a worthy system, existence of meritocratic system without gender discrimination, the existence of suitable career path for women, adjustment of relevant laws and regulations and modification of the policies of appointment and selection of managers are the most important components and key factors in formulating the future scenarios of women's role and participation in the leadership of the organization. The classification of the components using the importance and consensus indicators shows that the empowerment and professional development of women to hold managerial positions and the male-dominated and female-dominated organizational culture are the main drivers of the future scenarios of role-playing and the participation of women in the leadership of the organization is considered. In other words, there is no consensus among experts about

these two indicators and these two uncertainties can be considered as critical uncertainties selected by the consensus index and the importance index and dispersion of the coefficient of changes. Therefore, by examining the consensus and importance indicators, it was determined that the two main components of the future scenarios of role-taking and participation of women in the leadership of the organization based on the theory of synergistic leadership, empowerment and professional development of women to hold managerial positions and organizational culture is male-dominated and female-dominated.



سناریوهایی در خصوص نقش‌پذیری زنان در رهبری سازمانی

استاد دانشگاه ایوان کی، تهران، ایران

قاسم فولادی ^{ID}

دانشجوی دکتری آینده پژوهی، دانشگاه ایوان کی، تهران، ایران.

زهرا فتح‌اللهی نرگسه ^{ID}*

چکیده

نقش‌پذیری و مشارکت زنان در مدیریت و رهبری سازمان‌ها و جوامع، موضوعی است که امروزه توجهات زیادی را به خود جلب کرده است. براین اساس، ایجاد توازن جنسیتی و داشتن رویکرد تعامل گرایانه، حضور زنان در سطوح مختلف مدیریتی و رهبری سازمانی را ضرورتی انکارناپذیر بخشیده است. لذا با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف بررسی سناریوهایی در خصوص نقش‌پذیری زنان در رهبری سازمانی، انجام پذیرفت. پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی است و در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. این پژوهش بر پایه پژوهش‌های آمیخته است که به صورت کیفی و کمی و در پارادایم قیاسی استقرایی، انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، خبرگان هستند که ۲۵ نفر از آنان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته است که براساس آن، عوامل کلیدی و مؤثر بر نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان، شناسایی شدند. همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسشنامه عدم قطعیت بحرانی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و رویکرد کدگذاری و نرم افزار مکس کیودی‌ای استفاده شده است. همچنین به منظور تدوین سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان، در بخش کمی از رویکرد عدم قطعیت بحرانی استفاده شده است. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از شاخص روایی محتوا و روایی نظری و شاخص پایایی میان کدگذار با ضریب ۰/۸۸ و درون کدگذار با ضریب ۰/۷۹ تأیید شد. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، با استفاده از روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون با ضریب ۰/۸۲، تأیید شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه و توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی دو عامل کلیدی مهم در نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان می‌باشند که مبنای اصلی سناریونویسی در این پژوهش قرار گرفته‌اند. به علاوه نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی چهار سناریوی اصلی در خصوص نقش‌پذیری و مشارکت زنان در مدیریت و رهبری سازمانی به صورت سناریوهای سازمان مادر سالار، هزینه فرصت از دست رفته، سقف شیشه‌ای و سازمان پدر سالار می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: زنان، رهبری زنان، رهبری هم‌افزا، سناریو نویسی، عدم قطعیت بحرانی.

مقدمه

یکی از مباحث مطرح در حوزه توسعه، نقش و مشارکت زنان به عنوان نیمی از جمعیت جامعه در بخش‌های مهم و کلیدی جوامع می‌باشد (Dar & Shairgojri, 2022). براین اساس حضور بانوان در مشاغل کلیدی در بسیاری از کشورهای توسعه یافته امری معمول و پذیرفته شده است (Mujahid & Zafar, 2012). در حقیقت کشورهایی که در مسیر توسعه سازنده قرار دارند؛ به این امر مهم پی برده‌اند که ضرورت ایجاد جامعه‌ی سالم در گرو وجود زنان فعال و موثر در جامعه می‌باشد (Singh et al., 2022).

تحقیقات صورت گرفته پیرامون حضور زنان در سطوح عالی مدیریت، نشان می‌دهد که آنان همواره به دلیل تصدی پست‌های پایین دستی، از پیشرفت باز داشته شده‌اند. آن‌ها اغلب به جای تصدی پست‌های مدیریتی، به عنوان دستیار مدیران ایفای نقش کرده‌اند. همین امر موجب شده که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نقش شایان توجهی نداشته باشند و در نتیجه نقش‌های رهبری مربوط به سطوح عالی سازمان، در اختیار آن‌ها قرار نگیرد (رجایی و همکاران، ۱۴۰۱).

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 جو حمایتی بیشتر در مورد مدیریت زنان و سازماندهی آن‌ها در سطوح مدیریت، سطح قابلیت کارکنان افزایش می‌یابد (آیباغی و همکاران، ۱۳۹۷). در این خصوص ضرورت و اهمیت پرداختن به نقش رهبری زنان در سازمان، سبب به وجود آمدن نظریه‌ای به نام رهبری هم‌افزا شده است. رویکرد تضایف‌گرایانه یا 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 به منزله 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 (حکاک و کولیوند، ۱۴۰۰).

اگرچه احراز پست‌های کلیدی برای زنان بسیار پیچیده است و متغیرهای زیادی را در بر می‌گیرد، اما اصل اول در مدیریت شایسته سالار، انتصاب افراد شایسته بدون در نظر گرفتن جنسیت آن‌ها می‌باشد (مرادی، ۱۳۹۴). آمارهای مختلف در ایران و جهان، حاکی از آن است که زنان با وجود تحصیلات عالی دانشگاهی حتی در زمینه‌های متفاوت مدیریتی، از فرصت‌های برابر شغلی، برخوردار نیستند. در حالی که دستیابی به توسعه در هر جامعه‌ای، مشارکت همه جانبه و کامل افراد، اعم از زن و مرد را می‌طلبد (ملایی و همکاران، ۱۳۹۹). در ایران، نقش و تأثیر زنان در فعالیت‌ها به خصوص در سال‌های اخیر چشمگیر بوده است؛ اما هنوز هم ظرفیت‌های بالقوه بسیاری در زمینه فعالیت‌های مدیریتی وجود دارد که به دلایل گوناگون بدون استفاده مانده‌اند (Gupta, 2018).

هر چند مدیریت زنان در سازمان‌های سایر کشورها دستاوردهای شایان توجهی داشته است، ولی بیشتر سازمان‌ها تمایل به انتخاب و انتصاب مردان دارند. در چنین سازمان‌هایی، ملاک انتخاب افراد جنسیت است نه شایستگی (ملایی و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین با توجه به اهمیت موضوع و چالش موجود در این زمینه، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که آینده زنان و نقش‌پذیری آن‌ها در رهبری سازمانی در کشور ایران، به کدام سمت گرایش پیدا خواهد کرد؟

براساس مطالعات مدرسه کسب و کار، تنها ۱۴/۶ درصد از مدیران اجرایی و ۴/۶ درصد از مدیران عامل سازمان‌ها در سراسر کشورها را زنان تشکیل می‌دهند. براساس همین مطالعات، سازمان‌هایی که زنان بیشتری را در موقعیت مدیران اجرایی قرار داده‌اند، ۵۳ درصد بازدهی بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها داشتند (رجایی و همکاران، ۱۴۰۱). 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 (مهرآرا و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین، کمرنگ دانستن موضوعات مربوط به زنان، درواقع انحراف از مسیر توسعه همه جانبه و پایدار است. زنان به‌عنوان پرورش دهندگان نسل امروز و فردا، نه‌تنها موضوع و هدف توسعه هستند، بلکه عامل مؤثری در پیشبرد اهداف توسعه محسوب می‌شوند (Singh et al., 2022). بنابراین، باید زمینه‌های مشارکت اجتماعی بیشتر آنان

فراهم و از نیروی زنان در همه سطوح استفاده شود. این امر علاوه بر مشارکت زنان در همه عرصه‌های اجتماعی به دلیل آگاهی بیشتر آنان به مشکلات زنان، امکان رفع موانع پیش روی زنان را نیز افزایش خواهد داد (اسحاق حسینی، ۱۳۸۲).

در ایالات متحده، درصد زنان شاغل در مشاغل کلیدی مدیریتی در بخش دولتی حدود ۵۱ درصد است درحالی‌که نقش زنان با مشاغل مدیریتی در آسیا حدود شش تا هشت درصد است (Dragišević & Mihić, 2020). طبق آمار منتشره در سال ۲۰۱۸، خانم‌ها به طور میانگین ۳۱ درصد از نیروی کار را در جهان به خود اختصاص داده‌اند. این شاخص برای کشور آلمان ۴۶/۵٪، فرانسه ۴۶/۹٪، سوئیس ۴۶/۵٪، ژاپن ۴۳/۶٪، هند ۲۲/۱٪ و ایران ۱۹٪ بود (Worldbank, 2019). کشورهای در حال توسعه و جهان سوم به دلیل عقب ماندگی‌های خاص خود، نیاز به حضور فعالانه زنان در عرصه‌های گوناگون اقتصادی، اجتماعی و... دارند. با وجود اهمیت این مسأله و تلاش و برنامه‌ریزی این کشورها، حضور زنان به‌ویژه در مناصب تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی چندان چشمگیر نبوده است و از این لحاظ فاصله زیادی با کشورهای توسعه یافته دارند. در ایران طی سال‌های اخیر جمعیت زنانی که سطوح عالی تحصیلات را طی کرده‌اند افزایش چشم‌گیری داشته و از مهارت‌های لازم در رشته‌های مختلف برخوردار گشته‌اند. اما متأسفانه آمارها و بررسی‌ها نشان می‌دهند که همچنان حضور زنان در عرصه‌های مدیریتی بسیار کم‌رنگ است و کشور ما در مقایسه با بسیاری از کشورهای جهان از این نظر در وضع بسیار نامساعدتری قرار دارد. براساس گزارش توسعه انسانی برنامه توسعه سازمان ملل (۲۰۱۰)، ۱۳ درصد پست‌های مدیریتی در ایران اختصاص به زنان دارد، حال آنکه این رقم در مورد کشورهای توسعه یافته‌ای نظیر استرالیا، کانادا و سوئد به ترتیب ۳۵، ۳۴ و ۳۱ درصد است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

هدف مهمی که نظام جمهوری اسلامی ایران در سند ششم توسعه در پیش گرفته، این است که باید سهم بهره‌وری سازمان‌ها در جهت رشد اقتصادی جامعه به ۳۱ درصد برسد، که برای محقق شدن آن لازم است تا از توانایی تمامی افراد شایسته در جامعه استفاده گردد. با توجه به این موضوع، زنان به عنوان نیمی از جمعیت کشور می‌توانند عامل مهمی در جهت تحقق این امر محسوب گردند (بوستانی و همکاران، ۱۴۰۱). بر اساس مسئله

مطروح، از آنجا که آینده نامعلوم است، سناریونویسی به ما می‌آموزد که چطور و چگونه در مورد این عدم اطمینان‌ها و نامعلومی‌ها بیندیشیم و فرض‌های دست و پاگیر امروزی را از دست و پای ذهن باز کنیم و به این قابلیت دست پیدا کنیم که بتوانیم گسست‌هایی را که ممکن است، جهان پیرامون را دگرگون سازد، شناسایی کنیم. بنابراین با توجه به اهمیت نقش زنان در پیشرفت و توسعه کشور و سازمان‌ها به عنوان نیمی از جمعیت فعال کشور، پژوهش حاضر بر آن است تا به ارائه سناریوهایی در خصوص نقش‌پذیری زنان در رهبری سازمانی براساس نظریه تضایف‌گرا پردازد تا بتواند راهکارهایی در جهت توسعه و پیشرفت نقش زنان در مشاغل بالادست مدیریتی را ارائه نماید.

