

طراحی و تبیین مدل پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان در سازمان‌های دولتی

مریم بوستانی*، غلامعلی طبرسا***، علی رضائیان***، اکرم هادی زاده**

چکیده:

با وجود این که در سال‌های اخیر پیشرفت‌های محسوسی در زمینه تحصیلات و مشارکت‌های اجتماعی زنان در کشور ما حاصل شده است، زنان نتوانسته‌اند سهم شایسته‌ای از پست‌های عالی سازمانی را به خود اختصاص دهند و تعداد زنان در پست‌های عالی در سازمان‌های دولتی جامعه ما بسیار اندک است. سازمان‌های دولتی بسیار مهم هستند و نقش بسیار پیچیده‌ای در جامعه ایفا می‌کنند. تأثیر آن‌ها بر جنبه‌های مختلف جامعه بسیار زیاد است، سازمان‌ها در شکل‌دهی نگرش جامعه نسبت به دولت، فرهنگ اجتماعی، کیفیت زندگی، موفقیت و پایداری جامعه نقش کلیدی ایفا می‌کنند. سازمان‌های بخش دولتی به‌طور فزاینده‌ای قدرت خود را در جذب نیروهای باکیفیت از دست می‌دهند و نیروها توسط بخش خصوصی جذب می‌شوند، این امر به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه شدیدتر می‌باشد. پژوهشگران گرایش زیادی نسبت به تبیین تفاوت‌های جنسیتی در ایفای نقش‌های مدیریتی در سازمان‌ها ایجاد شده است. البته برخی معتقدند که مطالعه تفاوت‌های جنسیتی ضرورتی ندارد چرا که زنان و مردان در هنگام ایفای نقش رهبری صرفاً باید بر هنجارها و الزامات نقش رسمی خود تأکید کنند که توسط سازمان تعیین شده است لذا تفاوتی ندارد که چه جنسیتی رهبر شود اما در مقابل برخی دیگر معتقدند که همان‌گونه که افراد به واسطه‌ی جنسیت شان از هم متمایز می‌شوند، در ایفای نقش‌های رهبری نیز متفاوت عمل می‌کنند، به باور آنها، زنان سبکی زنانه دارند که کاملاً از سبک رهبری مردانه و وظیفه‌مدار مردان متمایز است. در این تحقیق، از روش تحقیق داده بنیاد استفاده می‌شود؛ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگانی استفاده شد که از موضوع مورد نظر آگاهی داشته‌اند. برای انتخاب مصاحبه شونده‌گان نیز از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند و گلوله برفی استفاده شد و تا اشباع نظری ادامه پیدا کرد. با مطالعه داده‌ها و اطلاعات به‌دست آمده در مرحله اول ۱۸۹ مضمون پایه شناسایی شدند. این مضامین و مفاهیم از مصاحبه‌ها به‌دست آمدند سپس محقق این‌ها را در ۱۸ مقوله مجزا دسته‌بندی کرد.

کلیدواژگان: توسعه زنان، توانمندی‌های مدیریتی، سازمان‌های دولتی، روش داده بنیاد

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۰۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۰۷

* دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

** دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

*** استاد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۱. مقدمه

سازمان‌های دولتی بسیار مهم هستند و نقش بسیار پیچیده‌ای در جامعه ایفا می‌کنند. تأثیر آن‌ها بر جنبه‌های مختلف جامعه بسیار زیاد است، سازمان‌ها در شکل‌دهی نگرش جامعه نسبت به دولت، فرهنگ اجتماعی، کیفیت زندگی، موفقیت و پایداری جامعه نقش کلیدی ایفا می‌کنند. سازمان‌های بخش دولتی به‌طور فزاینده‌ای قدرت خود را در جذب نیروهای باکیفیت از دست می‌دهند و نیروها توسط بخش خصوصی جذب می‌شوند، این امر به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه شدیدتر می‌باشد (کیک و همکاران^۱، ۲۰۱۴؛ دراگسویچ و میهیچ^۲، ۲۰۲۰). زنان در مشاغلی که انجام داده‌اند قادر به نشان دادن دانش و مهارت‌های کامل خود نبوده‌اند و همیشه در کارهای ضعیف‌تر سازمان‌های بخش دولتی مشغول بودند، نظرات آن‌ها کنار گذاشته شد، آن‌ها در تصمیم‌گیری معلول بودند و از هر لحاظ سعی شد نقش زنان، در سازمان‌های بخش دولتی به حاشیه رانده شود و حتی در جامعه به‌طور گسترده نادیده گرفته شوند (پرذا - پرز و همکاران^۳، ۲۰۱۸؛ دراگسویچ و میهیچ^۲، ۲۰۲۰)، اما این امر باعث شده است که آن‌ها برای پیشرفت خود در جامعه و مشاغل خود بجنگند، جایگاه خود را در فضای کسب‌وکار پیدا کنند و در مقابل مردان خود را ثابت کنند. امروز، حضور زنان در مکان‌های تعیین‌کننده در جامعه و بخش عمومی بسیار بیشتر از یک یا دو دهه پیش است و زنان در رأس شرکت‌های بزرگ خدماتی، در هیئت‌مدیره یا به‌عنوان نماینده سیاسی در مجلس‌ها و بخش‌های دیگر قرار دارند (الیاس^۴، ۲۰۱۸؛ دراگسویچ و میهیچ^۲، ۲۰۲۰). آن‌ها به‌این‌ترتیب بسیاری از تعصبات را که تاکنون درباره زنان در دنیای تجارت حاکم بوده است، از بین بردند. با ادامه مبارزه برای برابری جنسیتی، زنان با پشتکار و سخت‌کوشی، در بخش دولتی مزایای بسیاری کسب کرده‌اند که از هم‌تایان مرد خود تا حد زیادی پیشی گرفتند. در ایالات‌متحده، در صد زنان شاغل در مشاغل کلیدی مدیریتی در بخش دولتی حدود ۱۵ درصد است در حالی که در زنان با مشاغل مدیریتی در آسیا حدود شش تا هشت درصد می‌باشد (مک‌کینزی و کامپانی^۵، ۲۰۱۲؛ دراگسویچ و میهیچ^۲، ۲۰۲۰). طبق آمار منتشره در سال ۲۰۱۸ خانم‌ها به‌طور میانگین ۳۹ 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 (بانک جهانی^۶، ۲۰۱۹).

در ایران طی سال‌های اخیر جمعیت زنانی که سطوح عالی تحصیلات را طی کرده‌اند افزایش چشمگیری داشته و لذا از مهارت‌های لازم در رشته‌های مختلف برخوردار گشته‌اند. هدف مهمی که نظام جمهوری اسلامی ایران در پیش گرفته رسیدن به جایگاه والا در سطح منطقه است و آن را سند چشم‌انداز مطرح نموده است. در این سند یکی از عوامل مهم موفقیت، عامل بهره‌وری سازمان‌ها است. در این زمینه در سند پنجم توسعه قرار بود رشد ۳۳ درصدی اقتصادی از طریق عامل بهره‌وری اتفاق بیافتد که این امر محقق نشد و در سند ششم توسعه این موضوع مطرح شده که باید سهم بهره‌وری سازمان‌ها در جهت رشد اقتصادی جامعه به ۳۵ 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 به‌عنوان نیمی از جمعیت کشور می‌توانند عامل مهمی در جهت تحقق این امر محسوب گردند. شکاف موجود در سازمان‌های دولتی ایران عدم توجه به مهارت‌ها و شایستگی‌های زنان در اداره امور سازمان و بهره‌گیری از توانایی‌های آن‌ها برای رسیدن به موفقیت سازمانی است. اخیراً در دولت دوازدهم رویکردی به

۱ Kekic et al

۲ Dragišević & Mihić

۳ Pereda-Perez et. al

۴ Elias

۵ McKinsey & Company

۶ - Worldbank

تصویب رسیده که سهم زنان از پست‌های عالی سازمان به ۳۰ درصد افزایش یابد که این نسبت به سهم مدیریت مردان نابرابری را نشان می‌دهد؛ زیرا اصل لازم برای تصاحب پست مدیریت موضوع شایسته سالاری است نه جنسیت افراد. تاکنون مطالعات اندکی به صورت مستقل به موضوع پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان در سازمان‌ها با رویکرد پویا و یا حتی ایستا و همچنین داشتن یک رویکرد چند بعدی به این مقوله پرداخته‌است. این پژوهش خواهد کوشید تا این خلأ پژوهشی مزبور را در سطح جهانی و ملی پر نماید. با توجه به ادبیات ارائه شده و همچنین مطرح کردن چالش‌ها در سازمان‌های دولتی کشور در خصوص مدیریت زنان، هدف پژوهش ارائه مدلی منسجم در جهت پرورش توانمندی زنان برای مدیریت سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد.