مبانی نظری

در دنیای امروز که یکی از مهمترین روش‌های حفظ و بقای دولت‌ها و ملت‌ها، رقابت می‌باشد، ثابت شده است که آنچه سبب رشد و پیشرفت جوامع می‌شود، منابع انسانی است. حتی مهم‌تر از منابع فیزیکی و سرمایه‌های طبیعی (Rustiawan et al., 2023). زیرا این نیروی انسانی ماهر و متخصص است که می‌تواند بصورت بهینه و با بهره‌وری هرچه بیشتر، از منابع فیزیکی و طبیعی در جهت رشد و توسعه استفاده کند (Mogea, 2023). در این میان زنان، به دلیل اینکه تقریباً نیمی از افراد هر جامعه را تشکیل می‌دهند و سازندگان و پرورش‌دهندگان نسل‌های آینده محسوب می‌شوند، بخش مهمی از تأمین سرمایه انسانی در بحث توسعه‌اند (Singh et al., 2022). آن‌ها منبع انسانی بالقوه و مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند (نصری ولیک بنی و بهشتی راد، ۱۳۹۳). مشارکت و حضور زنان در عرصه فعالیت‌های اقتصادی اعم از تولیدی و یا خدماتی، عمری به قدمت زندگی اجتماعی انسان دارد (ضیائی‌فرد و همکاران، ۱۴۰۲).

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 (ملایی و همکاران، ۱۳۹۹). از سوی دیگر، با توجه به این که در سنجش شاخص توسعه دو عنصر مهم میزان بهره‌گیری از منابع مادی و انسانی و میزان توزیع عدالت به عنوان دو رکن اصلی در عملکرد آن تعریف شده‌اند، زنان با دارا بودن نیمی از نیروی انسانی (عامل توسعه) و نیمی از جمعیت

(هدف توسعه) می‌توانند عاملی برای ایجاد و گسترش توسعه باشند (Singh et al., 2022).

رهبری سازمانی شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است (فضلعلی و معظمی، ۱۴۰۱). رهبری توانایی نفوذ در گروه برای رسیدن به اهداف است. اگر منبع نفوذ، شخصی باشد، فرد به عنوان رهبر تلقی می‌شود (Shabri Abd et al., 2016). به عبارت دیگر، رهبری فرآیند تأثیرگذاری رهبر بر افراد یا گروه‌های ذی نفع است. بنابراین افرادی که دارای بیشترین نفوذ در دیگران می‌باشند، می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا نمایند (نوروزی و درودی، ۱۳۹۸). به موازات جریان اصلی تئوری پردازی‌های رهبری، پژوهش‌های گسترده‌ای در رابطه با «رهبری زنان» در زمینه‌های روانشناسی، مدیریت و نظریه سازمانی انجام شده است (Enderstein, 2018).

نخستین پژوهش درباره رهبران زن در دهه ۵۰ صورت گرفت که به دنبال پاسخ به این پرسش بود که آیا زنان می‌توانند مدیر باشند یا خیر (Bell & Nkomo, 1992). تحقیقات نشان داده است که زنان بیشتر در شغل‌های کم درآمد و بی آینده که کارهای زنانه پنداشته می‌شوند، مشاهده می‌شوند. زنان را با این تفکر استخدام می‌کنند که ترفیع شغلی نخواهند داشت. پس از استخدام نیز، برای زنان کارمند تجربه‌های کاری سازنده و فرصت مطالعه برای ترفیع کمتر از مردان وجود دارد (Ali, 2007). با ورود تعداد بیشتری از زنان به سمت‌های مدیریتی، پژوهشگران به دنبال شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های این رهبران با هم‌تایان مرد خود برآمدند (Butterfield & Grinnell, 1999). نتایج نشان داد که رهبری بطور سنتی به عنوان کاری مردانه شناخته شده که توسط مردان انجام می‌شود (نجارزاده آرانی و همکاران، ۱۳۹۹). علیرغم این که شواهدی برای تفاوت قابل توجه در توانایی رهبری زنان و مردان در روابط عمومی وجود ندارد، زنان همچنان تا حد زیادی در نقش‌های مدیریت ارشد و رهبری غایب هستند (Place & Vardeman-Winter, 2018). شواهد نشان می‌دهد تمایل زنان به رهبری نسبت به تمایل مردان متفاوت است. زنان معمولاً در جایگاه رهبری، فراگیرتر و مشارکتی‌تر عمل می‌کنند. آن‌ها تمایل دارند به دنبال اجماع و مشارکت باشند و می‌توان متصور بود این ویژگی‌ها واقعاً مدرن هستند و می‌توانند سبب موفقیت و پیشرفت اقتصاد خلاق و کارآفرینانه‌ی امروزی باشند. زنان

همچنین تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن دانش و دریافت اطلاعات قبل از اقدام دارند. آن‌ها کمتر برای تسلط‌جویی یا سلسله‌مراتب، ارزش قائل هستند و تمایل دارند به عنوان فردی در مرکز شبکه منابع انسانی رفتار کنند (ادیب‌فر و چیت‌ساز، ۱۴۰۲).

رهبری هم‌افزا سبکی از رهبری است که باهدف انعکاس صدا و تجربیات زنان شکل‌گرفته است (ایربی و همکاران، ۲۰۰۲). رهبری هم‌افزا بیان می‌کند که تفاوت‌های احتمالی میان زن و مرد، نمی‌تواند منجر به حقوق متفاوت برای این دو جنس شود. به عبارتی براساس این نوع سبک رهبری، زنان و مردان، فارغ از هرگونه تفاوت، از فرصت‌های برابر برای تصدی شغل‌های مدیریت و رهبری برخوردارند (آیباغی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۷). رهبری هم‌افزا به شیوه‌ای از مدیریت و رهبری اشاره دارد که به ارتقای نقش و جایگاه زنان در سازمان‌ها و جوامع می‌پردازد و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا به طور کامل از توانایی‌ها و توانمندی‌های خود استفاده کنند (Irby et al., 2013). مشارکت زنان در رهبری، در فرهنگ‌هایی که آینده‌نگر و عملکردگرا هستند و برابری جنسیتی دارند، بیشتر است و زنان در رهبری از ویژگی‌هایی همچون دموکراتیک، هماهنگ‌کننده، صمیمیت، مشارکت‌جو و پرورش‌دهنده بودن برخوردار هستند (حکاکی و کولیوند، ۱۴۰۰). بنابراین می‌توان گفت که این نظریه، به بررسی لزوم هماهنگی چهار بعد مرتبط در رهبری می‌پردازد، که شامل: الف) ساختار سازمانی، ب) رفتار رهبری، پ) نیروهای خارجی و ت) عقاید، نظریه‌ها و ارزش‌ها می‌باشند (ایربی و همکاران، ۲۰۱۳). این نوع رهبری به دنبال ایجاد یک محیط کاری است که از تفاوت‌ها و نظرات مختلف بهره می‌برد و به افراد اجازه می‌دهد تا با اعتقادات و ایده‌های متفاوت، به یک هدف مشترک برسند.

نقش زنان در رهبری هم‌افزا بسیار مهم است، زیرا زنان به دلیل تجربیات و دیدگاه‌های متفاوت خود، می‌توانند به شکلی منحصر به فرد به ایجاد تضادها و تنوع در محیط کاری کمک کنند (آیباغی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۵). زنان می‌توانند از تجربیات و دیدگاه‌های خود برای حل مسائل و ایجاد نوآوری استفاده کنند و به عنوان رهبران هم‌افزا، محیط کاری را به یک مکانی تحرک‌انگیز و پویا تبدیل کنند (Lunenburg & Ornstein, 2011).

پیشینه پژوهش

ادیب‌فر و چیت‌ساز (۱۴۰۲) 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.

نظری (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان "رهبری زنان: رویکردی به سوی شکستن سقف شیشه‌ای" به این نتیجه دست یافتند که یکی از عواملی که مانع از ارتقای ارزش‌های زنان می‌شود، فرهنگ سنتی حاکم بر جامعه می‌باشد.

پوربهرورزان و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "بازدارنده‌های شخصی و نهادی، به مثابه زیربنای سقف شیشه‌ای در ارتقای زنان در سازمان‌ها" به این نتیجه رسیدند که موانع مشارکت و ارتقای زنان به جز عوامل و فرایندهای سازمانی که شامل موانع در فضای رسمی و فضای غیررسمی می‌شوند، بازدارنده‌های شخصی (عوامل خانوادگی، نگرشی و مهارتی زنان) و بازدارنده‌های نهادی (عملکرد دولت و نقش فرهنگ عمومی) نیز می‌باشند.

حکااک و کولیوند (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان "سبک رهبری تضایف‌گرای زنان و اثر آن بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی؛ با تحلیل نقش میانجی سطح بلوغ قابلیت کارکنان" به این نتیجه دست یافتند که آن چیزی که بر توسعه قابلیت‌های کارکنان و پایداری آن‌ها اثر می‌گذارد، سبک رهبری تضایف‌گرای زنان می‌باشد.

نजारزاده آرانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان "ارائه مدل سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی بخش عمومی با تأکید بر نقش فرهنگ ملی" به این نتیجه دست یافتند که مدل سبک رهبری زنان، سبک رهبری مادرانه است که عواملی مانند زمینه‌های فرهنگی، بسترهای حمایتی، موانع ارتباطی و ساختاری در آن تأثیرگذار است و در نهایت به پیامدهای اجتماعی و سازمانی متعددی منجر می‌شود.

چودری و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان "چشم انداز تغییر رهبری زنان در هند و کره از دیدگاه فرهنگی و نسلی" به این نتیجه دست یافتند که اگرچه مردسالاری

1. Chaudhuri et al.

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.

اندرستین^۱ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "نه فقط یک دختر: بازسازی زنانگی از طریق رهبری زنان در اروپا" به این نتیجه دست یافت که بخش زنان رهبری، باید به‌عنوان نشانگر رهبری مثبت و مؤثر بدون توجه به جنسیت تلقی شود.

پژوهش وانگ و شیرمحمدی^۲ (۲۰۱۶) 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.

هویت و مورفی^۳ (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت پاکسازی هوا: تهدید کلیشه‌ای، زنان و رهبری" به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری زنان با فرهنگ متناسب‌سازی می‌شود نه با جنسیت افراد.

کیرنی و مارگراف^۴ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "اثرات توانمندسازی رهبری بر ادراک شغلی مدیران" به این نتیجه دست یافتند که افزایش توانایی‌های زنان در رهبری، به افزایش سایر توانایی‌های حرفه‌ای زنان نیز کمک می‌کند.

مطالعه‌ی ادبیات پژوهش حاکی از آن است که با توجه به اینکه پژوهش‌های متعددی درخصوص رهبری زنان در داخل و خارج از کشور انجام پذیرفته است، اما تاکنون پژوهشی که به آینده نقش‌پذیری زنان در نقش‌های رهبری پرداخته باشد، انجام نشده است. لذا پژوهش حاضر بر آن است که به ارائه سناریوهایی درخصوص نقش‌پذیری زنان در رهبری سازمانی بپردازد تا از این طریق بتواند نقش زنان را در تصدی وظایف رهبری در سازمان توسعه دهد و از این طریق به توسعه فردی و سازمانی کمک کند.

روش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش‌های آمیخته است که به صورت کیفی و کمی و در پارادایم قیاسی استقرایی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و در زمره‌ی

1. Enderstein

2. Wang & Shirmohammadi

3. Hoyt & Murphy

4. Kearney & Marggraf

پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر، خبرگان مشتمل بر اساتید دانشگاه و مدیران ارشد، میانی، عملیاتی و کارمندان سازمان‌های دولتی، به‌ویژه زنان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند.

به دلیل ماهیت موضوع، به‌منظور انتخاب نمونه باید از افرادی استفاده می‌شود که سوابق تجربی و اشراف نظری لازم برای پاسخ به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را داشته باشند. همچنین به دلیل جلوگیری از سوگیری در پژوهش و جهت‌گیری جنسیتی، ترکیبی از زنان و مردان به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد. به همین منظور، ۲۵ نفر از خبرگان بر اساس اصل کفایت نظری و با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. به دلیل اینکه پس از بررسی نظرات مشارکت کنندگان ۲۳، ۲۴ و ۲۵، اطلاعات جدیدی از مشارکت کنندگان دریافت نشد، لذا پرسش سوالات پس از ۲۵ نفر به دلیل دستیابی به اشباع نظری، متوقف شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که به منظور جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش، از طریق مصاحبه‌ای نیمه ساختاریافته، عوامل کلیدی مؤثر بر نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان، شناسایی شدند. پروتکل مصاحبه در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	از دیدگاه شما، زمینه‌های لازم برای نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان کدامند؟
۲	به نظر شما، مهمترین مولفه‌ها در نقش‌پذیری و مشارکت زنان در مدیریت و رهبری سازمان کدامند؟
۳	چه عواملی سبب تصدی نقش رهبری توسط زنان در سازمان می‌شود؟
۴	مهمترین فوایدی که به موجب نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان، متوجه سازمان می‌شود، کدامند؟
۵	چه راهکارهایی درخصوص توسعه نقش‌پذیری و مشارکت زنان در پست‌های کلیدی نظیر رهبری سازمان، پیشنهاد می‌دهید؟

همچنین ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه عدم قطعیت بحرانی است. به این صورت که پرسشنامه‌ای مبتنی بر عوامل کلیدی مؤثر بر نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان و براساس الگوریتم عدم قطعیت بحرانی، طراحی شد و از خبرگان درخواست شد براساس سه شاخص تخصص، توافق و اهمیت، به این عوامل، امتیاز دهند. یکی از رایج‌ترین روش‌ها برای تدوین سناریو، روش عدم قطعیت بحرانی می‌باشد. در این روش، عوامل کلیدی با توجه به سه شاخص درجه تخصص، شدت اهمیت و اجماع مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. هرچه درجه تخصص خبرگان در حوزه مربوط به عوامل مؤثر بیشتر، اهمیت آن عامل در شکل‌دهی به آینده موضوع مورد نظر مهم‌تر و نهایتاً اگر اجماع و توافق روی آن عامل کمتر باشد، آن عامل یا عدم قطعیت برای تدوین سناریوهای باورپذیر اولویت بیشتری دارد.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی، فرآیند کدگذاری و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای^۱ استفاده شده است. همچنین به‌منظور تدوین سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان در بخش کمی، از رویکرد عدم قطعیت بحرانی استفاده شده است. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از شاخص روایی محتوا و روایی نظری و شاخص پایایی میان کدگذار با ضریب ۰/۸۸ و درون کدگذار با ضریب ۰/۷۹ تأیید شد. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون بود. به این صورت که به‌منظور تأیید روایی، پرسشنامه پژوهش توسط پنج نفر از اساتید آشنا با موضوع سنجش و تأیید شد و همچنین ضریب ۰/۸۲ برای پایایی بازآزمون، نشان از تأیید پایایی پرسشنامه داشت.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول (۲) نشان داده شده است.

1. Maxqda

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	سمت	فراوانی
مرد	۱۱	۱۰-۵	۷	کارشناسی	۵	مدیران	۱۵
زن	۱۴	۱۵-۱۱	۱۰	کارشناسی ارشد	۹	اساتید	۱۰
		بیشتر از ۱۵	۸	دکتر	۱۱		

یافته‌های بخش کیفی

پس از آن که بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی انجام شد، نوبت به شناسایی عوامل مؤثر بر نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان رسید. بدین منظور مصاحبه‌ای نیمه ساختاریافته با اعضای نمونه صورت گرفت و فرآیند شناسایی عوامل مؤثر به منظور تدوین سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی، فرآیند کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم-افزار مکس کیودی‌ای انجام شد.

در ارتباط با سوالات مرتبط با شناسایی عوامل کلیدی در تصدی نقش رهبری توسط زنان در سازمان، مصاحبه شونده اول اشاره داشت که:

"قطعا اولین چیزی که باعث میشه نقش رهبری توی سازمان به زنان هم واگذار بشه، عدالت جنسیتی هستش. عدالت جنسیتی باعث میشه که دید یکسانی به زنان و مردان توی سازمان وجود داشته باشه و تصدی نقش‌های کلیدی مانند رهبری، بجای اینکه ناشی از جنسیت باشه، براساس عدالت و شایستگی باشه."

مصاحبه شونده اول، عدالت جنسیتی را به عنوان یکی از عوامل کلیدی در تدوین سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان بیان نموده است. همچنین مصاحبه شونده دوم در این خصوص ابراز داشته است که:

"جامه‌ی عمل پوشوندن به این تفکر که زنان هم میتونن توی نقش‌های رهبری ایفای نقش کنن، نیاز به یه فرهنگی داره که توی اون فرهنگ، زنان هم به اندازه‌ی مردان حق انتخاب دارن. درواقع باید فرهنگی وجود داشته

باشه که توی اون، زنان هم بتونن از موقعیت‌های مختلفی که توی جامعه هست به اندازه‌ی مردها، براساس شایستگی‌شون، استفاده کنن."

براساس مصاحبه‌ای که با مشارکت‌کننده دوم انجام شد، ایشان فرهنگ مناسب سازمان رو به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در تدوین سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان معرفی کردند. به‌علاوه در مصاحبه با مشارکت‌کننده سوم اینگونه اشاره شد که:

"قطعا اولین و مهمترین اصلی که باعث میشه زنان هم بتونن پا به پای مردان توی پست‌های رهبری ایفای نقش کنن، عدم وجود تبعیض جنسیتی. خوشبختانه جدیداً این تفکر بوجود اومده که زنان هم میتونن نقش موثری توی خیلی از نقش‌های کلیدی داشته باشن و چه بسا دقیق‌تر و حرفه‌ای‌تر از مردان. پس برای اینکه بتونیم از ظرفیت زنان هم به اندازه‌ی مردا استفاده کنیم باید دید و نگرش مثبت و مساوی با مردا بهشون داشته باشیم."

همانگونه که مشاهده می‌شود، مشارکت‌کننده سوم عدم وجود تبعیض جنسیتی را به‌عنوان عوامل کلیدی در تدوین سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان پیشنهاد کرده است. در جدول (۳)، نمونه کاملی از مصاحبه‌ای که با یکی از خبرگان صورت گرفته و کدهای استخراج شده از آن، نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده

ردیف	سوالات	کدهای استخراجی
۱	از دیدگاه شما، زمینه‌های لازم برای نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان کدامند؟ به عقیده‌ی بنده، تمامی شغل‌ها، از نقش‌های کلیدی مث رهبری گرفته تا نقش‌های جزئی، باید براساس شایستگی به افراد داده بشن. نه براساس جنسیت. یعنی چی؟ یعنی همه‌ی افراد، چه مرد چه زن، فارغ از جنسیتشون فرصت برابر داشته باشن برای تصدی پست‌های سازمان. یعنی انتخابشون براساس شایستگیشون باشه نه جنسیت یا دلایل دیگه. که البته این اصل باید اول توی جامعه حاکم بشه که بعد بتونه به سازمان‌ها هم منتقل بشه.	وجود نظام شایسته سالارانه بدون تبعیض جنسیتی

ادامه جدول ۳.

ردیف	سوالات	کدهای استخراجی
۲	به نظر شما، مهمترین مولفه ها در نقش پذیری و مشارکت زنان در مدیریت و رهبری سازمان کدامند؟ یکی از اهدافی که تعادل در مدیریت دنبال میکند اینه که میاد از اهمیت توازن جنسیتی در محیط های کاری و رهبری زنان در سازمان حمایت می کنه. این می تونه به افزایش مشارکت زنان در نقش های رهبری کمک کنه. پس میتونیم در این خصوص بگیم که حاکمیت قوانین این چنینی خودش میتونه باعث واگذاری نقش های رهبری به زنان بشه.	حاکمیت قوانین مربوط به زنان
۳	چه عواملی سبب تصدی نقش رهبری توسط زنان در سازمان می شود؟ خیلی از عواملی که قطعاً توی مصاحبه ها تون بهش برخوردید اینه که مثلاً باید عدالت جنسیتی وجود داشته باشه، باید قانون رعایت حقوق زنان وجود داشته باشه و الی آخر. اما شاید کسی به این قضیه توجه نکرده باشه که خب درسته ممکنه زمینه های لازم برای اینکه زنان هم بتونن نقش های رهبری رو برعهده بگیرن، وجود داشته باشه، اما اونا باید آموزش ببینن تا بدونن چطور میتونن از پس این وضایف بر بیان. قطعاً حتی باوجود فرهنگ و نظام متناسب با عدالت جنسیتی، با تحقق این کار، یه سری بازخوردهای منفی بوجود میاد. پس نباید بی گدار به آب زد و باید نهایت تلاشمون رو بکنیم که زنان رو توانمندتر بکنیم تا علاوه بر شایستگی های خودشون، مهارت های و توانایی های لازم دیگه رو هم یاد بگیرن.	توانمندسازی و توسعه حرفه ای زنان
۴	مهمترین فوایدی که به موجب نقش پذیری و مشارکت زنان در پست های رهبری، متوجه سازمان می شود، کدامند؟ زنان به خاطر طبیعت و ظرافتی که دارن، خیلی از مواقع دقتشون توی انجام امور بیشتر از مردهاست. یعنی حساسیتشون توی انجام کارها خیلی بیشتره. این خصوصیت توی ذات زناست و قطعاً توی هر موقعیتی که باشن، این ویژگی باهاشونه و ازش استفاده میکنن. پس استفاده از زنان توی نقش های رهبری، نه تنها این حس خوب برابری جنسیتی رو توی جامعه برقرار میکنه و خیلی از اختلافات ناشی از تبعیض جنسیتی رو از بین میبره، بلکه باعث میشه که این امور با دقت و حساسیت بیشتری انجام بشن.	دقت و حساسیت بیشتر در انجام امور

ادامه جدول ۳.