۲. مبانی و چارچوب نظری

اقتصاد جهانی دورنمای رقابتی جدیدی را ایجاد کرده است که در آن رویدادها، مداوم و پیش بینی نشده تغییر می‌کنند. تغییرات شتابان در محیط بیرونی افزایش نیاز به مدیریت را به منظور تفسیر محیط، خلق استراتژی و ایجاد سازمانی که بتواند در چنین شرایطی دوام بیاورد را القا می‌کند. در سال‌های اخیر با وجود اینکه میزان ورودی زنان به رشته‌های مختلف دانشگاهی افزایش یافته؛ با این حال هنوز تفاوت و تبعیض‌های جنسیتی در شغل‌های مختلف به چشم می‌خورد و هنوز هم در سراسر جهان نابرابری شغلی وجود دارد (آپرایت^۱، ۲۰۱۷). برای مثال در آمریکا با این که بیش از ۴۰ درصد کارکنان زن در سال ۲۰۱۶ دارای تحصیلات عالی در رشته‌های مهندسی و ریاضی بوده‌اند ولی هنوز هم در مقایسه با مردان دستمزد پرداختی به آن‌ها ناعادلانه بود. در برزیل نیز آرایجو و همکاران^۲ (۲۰۱۷) بیش از ۲۷۰۰۰۰ پژوهشگر را مورد بررسی قرار داده و نشان دادند که بین آن‌ها تبعیض‌های جنسیتی در انجام همکاری‌های علمی وجود دارد. در اسپانیا و بلژیک نیز شواهدی مبنی بر فرصت-های شغلی کمتر زنان نسبت به مردان وجود دارد (دل ریو و آونسو-ویلار^۳، ۲۰۱۰؛ وندبرگ^۴، ۲۰۱۱). مطالعات نشان داده است که در انگلستان نیز با توجه به فرهنگ مردسالارانه آن کشور، زنان در صنعت ساخت و ساز برای توسعه شغلی خود با موانع زیادی مواجه هستند (ورال و همکاران^۵، ۲۰۱۰). آمارها به وجود تبعیض جنسیتی در دیگر نقاط جهان نیز اشاره دارد. مثلاً در جنوب آسیا و در کشور هند زنان هنوز کمترین مشارکت را در جامعه دارند و موانع زیادی بر سر راه کارآفرینی آن‌ها وجود دارد (مساپاتی^۶، ۲۰۱۳). در شرق آسیا نیز وضع به همین صورت بوده و کارکنان زن مالزیایی به دلیل هنجارهای فرهنگی غالب در آن کشور همواره در تعارض بین توسعه شغلی و نقش آفرینی خانوادگی با چالش رو به رو هستند (آریفین و تورنس^۷، ۲۰۰۸). این موضوع برای رهبران زن در کره جنوبی نیز مشابه است و فرصت توسعه و پیشرفت را برای این گروه در جامعه کم کرده است (چو و همکاران^۸، ۲۰۱۶). همچنین آمار منتشره نشان می‌دهد که در بین ۵۰۰ شرکت تجاری دنیا، سهم مدیران زن در سال ۲۰۱۷ بیشترین درصد یعنی ۶٫۴٪ بوده است و ۳۲ زن مدیرعامل بزرگترین شرکت‌ها بودند. این آمار برای زنان در سال ۲۰۱۸ کاهش یافته و تعداد آن‌ها به ۲۵ نفر رسید (مرکز تحقیقات پیو^۹، ۲۰۱۹). شواهد نشان می‌دهد

۱ - Upright

۲ - Araújo et al.

۳ - Del Río & Alonso-Villar

۴ - Vandenbergh

۵ - Worrall et al.

۶ - Mathapati

۷ - Ariffin & Torrance

۸ - Cho et al.