ردیف	سوالات	کدهای استخراجی
۵	چه راهکارهایی درخصوص توسعه نقش‌پذیری و مشارکت زنان در پست‌های کلیدی نظیر رهبری سازمان، پیشنهاد می‌دهید؟ همونطور که میدونید، یه سری از کشورها هستن که توی اونا کار کردن برای زن جرمه، چه برسه به اینکه بخوان توی شغل‌های رهبریشون نقشی داشته باشن. توی فرهنگ‌ها هم این وضعیت دیده میشه. یه سری از فرهنگ‌ها، کار کردن رو برای زن درست نمیبینن. خصوصا اینکه بخوان نقش رهبری رو برعهده بگیرن. پس به نظر اولین کاری که باید انجام داد، اینه که قوانین و مقررات مربوط به زنان و حقوقشون، تعدیل بشه. وقتی قوانین و مقررات بر این اساس، اصلاح بشه، خود به‌خود تبعیض جنسیتی، حاکمیت فرهنگ مردسالاری و ... کنار میره. و زنان راحت‌تر میتونن ادعای احراز پست‌های مدیریتی و رهبری رو داشته باشن.	تعدیل قوانین و مقررات مربوطه

پس از اینکه همه‌ی مصاحبه‌ها بررسی شدند، با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای فرآیند کدگذاری عوامل انجام شد، که شرح کامل کدها در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. کدگذاری عوامل کلیدی در تدوین سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان

کدهای توصیف‌کننده	کدهای فراگیر	کدهای انتخابی
عدم تمرکز بر یک جنس، عدم وجود فرهنگ جنسیت محور، دیده شدن توانمندی‌های جنس مخالف، اهمیت قائل شدن برای زنان و مردان به‌طور مساوی، اهمیت به تفاوت‌های جنسیتی	فرهنگ برابری فرهنگ توازن جویی فرهنگ تنوع پذیر	ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه
ترویج ارزش‌های مساوات، ترویج ارزش‌هایی مانند احترام به تنوع جنسیتی، تساوی فرصت‌ها و ارتقای همبستگی بین جنسیت‌ها در محیط کاری، جلوگیری از تبعیض جنسیتی در فرصت‌های پیشرفت شغلی	فقدان کلیشه‌های توصیفی فقدان کلیشه‌های هنجاری بی‌طرفی جنسیتی	فقدان کلیشه‌های جنسیتی

ادامه جدول ۴.

کدهای توصیف کننده	کدهای فراگیر	کدهای انتخابی
ترویج ارزش هایی مانند احترام به تمامیت انسانی، انصاف و برابری برای همه اعضا بدون توجه به جنسیت، ایجاد ساختارهای سازمانی شفاف به دور از تبعیض جنسیتی، ترویج تفکر منصفانه و بدون تبعیض جنسیتی	ایجاد ساختارهای شفاف ترویج ارزش های انسان مداری ترویج تفکر منصفانه	حد بی کفایتی قائل به جنسیت
داشتن نگاه یکسان به زنان و مردان، عدم حاکمیت تک جنسیتی، مساوی بودن زنان و مردان، نگرش یکسان به زنان و مردان، نگرش بی طرفانه به جنسیت، تدوین و اجرای سیاست های تعادل جنسیتی	عدم شکل گیری تصورات قالبی جنسیتی تقسیم کار بین زنان و مردان عدم وجود نگاه های جنسیتی	وجود عدالت جنسیتی
ایجاد برنامه ها و فعالیت هایی برای ارتقاء نگرش های فرهنگی و اجتماعی زنان، ایجاد محیط های کاری منصفانه جنسیتی، ایجاد برنامه ها و فرصت های آموزشی به منظور توسعه مهارت های رهبری و مدیریتی زنان	ایجاد محیط کاری مناسب برای زنان ارتقا نگرش های فرهنگی مرتبط با اشتغال زنان ترویج تنوع جنسیتی در نقش های رهبری و مدیریت	نگرش مثبت آموخته شده به اشتغال زن در نقش های مدیریتی و رهبری
ترویج برابری فرصت ها، مساوی بودن حقوق زنان و مردان، ترویج احترام و تعامل فرهنگی، حفظ حقوق انسانی همه افراد، مشارکت شهروندی همه افراد جامعه، ایجاد فرصت های اقتصادی برابر برای همه افراد	ترویج تعادل اجتماعی ترویج برابری حقوق ترویج تساوی اجتماعی	جامعه پذیری تساوی طلب
دسترسی به شغل و درآمد منصفانه، حمایت مالی و حقوق مالکیت، تأمین دسترسی زنان به آموزش و پرورش کیفیت بالا و برابر با مردان، جلوگیری از تبعیض در آموزش و پرورش برای زنان، توقف و پیشگیری از هر نوع خشونت فیزیکی، روانی یا جنسی علیه زنان	حمایت از حقوق تصمیم گیری زنان ترویج حقوق اقتصادی زنان مبارزه با خشونت علیه زنان	وجود رویکردهای حامی حقوق زنان

ادامه جدول ۴.

کدهای توصیف‌کننده	کدهای فراگیر	کدهای انتخابی
ارائه مهارت‌های مدیریتی، رهبری و ارتباطات بین فردی به زنان، ایجاد برنامه‌های توازن زندگی و کار برای حمایت از زنان در مدیریت، ایجاد سیاست‌های عدالت و برابری در فرصت‌های حرفه‌ای، حمایت از شبکه‌های حمایتی و ارتباطاتی میان زنان مدیر و زنانی که تمایل به تصدی پست‌های مدیریتی دارند.	ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای مناسب برای زنان ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف و پذیرا نسبت به تصدی زنان به پست‌های مدیریتی ارتقاء شفافیت در فرصت‌های شغلی و فرصت‌های ترقی برای زنان	توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی
ایجاد فرهنگ توجه به این مسائل در جوامع و سازمان‌ها، ایجاد بسترهای حمایتی و تشویقی برای زنان، ارتقاء فرهنگ سازمانی و اجتماعی به منظور از بین بردن تبعیض‌های جنسیتی، اصلاح قوانین مربوط به حقوق مالکیت، حقوق کاری، حقوق تصمیم‌گیری و حقوق اقتصادی.	ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌های تضمین‌کننده حقوق ایجاد فرصت‌های برابر برای زنان در زمینه‌های مختلف ترویج آگاهی و آموزش در مورد حقوق زنان	حذف محدودیت‌های مرتبط با زنان
ارزش‌گذاری شغل‌های مرتبط با مراقبت از خانواده و کودکان، تقدیر و ارزش‌گذاری اقدامات زنان در زمینه‌های مربوط به آموزش، بهداشت، مراقبت اجتماعی و فعالیت‌های اجتماعی، تحقق ارزش‌های مرتبط با تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای، ایجاد فرصت‌های برابر برای زنان در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی	تجدید نظر در ارزش‌های شغل زنان ارزش‌گذاری مجدد شغل زنان ارتقاء ارزش‌های مرتبط با توانمندسازی زنان	بازتعریف ارزشی شغل زنان
وجود ارزش‌های مبتنی بر زنان و مردان به عنوان افراد برابر، برابری حقوق و فرصت‌ها برای زنان و مردان، ارزش‌گذاری بر حفظ و تقویت حقوق زنان، ارزش‌گذاری بر توانمندسازی زنان از طریق آموزش، اشتغال، سرمایه‌گذاری و حمایت از کارآفرینی	جود ارزش‌های مبتنی بر حقوق زنان وجود ارزش‌های مبتنی بر شکستن تبعیض جنسیتی وجود ارزش‌های زنان‌محور	وجود ارزش‌های مبتنی بر فمینیسم

ادامه جدول ۴.

کدهای توصیف‌کننده	کدهای فراگیر	کدهای انتخابی
انصاف جنسیتی، عدم وجود تقسیم جنسیتی، شرایط عادلانه برای زنان و مردان در زمینه‌های مختلف، عدالت و برابری در سازمان، ارتقای شفافیت در انتخابات و انتصابات	حاکمیت نظام شایسته سالاری حاکمیت نظام مبتنی بر توانایی حاکمیت نظام عدالت محور	وجود نظام شایسته سالارانه بدون تبعیض جنسیتی
تعیین سهمیه‌های مشخص برای زنان، تدوین مسیر شغلی متناسب با زنان، اهمیت دادن به ارزش‌های زنان، تناسب مسیر شغلی زنان با ارزش‌های آنان، ایجاد اصول پرداخت برابر، ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی برای توازن کار و زندگی برای زنان	تسهیلات شغلی برای زنان ایجاد محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر برای زنان حمایت از توازن کار و زندگی	وجود کارراهی مسیر شغلی مناسب برای زنان
تدوین قوانین محافظتی برای جلوگیری از تبعیض ناشی از جنسیت، ارتقاء آگاهی و آموزش در خصوص اهمیت حضور زنان در مواقع رهبری و مدیریتی، ایجاد راهکارهای مناسب برای حمایت از نیازها و مشکلات زنان، ارتقاء نقش زنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به سیاست‌گذاری و توسعه اجتماعی و اقتصادی	تضمین حقوق مساوی برای زنان تعیین سقف حداقلی برای حضور زنان ایجاد برنامه‌ها و سیاست‌های تشویقی	تعدیل قوانین و مقررات مربوطه
جلوگیری از نپوتیسم سازمانی در انتخاب مدیران، جلوگیری از کرونسم سازمانی در انتخاب مدیران، جلوگیری از پارتی بازی در تصدی شغل‌های مدیریتی، شایسته‌گزینی در انتخاب و انتصاب	بهبودی سیاست‌های انتصاب و انتخاب مدیران تجدید نظر در سیاست‌های انتصاب و انتخاب مدیران تدوین معیارهای مناسب برای انتخاب و انتصاب مدیران	اصلاح سیاست-های انتصاب و انتخاب مدیران

یافته‌های بخش کمی

تعیین مهمترین عوامل و مولفه‌های کلیدی در تدوین سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان

تعیین عدم قطعیت‌های بحرانی با استفاده از شاخص اجماع

شناسایی مهمترین عوامل و مولفه‌های کلیدی در تدوین سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان در آینده پژوهی و سناریونویسی، با استفاده از روش عدم قطعیت بحرانی، براساس شاخص اجماع صورت می‌پذیرد. شاخص اجماع نشان‌دهنده این است که خبرگان تا چه حد بر موضوع مورد بحث اجماع و توافق دارند. هر چه شاخص اجماع به صفر نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده این است که درباره آن موضوع تشتت آراء وجود دارد و اجماعی بر آن مولفه کلیدی وجود ندارد و بنابراین می‌توان گفت که متغیر مذکور همراه با عدم قطعیت است. لذا با توجه به آنچه گفته شد، برای تدوین چارچوب سناریونویسی براساس روش عدم قطعیت بحرانی، باید دو مولفه کلیدی که خبرگان در آن خصوص قطعیت ندارند، به عنوان مبنای اصلی طرح سناریو قرار گیرند. شاخص اجماع با استفاده از فرمول زیر به دست می‌آید:

$$\text{شاخص اجماع} = \frac{\text{تعداد پاسخ گزینه الف} \times \text{د} + \text{تعداد پاسخ گزینه ب} \times \text{یک} + \text{تعداد پاسخ به گزینه ج} \times \text{منفی دو} + \text{تعداد پاسخ گزینه د} \times \text{منفی یک}}{\text{تعداد کل پاسخها به گزینه الف تا د}}$$

شرح کامل شاخص اجماع به صورت جدول (۵) است. همانطور که در جدول (۵) نشان داده شده است، دو مولفه کلیدی، توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی و ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه، به عنوان پیشران‌های اصلی سناریوهای آینده منابع انسانی در صنعت فرش در نظر گرفته شده‌اند. به عبارتی درباره این دو عدم قطعیت در بین خبرگان، اجماع وجود ندارد و می‌توان این دو عدم قطعیت را به عنوان عدم قطعیت‌های بحرانی انتخاب شده توسط شاخص اجماع در نظر گرفت. قابل ذکر است که مقدار شاخص اجماع برای دیگر عدم قطعیت‌های مورد بررسی در این پژوهش اختلاف بسیاری با دو عدم قطعیت بحرانی انتخاب شده دارد و نمی‌توان براساس این شاخص آن‌ها را عدم قطعیت بحرانی در نظر گرفت.

جدول ۵. تعیین عدم قطعیت‌های بحرانی با استفاده از شاخص اجماع

شاخص اجماع	عدم قطعیت
۱	جامعه‌پذیری تساوی طلب
۰/۹۶	فقدان کلیشه‌های جنسیتی
۱/۴	حد بی‌کفایتی قائل به جنسیت
۰/۹	وجود عدالت جنسیتی
۱/۹	نگرش مثبت آموخته شده به اشتغال زن در نقش‌های مدیریتی و رهبری
۰/۵۳	ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه
۰/۹۳	وجود رویکردهای حامی حقوق زنان
۰/۵	توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی
۰/۹۸	حذف محدودیت‌های مرتبط با زنان
۲/۶	بازتعریف ارزشی شغل زنان
۰/۹۷	وجود ارزش‌های مبتنی بر فمینیسم
۰/۷۸	وجود نظام شایسته‌سالارانه بدون تبعیض جنسیتی
۱/۸	وجود کارراه مسیرشغلی مناسب برای زنان
۰/۸۷	تعدیل قوانین و مقررات مربوطه
۱/۳	اصلاح سیاست‌های انتصاب و انتخاب مدیران

تعیین عدم قطعیت‌های بحرانی با استفاده از شاخص اهمیت و پراکندگی

ضریب تغییرات

ضریب واریانس یا ضریب تغییرات یکی دیگر از شاخص‌های بررسی عدم قطعیت استفاده شده در پرسشنامه است. که از نسبت انحراف معیار نمونه به میانگین داده‌ها به دست می‌آید. هر چه این عدد کوچک‌تر باشد نشان می‌دهد که پاسخ‌ها پراکندگی کمتری دارند. هر چه ضریب واریانس در مورد یک عدم قطعیت بیشتر باشد نشان دهنده آن است که تعداد پاسخ‌ها در دو حد بازه بیشتر بوده است. برای مثال اگر شاخص اجماع برای دو عدم قطعیت صفر باشد، ممکن است یکی از آن‌ها در نتیجه تعداد زیاد پاسخ‌ها به گزینه "ممتنع" بوده و پراکندگی پاسخ‌ها کم باشد یا برای یک پاسخ دیگر پراکندگی داده‌ها زیاد باشد، که مسلماً حالت دوم نمایانگر شدت عدم قطعیت بیشتر است. بنابراین در نظر گرفتن هر دو شاخص پراکندگی و اجماع در کنار هم، دقت را در شناسایی عدم قطعیت بحرانی بالاتر می‌برد. شاخص اهمیت به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{تعداد پاسخ گزیده زیاد} \times (100) + \text{تعداد پاسخ گزیده خنثی} \times (50) + \text{تعداد پاسخ به گزیده کم} \times (25) + \text{تعداد پاسخ گزیده هیچ} \times (0) = \frac{\text{تعداد کل پاسخها}}{\text{شاخص اهمیت}}$$

در جدول (۶)، شرح کامل تعیین عدم قطعیت با استفاده از شاخص اهمیت مشخص شده است.

جدول ۶. پراکندگی پاسخ‌ها و ضریب اهمیت

شاخص اهمیت	ضریب پراکندگی تغییرات	عدم قطعیت
۸۳/۸	۰/۴۲	جامعه‌پذیری تساوی طلب
۷۹/۱	۰/۳۸	فقدان کلیشه‌های جنسیتی
۸۹/۲۲	۰/۵	حد بی‌کفایتی قائل به جنسیت
۵۸	۰/۲۸	وجود عدالت جنسیتی
۷۰	۰/۳۳	نگرش مثبت آموخته شده به اشتغال زن در نقش‌های مدیریتی و رهبری
۹۴	۰/۶۴	ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه
۶۹	۰/۳	وجود رویکردهای حامی حقوق زنان
۹۹/۴۴	۰/۵۹	توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی
۷۴/۱۷	۰/۳۶	حذف محدودیت‌های مرتبط با زنان
۹۰/۱۲	۰/۵۳	بازتعریف ارزشی شغل زنان
۷۹	۰/۳۷	وجود ارزش‌های مبتنی بر فمینیسم
۶۰/۴۸	۰/۲	وجود نظام شایسته سالارانه بدون تبعیض جنسیتی
۸۵	۰/۴۸	وجود کارراهه مسیر شغلی مناسب برای زنان
۶۹/۳۴	۰/۳۱	تعدیل قوانین و مقررات مربوطه
۶۶/۱۵	۰/۲۸	اصلاح سیاست‌های انتصاب و انتخاب مدیران

با توجه به جدول زیر پراکندگی پاسخ‌ها در توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی، بالاترین میزان را نشان می‌دهد و به همین جهت می‌توان گفت که این عدم قطعیت، کلیدی‌ترین گزاره همراه با عدم قطعیت در بین همه گزاره‌های مورد استفاده است. عدم قطعیت دیگر، یعنی ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه نیز، در مقایسه با

دیگر عدم قطعیت‌ها سطح پراکندگی بالایی را نشان می‌دهد که نشان‌دهنده دومین مولفه کلیدی مؤثر بر نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان می‌باشد.

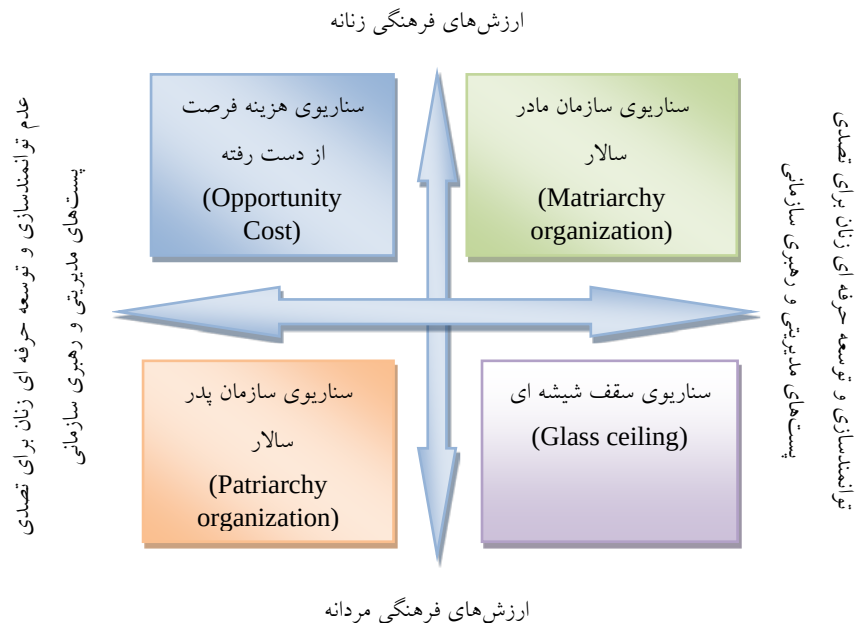
طبقه‌بندی عوامل و مولفه‌ها براساس اهمیت و عدم قطعیت

با بررسی شاخص‌های اجماع و اهمیت، مشخص می‌شود که دو مولفه اصلی سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان، توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی و ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه می‌باشند. از آنجا که براساس روش عدم قطعیت بحرانی، دو مولفه کلیدی شناسایی شده باید در دو قطب متضاد قرار گیرند، لذا برای مولفه توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی (توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان و عدم توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان) و برای مولفه ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه (ارزش‌های فرهنگی مردانه و ارزش‌های زنانه) در نظر گرفته شده است تا با استفاده از آن‌ها چارچوب سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان مشخص شود.

تدوین سناریوهای باورپذیر

در این بخش با توجه به دو عنصر سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان که عبارتند از: فرهنگ سازمانی و توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان، چهار سناریوی سقف شیشه‌ای، سازمان پدرسالار، سازمان مادرسالار و سناریوی هزینه فرصت از دست رفته تدوین شده است که شرح آن به شمای شکل زیر است.

شکل ۱. سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان



سناریوی سازمان مادر سalar

یکی از پیش‌زمینه‌های اصلی در توسعه پایدار، توانمندسازی زنان است. زنان به‌عنوان عامل مؤثر در امور مختلف اقتصادی و اجتماعی و از نظر مشارکت نیروی انسانی مورد نیاز در جامعه، بیشترین سهم را دارند. به گونه‌ای که بدون کمک و مشارکت آنان، رسیدن به توسعه اقتصادی امری ناممکن است. بنابراین وجود فرهنگ سازمانی که موجب مشارکت زنان در ساختارهای سیاسی و تصمیم‌گیری رسمی شود، موجبات رشد و توسعه را نه تنها در سازمان، بلکه در جوامع فراهم می‌سازد. فرهنگ سازمانی مبتنی بر زنان، بر این اصل استوار است که زنان قدرت مطلق سازمان‌ها می‌باشند. در این خصوص، سازمان مادر سalar نوعی سیستم اجتماعی یا حکومتی می‌باشد که اساس مدیریت و رهبری آن بر عهده یک یا چند زن است. در این نوع سیستم حکومتی یک زن یا جمعی از زنان حکومت می‌کنند. به این معنی که رهبری با زنان بوده و سلسله‌ای از تبار زنان اداره امور را بدست دارند. بنابراین توانمندسازی زنان درخصوص چگونگی استفاده قدرت و نحوه مشارکت آنان در

نقش‌های کلیدی و همچنین وجود ارزش‌های فرهنگی زنانه سبب شکل‌گیری سناریوی سازمان مادر سالار می‌شود.

سناریوی سازمان پدرسالار

عدم توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی و حاکمیت ارزش‌های فرهنگی مردانه سبب ایجاد سناریوی سازمان پدرسالار می‌شود. اصطلاح "سازمان پدرسالار" به سازمانی اشاره دارد که ساختار و فرهنگ آن به گونه‌ای است که مردان به عنوان رهبران و تصمیم‌گیران اصلی حاکم هستند. در چنین سازمانی، مردان به طور معمول در سمت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری بالاتر حضور دارند و زنان به طور معمول در سمت‌ها و وظایف پایین‌تر نقش‌آفرینی می‌کنند. در این سناریو، ارزش‌ها، آداب، نحوه برخورد و نظام قانونی و حکومتی، براساس برتری مردان، خصلت‌های مردانه یا منسوب به مردان بنا شده است. این سیستم، قدیمی‌ترین سیستم در جهان به شمار می‌رود و به دلیل ریشه‌دوانی در تار و پود جامعه، از فضا و روابط خصوصی تا ضوابط و قوانین حکومتی و بین‌المللی را دربر گرفته است.

حاکمیت مردان در امور مدیریت و رهبری سازمان، سبب نادیده گرفتن زنان می‌شود و این نادیده گرفته شدن، سبب ایجاد تفکری در زنان می‌شود که لزوم توانمندسازی خود برای تصدی پست‌های مدیریتی و رهبری سازمان را غیرضروری می‌دانند. در زوایه‌ی دید دیگری، عدم ارتقای زنان و بینش منفی مدیران نسبت به توانایی‌ها و کارکردهای زنان، موجب می‌شود که فرهنگ پدرسالار در سازمان حاکمیت پیدا کند.

سناریوی سقف شیشه‌ای

وضعیتی که در آن، توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی و رهبری در سازمان اتفاق افتاده باشد اما فرهنگ حاکم بر سازمان مردانه باشد، مانع از رشد و ترقی زنان می‌شود. چنین وضعیتی سبب شکل‌گیری سناریوی سقف شیشه‌ای در سازمان می‌شود. سقف شیشه‌ای یک استعاره سازمانی است که برای ارائه موانع ناپیدای موجود بر پیشرفت زنان مطرح می‌شود. به عبارت دیگر، سناریوی سقف شیشه‌ای مجموعه‌ای از نگرش‌ها و تعصب‌های منفی است که مانع از آن می‌شود تا زنان و سایر

گروه‌های اقلیت، از سطحی معین در سلسله‌مراتب سازمانی بالاتر روند. آن‌ها به پست‌های عالی در سازمان نزدیک می‌شوند، اما به‌ندرت آن را به چنگ می‌آورند. این سرخوردگی باعث می‌شود که تصور کنند یک سقف شیشه‌ای وجود دارد. یعنی موانعی تبعیض‌آمیز، در راه تلاش خود برای دستیابی به سطوح عالی مدیریتی در سازمان‌ها، مشاهده می‌کنند. عمده‌ی این موانع به علت تبعیض‌های جنسیتی موجود در جوامع و سازمان‌ها می‌باشد. زنانی که از طریق معیارهای شایسته‌سالارانه به عضویت سازمان‌ها درمی‌آیند، مسیرشغلی مطلوبی را طی می‌کنند و پس از جذب و آموزش در تصمیمات سازمانی مشارکت نموده و عملکردهای مطلوب‌تری را از خود نشان می‌دهند. اما وجود نگرش‌های منفی مختلف به زنان و حقوق آن‌ها، باعث می‌شود که علی‌رغم توانمندی‌هایی که ممکن است برای تصدی مناصب مدیریتی و رهبری داشته باشند، کنار گذاشته شوند. تشویق و ترغیب مدیرانی که از زنان در سطوح بالای سازمانی استفاده می‌کنند و امکان به اثبات رسانیدن لیاقت آنان را با دادن فرصت‌هایی فراهم می‌آورند، می‌تواند سبب از بین رفتن سقف شیشه‌ای در سازمان شود.

سناریوی هزینه فرصت از دست رفته

در برخی موارد، فرهنگ حاکم بر سازمان، ارزش‌های فرهنگی زنانه می‌باشد. اما عدم توانمندی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی و رهبری سازمانی، سبب می‌شود زنان فرصت‌های بوجود آمده در جهت توسعه خود را از دست بدهند. چنین وضعیتی سبب بروز سناریوی هزینه فرصت از دست رفته در سازمان می‌شود. مفهوم هزینه فرصت به معنای هزینه‌ای است که شما در نتیجه انتخاب یک گزینه و عدم انتخاب گزینه‌های دیگر، پرداخت می‌کنید. به عبارت دیگر زمانی که شما بین دو راهی گیر کرده و یکی از مسیرها را انتخاب می‌کنید؛ آن مسیری را که به علت عدم انتخاب از دست می‌دهید، هزینه فرصت از دست رفته نام‌گذاری می‌شود. به عبارت بهتر، هزینه فرصت از دست رفته به معنی هزینه‌های ناشی از رد بهترین گزینه جایگزین، در هنگام اخذ یک تصمیم است.

وضعیتی را تصور کنید که ارزش‌های فرهنگی زنانه بر سازمان حاکم است و اکثر پست‌های سازمان، به زنان تعلق دارد. با خالی شدن پست مدیریت و یا رهبری در سازمان،

فرصتی برای زنان به منظور تصدی پست خالی، به وجود می‌آید. اما در صورت عدم توانایی زنان چه اتفاقی می‌افتد؟ چنین حالتی سبب می‌شود که زنان فرصت طلایی به وجود آمده را به راحتی از دست دهند. هزینه فرصت از دست رفته در چنین وضعیتی، نه تنها مانع از توسعه فردی زنان می‌شود، بلکه این تفکر را در سازمان به وجود می‌آورد که زنان همواره توانایی تصدی پست‌های مدیریت را نخواهند داشت. بنابراین بکارگیری برنامه‌هایی که به طور مداوم سبب توسعه و بهبود توانمندی‌های زنان شود، می‌تواند از شکل‌گیری این سناریو، جلوگیری کند.

بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به اهمیت نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان، پژوهش حاضر با هدف بررسی سناریوهایی درخصوص نقش‌پذیری زنان در رهبری سازمانی انجام پذیرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که جامعه‌پذیری تساوی طلب، فقدان کلیشه‌های جنسیتی، حد بی‌کفایتی قائل به جنسیت، وجود عدالت جنسیتی، نگرش مثبت آموخته شده به اشتغال زن در نقش‌های مدیریتی و رهبری، ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه، وجود رویکردهای حامی حقوق زنان، توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی، حذف محدودیت‌های مرتبط با زنان، بازتعریف ارزشی شغل زنان، وجود ارزش‌های مبتنی بر فمینیسم، وجود نظام شایسته سالارانه بدون تبعیض جنسیتی، وجود کارراه مسیرشغلی مناسب برای زنان، تعدیل قوانین و مقررات مربوطه و اصلاح سیاست‌های انتصاب و انتخاب مدیران، مهمترین مولفه‌ها و عوامل کلیدی در تدوین سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان می‌باشند. طبقه بندی مولفه‌ها با استفاده از شاخص‌های اهمیت و اجماع نشان می‌دهد که توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی و ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه، پیشران‌های اصلی سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان به‌شمار می‌روند. به عبارتی، درباره این دو شاخص، اجماع نظر در بین خبرگان وجود ندارد و می‌توان این دو عدم قطعیت را به عنوان عدم قطعیت‌های بحرانی انتخاب شده توسط شاخص اجماع و شاخص اهمیت و پراکندگی ضریب تغییرات در نظر گرفت. بنابراین، با بررسی شاخص‌های اجماع و اهمیت مشخص شد که دو مولفه اصلی سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان

براساس نظریه رهبری تضایف‌گرا، توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی و ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه هستند.

از آنجا که بر اساس روش عدم قطعیت کلیدی، دو مولفه کلیدی شناسایی شده باید در دو قطب متضاد قرار گیرند، لذا برای مولفه توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی (توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای در مقابل عدم توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای) و برای مولفه ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه (ارزش‌های فرهنگی مردانه و ارزش‌های فرهنگی زنانه) در نظر گرفته شده است تا با استفاده از آن‌ها چارچوب سناریوهای آینده نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان براساس نظریه رهبری تضایف‌گرا، مشخص شود. بر همین اساس سناریوی سازمان مادر سالار، سناریوی هزینه فرصت از دست رفته، سناریوی سقف شیشه‌ای و سناریوی سازمان پدر سالار با توجه به دو شاخص مطرح شده ارائه گردید. به ترتیب، سناریوی سازمان مادر سالار بیان می‌کند که حاکمیت فرهنگ زنانه در سازمان و همچنین وجود زنان توانمند و توسعه یافته، سبب تصدی شغل‌های مدیریت و رهبری توسط آن‌ها در سازمان می‌شود. در چنین وضعیتی، همانطور که در ارزش‌های فرهنگی زنانه، زن سرپرستی خانواده را برعهده دارد، به‌طور مشابه در سازمان نیز، زنان وظیفه‌ی مدیریت و رهبری را برعهده خواهند گرفت.

سناریوی هزینه فرصت از دست رفته بیان می‌کند که علی‌رغم حاکمیت فرهنگ زنانه در جامعه، اما عدم توانمندسازی زنان، موجب از دست دادن فرصت تصدی مدیریت و رهبری توسط زنان می‌شود. شاید بتوان گفت که رضایت از شرایط فعلی و عدم ریسک‌پذیری، سبب می‌شود زنان در جایگاه فعلی خود از نظر شغلی و توانایی بمانند و نیازی به توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های خود برای ارتقا و پیشرفت شغلی احساس نکنند.

سناریوی سقف شیشه‌ای اشاره به وضعیتی دارد که فرهنگ مردانه در سازمان حاکم است. حاکمیت مردان در سازمان موجب می‌شود که زنان، علی‌رغم توانمندی و توسعه یافتگی، فرصت دستیابی به شغل‌های رهبری و مدیریتی را نداشته باشند. در این حالت، تبعیض‌های جنسیتی، کوچک شمردن توانمندی‌های زنان و حتی قوانین و مقررات حاکم بر جامعه و سازمان، می‌توانند به‌عنوان سقفی شیشه‌ای، مانع از دستیابی زنان به پست‌های بالاتر شوند.

در نهایت سناریوی سازمان پدر سالار، به وضعیتی اشاره می‌کند که نه تنها فرهنگ حاکم بر سازمان، فرهنگ مردانه می‌باشد، بلکه زنان هم از توانمندی لازم برای تصدی پست‌های مدیریت و رهبری، برخوردار نیستند. در چنین حالتی یا زنان به عدم توانایی خود واقف‌اند و به‌همین دلیل ادعایی برای تصدی پست‌های مدیریتی ندارند و یا علی‌رغم اینکه از توانایی لازم برای تصدی پست‌های مدیریتی برخوردار نیستند، اما درصددند که پست‌های مدیریت و رهبری را از آن خود کنند. اما وجود ارزش‌های فرهنگی مردانه مانع از تحقق این امر می‌شود. در اینگونه سازمان‌ها، مردان به‌طور کامل، حاکمیت سازمان را به‌ویژه در نقش‌های رهبری و مدیریتی، برعهده دارند.

درخصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته، می‌توان بیان کرد که نتایج پژوهش حاضر مبنی بر شناسایی ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه به عنوان عامل مؤثر بر نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان با نتایج پژوهش نظری (۱۴۰۱) همخوانی دارد. او در پژوهش خود بیان کرد که شرایط فرهنگی حاکم بر جامعه، مانع ارزش‌گذاری واقعی فعالیت زنان در جامعه می‌شود. چون که فرهنگ افراد سازمان بازتابی از فرهنگ جامعه می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این فرهنگ بر عدم نقش‌پذیری زنان به عنوان رهبر، تأثیرگذار خواهد بود. پس وجود فرهنگ توازن جنسیتی می‌تواند باعث بهبود این امر شود.

نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش پوربهرورزان و همکاران (۱۴۰۰) مطابقت دارد. پژوهش آن‌ها نشان داد که عوامل نگرش و مهارتی زنان و همچنین عملکرد دولت و فرهنگ عمومی، مانع از ارتقای زنان در سازمان‌ها می‌شود. در این خصوص نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه، وجود رویکردهای حامی حقوق زنان، وجود عدالت جنسیتی، وجود ارزش‌های مبتنی بر فمینیسم که همگی نشأت گرفته از فرهنگ حاکم می‌باشند و همچنین توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی از جمله عوامل مؤثر بر ارتقای زنان در سازمان می‌باشند که با عوامل مطرح شده توسط پوربهرورزان و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. همچنین می‌توان بیان کرد که نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش اندرستین (۲۰۱۸) همسوست. وجه تشابه هردوی

این پژوهش‌ها مبنی بر شناسایی عدالت جنسیتی به‌عنوان عوامل مؤثر بر نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان می‌باشد.

نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش وانگ و شیرمحمدی (۲۰۱۶) و کیرنی و مارگارف (۲۰۱۴)، مبنی بر شناسایی توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی، همخوانی دارد. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش هویت و مورفی (۲۰۱۶) همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود بیان کردند که سبک رهبری زنان با فرهنگ متناسب‌سازی می‌شود. به این معنی که اگر فرهنگ متناسب شود و طبق یافته‌های پژوهش حاضر فرهنگ توازن جنسیتی (ارزش‌های فرهنگی مردانه و زنانه) بر سازمان حاکم شود، در این صورت است که موجبات و زمینه‌های ارتقای زنان در سازمان به‌وجود می‌آید.

پیشنهاده‌ها

یکی از مهم‌ترین دلایلی که مانع ارتقای زنان به نقش‌های رهبری و مدیریت می‌شود، تبعیض جنسیتی است. متأسفانه گروه‌های اجتماعی و آموزشی نظیر خانواده و مدرسه، از کودکی در گوش دخترچه‌ها خوانده‌اند که باید خود را دور از نقش‌های اجتماعی و سیاسی تصور کنند و به امور خانه‌داری و پرورش کودکان بپردازند و کارهای بیرون از خانه را به مردان بسپارند. به عکس، از کودکی به پسران آموخته می‌شود که آنان باید در نقش‌های فعال اجتماعی و سیاسی، حضور داشته باشند. در این خصوص باید فرهنگ زنانگی و مردانگی در یک ارتباطات میان جنسیتی به نحوی تقویت شود که ادراک زن و مرد از مقوله‌ی جنسیت بهبود پیدا کند. به عبارتی سازمان‌ها باید سیاست‌های قاطع برای جلوگیری از تبعیض جنسیتی در محیط کار خود تدوین و اجرا کنند. این سیاست‌ها شامل تعیین استانداردها و روش‌های مبارزه با تبعیض جنسیتی، ترویج فرهنگ سازمانی برابری جنسیتی، ارائه حقوق و فرصت‌های برابر برای زنان و مردان، ایجاد فرصت‌هایی برای ترقی و پیشرفت برای هر دو جنس و ایجاد مکانیزم‌هایی برای گزارش و رفع موارد تبعیض جنسیتی می‌باشد.

براساس یافته‌های پژوهش، عدالت جنسیتی یکی از عوامل مؤثر بر نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان می‌باشد. یکی از راهکارهایی که باعث تقویت عدالت جنسیتی در سازمان می‌شود، ترقی جنسیتی مستند می‌باشد. ایجاد یک سیستم ترقی مستند

و شفاف بر پایه عملکرد و توانمندی برای تمام کارکنان بدون تبعیض جنسیتی، به عدالت جنسیتی در سازمان کمک می‌کند و باعث می‌شود مردان و زنان بدون سوگیری جنسیتی و براساس عدالت ارتقا پیدا کنند.

جامعه‌پذیری تساوی طلب به معنای پذیرش و ترسیم فرهنگ تساوی و انصاف در جامعه است. این مفهوم بر این اصول تاکید دارد که همه افراد باید به‌طور مساوی از احترام و حقوق قانونی، اجتماعی و اقتصادی برخوردار باشند؛ بدون تبعیض نژادی، جنسیتی، مذهبی، فرهنگی یا هر نوع تبعیض دیگر. یکی از راهکارهایی که به منظور برقراری این شرایط در سازمان پیشنهاد می‌شود، ایجاد فرصت‌های برابر می‌باشد. ایجاد فرصت‌های برابر برای زنان و مردان در سازمان به این معنا است که هر دو جنس به‌طور برابر به فرصت‌های مشابه برای شرکت در فعالیت‌های سازمانی، دسترسی به موقعیت‌های شغلی، فرصت‌های آموزشی، ترقی و حضور در سطوح تصمیم‌گیری در سازمان دسترسی داشته باشند. این اصل یعنی که هیچ تبعیضی بر اساس جنسیت برای تعیین فرصت‌ها و حقوق افراد وجود نداشته باشد و همه اعضای سازمان از فرصت‌ها به یک اندازه بهره‌مند شوند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که توانمندسازی زنان برای تصدی نقش‌های مدیریت و رهبری، مهمترین عامل مؤثر بر نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان می‌باشد. در این خصوص، ایجاد شبکه‌های حمایتی یکی از راهکارهایی است که سبب توانمندسازی زنان می‌شود. ایجاد شبکه‌های حمایتی به معنای ایجاد یک زیرساخت از افراد و منابع حاضر در سازمان است که به زنان کمک می‌کند تا مهارت‌ها، انگیزه و اعتماد به نفس لازم برای پیشرفت در مسیرهای مدیریت و رهبری را تقویت کنند. این شبکه‌های حمایتی می‌توانند شامل همکاران، مدیران رده بالاتر، منابع انسانی، مربیان یا حتی برنامه‌های توانمندسازی خاص باشند. این شبکه‌ها می‌توانند به زنان کمک کند که افتخار و اعتبار خود را افزایش دهند، از تجربیات و راهنمایی دیگران بهره‌مند شوند و به آن‌ها اعتماد به نفس بیشتری برای قدم برداشتن به سمت نقش‌های مدیریتی و رهبری بخشند.

ارتقا ارتباط و همکاری بین زنان و مردان در سازمان به‌منظور توسعه فرهنگ کاری متعادل، یکی از راهکارهایی است که به منظور حذف محدودیت‌های مرتبط با زنان در

سازمان، پیشنهاد می‌شود. ارتقا ارتباط و همکاری بین زنان و مردان در سازمان به‌منظور توسعه فرهنگ کاری متعادل و برابری جنسیتی به معنای ایجاد محیط کاری با شرایط مساوی و عادلانه برای هر دو جنس می‌باشد. این ارتباط و همکاری نقش مهمی در سازمان دارد و می‌تواند سبب ارتقای فرهنگ کاری متعادل و بدون تبعیض جنسیتی در سازمان شود.

یافته‌های پژوهش نشان داد که وجود رویکردهای حامی حقوق زنان، یکی از عوامل مؤثر بر نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان می‌باشد. در این راستا ایجاد شغل‌های مناسب برای زنان و تضمین برابری در حقوق کاری و حقوق اجتماعی آن‌ها، یکی از اقدامات مناسب در جهت حمایت از حقوق زنان می‌باشد. این موضوع شامل ایجاد فرصت‌های شغلی برای زنان در حوزه‌های مختلف، ارتقاء مهارت‌ها و توانایی‌های زنان برای کسب شغل‌های رهبری و مدیریتی و تضمین پرداخت حقوق متناسب با کار و مسئولیت‌های زنان می‌باشد.

همچنین برای ایجاد رویکردهای حامی حقوق زنان در یک سازمان، پیشنهاد می‌شود که توجه به مسائل ناشی از بار خانوادگی و تعادل زندگی شغلی و حرفه‌ای زنان در سازمان برقرار شود. ایجاد فرصت‌ها و تسهیلاتی مثل مرخصی‌های مادرانه، پرداخت حقوق در زمان مرخصی و ارائه امکاناتی برای تعادل کار-خانواده که به زنان اجازه دهد بهترین نقش خود را در هر دو حیطه ایفا کنند، می‌تواند سبب تقویت رویکردهای حامی حقوق زنان در سازمان شود.

محدودیت‌های پژوهش

درخصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر باید عنوان کرد که از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق، با توجه به اینکه تعداد محدودی از اساتید، مدیران و کارمندان سازمان‌های دولتی به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند، می‌توان به عدم تعمیم‌پذیری نتایج آن به کل سازمان‌ها، اعم از دولتی و خصوصی اشاره کرد. به عبارت دیگر، با توجه به هدف و نوع پژوهش باید سازمان‌های بیشتری را مورد بررسی قرار داد و از خبرگان بیشتری به عنوان نمونه استفاده کرد، که این امر محدودیت در تعداد نمونه را به همراه داشت.

همچنین فقدان منابع مطالعاتی در خصوص آینده نقش‌پذیری زنان در رهبری سازمان، می‌تواند نوعی محدودیت به شمار آید که مقایسه نتایج پژوهش را با مشکل مواجه ساخت. از سوی دیگر، پژوهش حاضر که با روش عدم قطعیت بحرانی، انجام شده است نیز از محدودیت‌هایی برخوردار است که این محدودیت‌ها عبارتند از: محدودیت‌های زمانی: زمان محدود برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها. نبود داده‌های کافی و صحیح: در برخی موارد، برای تدوین سناریوها نیاز به داده‌های دقیق و کامل است که ممکن است در دسترس نباشند یا به دلیل نقص‌هایی از لحاظ کیفیت، نامعتبر باشند. عدم قطعیت در پیش‌بینی متغیرهای کلیدی: بعضی از متغیرها ممکن است به طور قطعی قابل پیش‌بینی نباشند و احتمال وقوع آن‌ها در آینده نامعلوم باشد که می‌تواند به بروز بحرانی و پیچیدگی بیشتر منجر شود. درنهایت عدم تضمین صحت سناریوها نیز، یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌باشد. به این معنی که همواره احتمال وقوع سناریوهای پیش‌بینی شده صد در صد نیست و ممکن است اطلاعات ناقص یا نادرستی تنظیم شده باشد که باعث عدم قطعیت و شک پیش‌بینی‌ها می‌شود. تمامی این محدودیت‌ها، می‌تواند بر نتایج و قابلیت تعمیم‌پذیری آن‌ها، اثرگذار باشند.

پیشنهاد برای پژوهشگران آتی

باتوجه به محدودیت پژوهش، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران موضوع پژوهش را در سازمان‌های گسترده‌تری مورد بررسی قرار دهند و اعضای نمونه بیشتری را برای مطالعه انتخاب کنند تا دقت در تعمیم‌پذیری نتایج، افزایش یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران، موضوع موردنظر را در سازمان‌های خصوصی نیز مورد بررسی قرار دهند تا بدین منظور بتوان مقایسه تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام داد. درنهایت به‌منظور دستیابی به نتایج دقیق‌تر، پیشنهاد می‌شود به‌طور ویژه تأثیر هرکدام از عوامل شناسایی شده را بر آینده نقش‌پذیری زنان در رهبری سازمان، مورد بررسی قرار دهند.

تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

ORCID

Ghasem Fouladi



<http://orcid.org/0000-0086-3486-1209>

Zahra Fatholahi Nargese



<http://orcid.org/0000-0003-3674-4107>

منابع

۱. احمدی، کهنعلی؛ بهبودی، محمدرضا و جام‌جور، طاهره. (۱۳۹۲). موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی از دیدگاه مدیران زن. *نشریه زن در توسعه و سیاست*، ۱۱(۳)، ۳۳۳-۳۴۹.
<https://doi.org/10.22059/jwdp.2013.36532>
۲. ادیب‌فر، پدرام و چیت‌ساز، احسان (۱۴۰۲). پویایی جنسیتی در محیط کار: استراتژی‌های کوچینگ زنان در سازمان. *نشریه زن در توسعه و سیاست*، ۲(۴)، ۱-۲۰.
<https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.357615.1008332>
۳. آبیاضی اصفهانی؛ سعید، حسنی؛ علی‌اکبر و عامری، زهرا. (۱۳۹۷). رهبری تضایف گرایانه: رویکردی فرانوگرا در زمینه‌ی ارتقای سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان و پایداری منابع انسانی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۶(۴)، ۸۹۹-۹۲۵.
[10.22059/jomc.2019.231638.1007201](https://doi.org/10.22059/jomc.2019.231638.1007201)
۴. آبیاضی اصفهانی، سعید و الهی، رامین (۱۳۹۵). رهبری تضایف گرانه، رویکردی فرانوگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان، *اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت*، شیراز، <https://civilica.com/doc/573135>.
۵. بوستانی، مریم؛ طبرسا، غلامعلی؛ رضائیان، علی و هادی زاده، اکرم. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۳(۵۱)، ۱۰۵-۱۲۵.
[10.22034/smsj.2022.157952](https://doi.org/10.22034/smsj.2022.157952)
۶. پوربهروزان، علی؛ حمیدی زاده، علی و سراجی، رضا. (۱۴۰۰). بازدارنده‌های شخصی و نهادی به‌مثابه زیربنای سقف شیشه‌ای در ارتقای زنان در سازمان‌ها. *فصلنامه زن و جامعه*، ۱۲(۴۶)، ۱۹۰-۲۰۵.
[10.30495/jzv.2021.23600.3094](https://doi.org/10.30495/jzv.2021.23600.3094)
۷. حکاک، محمد و کولیوند، حسن. (۱۴۰۰). سبک رهبری تضایف‌گرای زنان و اثر آن بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی؛ با تحلیل نقش میانجی سطح بلوغ قابلیت کارکنان. *زن در*

- توسعه و سیاست، ۱۹(۵)، ۳۰۵-۳۲۸.
- <https://doi.org/10.22059/jwdp.2021.317118.1007942>
۸. دارا، جلیل و صادقی، الهه. (۱۴۰۲). اشتغال زنان در دیدگاه آیت الله خامنه‌ای مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۱(۲)، ۲۵۹-۲۸۳.
- [20.1001.1.23295599.1402.11.2.13.6](https://doi.org/10.22059/jwdp.2021.330683.1008077)
۹. رجایی، زهرا؛ مهرپرور، مریم و فیروزیان، محیا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی (مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد). زن در توسعه و سیاست، ۲۰(۱)، ۴۵-۶۸.
- <https://doi.org/10.22059/jwdp.2021.330683.1008077>
۱۰. ضیائی‌فرد، محمود؛ رنجبر خاچک، مقصود و کفایی فر، محمدعلی (۱۴۰۲). رویکرد فقه و نظام قضایی ایران، مصر و فرانسه نسبت به اشتغال زنان. مطالعات فقه اقتصادی، ۵(۵)، ۲۰۳-۲۲۰.
- 10.22034/ejs.2023.408442.1495
۱۱. فضلعلی، بهشته و معظمی، مجتبی. (۱۴۰۱). تأثیر سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی ضمن تأکید بر نقش میانجی‌گر محیط کار رقابتی. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۴(۴)، ۱۱۴-۱۴۲.
- [20.1001.1.27169820.1401.4.4.6.3](https://doi.org/10.22051/jwsps.2015.2053)
۱۲. مرادی، مرتضی. (۱۳۹۴). سبک مدیریت در سازمان‌ها و حضور زنان در پست‌های مدیریتی با تأکید بر رابطه هویت زنانه و تاکتیک‌های ارتباطی. مطالعات اجتماعی روان شناختی زنان، ۱۳(۲)، ۱۴۱-۱۷۰.
- [10.22051/jwsps.2015.2053](https://doi.org/10.22051/jwsps.2015.2053)
۱۳. ملایی، پخشان؛ الوانی، سید مهدی؛ زاهدی، شمس السادات و علی نژاد، علیرضا. (۱۳۹۹). فراتحلیلی بر شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۲)، ۱۹۹-۲۲۴.
- [10.52547/jcoc.12.1.199](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.1.199)
۱۴. مهرآرا، اسداله؛ شفیع‌پور، سیده فاطمه؛ دیانتی، ربابه و زارع‌زیدی. (۱۳۹۷). سقف شیشه‌ای، از چالش‌ها و راهکارها تا توانمندسازی زنان. پژوهش در هنر و علوم انسانی، ۱۱(۳)، ۴۵-۵۸.
- <https://sid.ir/paper/fa515305>
۱۵. نصری ولیک بنی، فخرالسادات و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۳). بررسی نقش سقف شیشه‌ای بر کاهش عدالت سازمانی ادراک شده، مطالعات اجتماعی روانشناختی زنان، ۱۲(۴).
۱۶. نظری، لیلا. (۱۴۰۰). رهبری زنان: رویکردی به سوی شکستن سقف شیشه‌ای. فصلنامه زن و جامعه، ۱۲(۳۷)، ۳۳-۴۴.
- [10.30495/jzv.2021.24468.3185](https://doi.org/10.30495/jzv.2021.24468.3185)

۱۷. نجارزاده آرانی، سمیرا؛ نرگسیان، عباس؛ امیری، مجتبی؛ سفیری، خدیجه (۱۳۹۹). ارائه مدل سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی بخش عمومی با تأکید بر نقش فرهنگ ملی. مدیریت دولتی، ۱۲(۱)، ۱۱۷-۱۴۱. [10.22059/jipa.2019.285798.2593](https://doi.org/10.22059/jipa.2019.285798.2593)
۱۸. نوروزی، رضا و درودی، هما (۱۳۹۸). سنجش تاثیر انواع استراتژی‌های منابع انسانی در شرایط پویایی و رقابتی محیط بر عملکرد واحدهای تولیدی، چهارمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز، <https://civilica.com/doc/1019907>
19. Bell, E., & Nkomo, S.M. (1992) Revisioning women managers' lives. In: Mills AJ and Tancred P (eds) Gendering Organisational Analysis. Newbury Park, CA: Sage, 235-247.
20. Butterfield, D.A., Grinnell, J.P. (1999). Re-viewing gender, leadership, and managerial behaviour. Do three decades of research tell us anything? In: Powell GN (ed.) Handbook of Gender and Work. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 223-238. [10.4135/9781452231365.n12](https://doi.org/10.4135/9781452231365.n12)
21. 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/10.1177/1534484318809753>
22. Dar, S. A., & Shairgojri, A. A. (2022). Role of Women in Good Governance. *Journal of social science*, 3(4), 648-655.
23. 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](https://doi.org/10.4335/18.2.253-270)
24. 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>
25. Gupta, S. (2018). Glass Ceiling in 21st Century: Women in Management. *International Journal of Management Studies*, 3(5), 23 - 48.
26. Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The leadership quarterly*, 27(3), 387-399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>
27. Irby, B. J., Brown, G., & Yang, L. (2013). "The Synergistic Leadership Theory: An inclusive theory in the twenty-first century". The handbook of educational theories, PP 985-995.

28. Kearney, E., & Marggraf, K. (2014). The effects of empowering leadership on managers' career perceptions. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 13384). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.13384abstract>
29. Lunenburg, F., & Ornstein, A. (2011). *Educational administration: Concepts and practices*. Nelson Education.
30. Moge, 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/cendekia.v3i2.954>
31. Mujahid N. and Zafar N.U. (2012), Economic Growth-Female Labour Force Participation Nexus: An Empirical Evidence for Pakistan. *The Pakistan Development Review*, 51(4), 565-586.
<https://www.jstor.org/stable/23734787>
32. Place, K. R., & Vardeman-Winter, J. (2018). Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, 44(1), 165-173.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.005>
33. Rustiawan, I., Gadzali, S. S., Suharyat, Y., Iswadi, U., & Ausat, A. M. A. (2023). The Strategic Role of Human Resource Management in Achieving Organisational Goals. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 632-642.
34. Shabri Abd, M., Basri, H., Nopita, E., & Fahlevi, H. (2016). The Effect of Organizational Culture, Leadership Style, and Functional Position on Organizational Commitment and Their Impact on the Performance of Internal Auditors in Aceh, Indonesia. *BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*, 7(1), ISSN 2067- 8177.
35. 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>
36. 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/10.1177/1523422316641399>

References [In Persian]

1. 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>
2. 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>
3. Aibaghi Esfahani, S. & Elahi, R. (2015). Synergistic Leadership, A Postmodern Approach toward the credibility of human resources and voice of work, the first international conference of modern researches in management studies, Shiraz, <https://civilica.com/doc/doc/>.
4. 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](https://doi.org/10.22059/jomc.2019.231638.1007201)
5. Boustani, M., Tabarsa, G., Rezaian, A., & Hadizadeh, A. (2022). Designing and explaining the model of developing women's managerial capabilities in public organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 105-125. [10.22034/smsj.2022.157952](https://doi.org/10.22034/smsj.2022.157952)
6. Dara, J., & Sadeghi, E. (2023). Employment of women in the view of Ayatollah Khamenei based on the Islamic-Iranian model. *Iranian Pattern of Progress*, 11(2), 259-283. [20.1001.1.23295599.1402.11.2.13.6](https://doi.org/10.1001.1.23295599.1402.11.2.13.6)
7. Fazlail, B., & moazzami, M. (2023). The effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment. *Management and Educational Perspective*, 4(4), 114-142. [20.1001.1.27169820.1401.4.4.6.3](https://doi.org/10.1001.1.27169820.1401.4.4.6.3)
8. 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>

9. Mehrara, E., Shafipour, S. F., Dianti, R., & Zarezaidi, A. (2017). Glass ceiling, from challenges and solutions to empowering women. *Research in Arts and Humanities*, 11(3), 45-58. <https://sid.ir/paper/515305/fa>
10. Molaei, P., Alvani, S. M., Zahedi, S. S., & Alinejad, A. (2020). A meta-analysis on the obstacles to women's promotion to the levels of governance in Iranian government agencies. *Career and Organizational Counseling*, 12(42), 199-224. [10.52547/jcoc.12.1.199](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.1.199)
11. Moradi, Morteza. (2014). Management style in organizations and the presence of women in management positions with an emphasis on the relationship between female identity and communication tactics, *Women's Psychological and Social Studies*, 13(2): 141-170. [10.22051/jwsps.2015.2053](https://doi.org/10.22051/jwsps.2015.2053)
12. 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 multi-grounded Theory. *Journal of Public Administration*, 12(1), 120-144. [10.22059/jipa.2019.285798.2593](https://doi.org/10.22059/jipa.2019.285798.2593)
13. Nasri Walik Bani, F. S., & Beheshti Rad, R. (2013). Examining the role of the glass ceiling on the reduction of perceived organizational justice, *Women's Social Psychological Studies*, 12(4).
14. Nazari, L. (2021). Women's leadership: An approach to breaking the glass ceiling. *Quarterly Journal of Woman and Society*, 12(47), 33-44. [10.30495/jzv.2021.24468.3185](https://doi.org/10.30495/jzv.2021.24468.3185)
15. Noroozi, R., Droudi, H. (2019). Measuring the impact of various human resource strategies in dynamic and competitive environment conditions on the performance of production units: 4th National Conference on Economics, Management and Accounting. Khuzestan-Ahvaz. <https://civilica.com/doc/1019907>
16. Poorbehroozan, A., hamidizadeh, A., & Seraji, R. (2021). Personal and institutional barriers, as the basis of the glass ceiling in the promotion of women in organizations. *Quarterly Journal of Woman and Society*, 12(46), 190-205. [10.30495/jzv.2021.23600.3094](https://doi.org/10.30495/jzv.2021.23600.3094)
17. Rajae, Z., Mehrparvar, M., & Firouzian, M. (2022). Investigating the Effect of Glass Ceiling Beliefs on Women's Succession and Women's Leadership Style in Managerial Positions (Case Study: Hygienic

Assistance of Medical Science University of Mashhad). *Woman in Development & Politics*, 20(1), 45-68. <https://doi.org/10.22059/jwdp.2021.330683.1008077>

18. Ziaifard, M., Ranjbar, M., & Kafaieifar, M. A. (2023). Women's employment, labor freedom, gender equality, right to employment. *Strategic Studies of Jurisprudence and Law*, 5(special issue), 203-220. 10.22034/ejs.2023.408442.1495

استناد به این مقاله: فولادی، قاسم و فتح‌الهی نرگسه، زهرا. (۱۴۰۳). سناریوهایی درخصوص نقش‌پذیری زنان در رهبری سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۳)، ۲۱۹-۲۶۳.

Doi: 10.22054/jmsd.2024.78177.4442



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International Linse.