۹ - Pew Research Center

که زنان در کشور تنها ۱۲ درصد از فعالیتهای اقتصادی جامعه را برعهده دارند. این سهم اندک طی ۴۰ سال گذشته حدود ۱۰ درصد بوده است. این وضعیت به گونه ای پیش رفته که به گفته کارشناسان، تعداد زنان شاغل در ۲۰ سال اخیر تغییر نکرده و سهم آنها از تعداد بیکاران کشور ایران دو برابر سهم آنها در کل اشتغال کشور است (رودسرابی، ۱۳۹۶). طبق آمارهای اعلام شده از سوی مرکز آمار ایران، تفاوت فاحش بین نرخ مشارکت اقتصادی مردان و زنان در ایران وجود دارد. متوسط نرخ مشارکت اقتصادی در سال ۱۳۹۶ معادل ۳۹٫۸ درصد اعلام شده که این نرخ برای مردان ۶۱ و برای زنان فقط ۱۴٫۴ درصد است (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۶). به طور کلی با وجود این که در سالهای اخیر پیشرفت‌های محسوسی در زمینه تحصیلات و مشارکتهای اجتماعی زنان در کشور ما حاصل شده است، زنان نتوانسته‌اند سهم شایسته‌ای از پست‌های عالی سازمانی را به خود اختصاص دهند و تعداد رهبران زن در جامعه ما بسیار اندک است. نگاهی به آمارهای اشتغال وزارت کار و رفاه اجتماعی نشان می‌دهد که زنان در سال ۹۲ حدود ۴۱ درصد متخصصان کشور را تشکیل می‌دهند و از این میان تنها ۱۵ درصد به مشاغل عالی (مدیران، مقامات عالی‌رتبه و قانون‌گذاران) راه یافته‌اند. مقایسه اولیه بین آمارها نشان می‌دهد که مردان شاغل در مشاغل تخصصی برای هدایت به سمت مشاغل عالی‌رتبه (شامل نهادها و سازمانهای دولتی و خصوصی) ۴ برابر زنان موقعیت رشد و ارتقا داشته‌اند! این مقایسه با فرض برابری شایستگی‌های تخصصی زنان در احراز مشاغل تخصصی است (هودسا قزوینیان، ۱۳۹۶). این معضل مهم که نشان از تأخر فرهنگی دارد و ناشی از تعمیم نامنصفانه تفاوت‌های زیستی زنان و مردان به حوزه‌های کاری است، تبعات منفی خود را بروز داده و باعث شده که از توانمندی فکری و تخصصی و قابلیت‌های رهبری زنان استفاده نامناسب به عمل آید. علی‌رغم تبعیض‌های جنسیتی و چالش‌هایی که پیش روی زنان وجود دارد، تعدادی از زنان در جهان توانسته‌اند به سطوح بالا در کشور خود، راه یابند؛ برای مثال، هله تورنینگ-اسچمیدت^۱ (نخست وزیر دانمارک)، آنگلا مرکل^۲ (صدر اعظم آلمان)، ماری بارا^۳ (مدیر عامل شرکت جنرال موتورز) و لین جی گود^۴ (مدیر عامل شرکت دوک انرژی در امریکا). بنابراین هیچ مشکلی وجود ندارد که زنان بتوانند رهبران و مدیران موفق باشند، با این حال ادبیات معاصر نشان می‌دهد که زنان همواره در رسیدن به سطوح بالای شغلی با مشکل مواجه بوده‌اند (گری، ۲۰۱۶).

کار بر اساس جنسیت^۵. یکی از نهادهای مهم جامعه کار و محل کار است. تعریف کار شامل «فعالیت‌هایی است که کالاها و خدماتی را برای استفاده شخصی یا در ازای دریافت حقوق یا حمایت تولید می‌کند. در این تعریف از کار، کار با حقوق تعریف شده است، همچنین کار می‌تواند به صورت عدم دریافت وجه و پرداختی باشد که افراد برای خود و دیگران انجام می‌دهند (یودر، ۲۰۱۸؛ به نقل از پاداویچ و رسکین، ۲۰۰۲). سه ویژگی جنسیتی کار:

(۱) تعیین وظایف براساس جنسیت کارگران

(۲) ارزش بیشتری که برای کار مردان نسبت به کار زنان گذاشته می‌شود

(۳) ساختارهای اجتماعی جنسیت در کار (یودر، ۲۰۱۸؛ به نقل از پاداویچ و رسکین، ۲۰۰۲).

۱ - Helle Thoming-Schmidt

۲ - Angela Merkel

۳ - Mary Barra

۴ - Lynn J. Good

۵ - Geary

۶ Gendered Work

تقسیم کار بر اساس جنسیت^۱. از زمانی که زنان و مردان به محل کار خود رفتند و مشاغل مختلفی را در اختیار داشتند، برخی مشاغل و موقعیت‌ها تحت سلطه زنان و برخی دیگر مردان بودند (یودر، ۲۰۱۸؛ به نقل از گل‌دین ۱۹۹۰). گروس^۲ (۱۹۶۸) مفهوم تفکیک جنسیتی را برای توصیف تمرکز زنان و مردان در مشاغل مختلف و کارکردهای شغلی معرفی کرد و به آن به‌عنوان یک پدیده جامعه‌شناختی تأکید کرد که به پدیده‌ای اطلاق می‌شود که در آن جامعه وظایف مختلفی را به‌عنوان تقسیم جنسیتی کار به مردان و زنان اختصاص می‌دهد. به گفته بیلبای^۳ (۱۹۸۴) مشاغل کمی زنان و مردان را به‌صورت متناسب استخدام می‌کند. علاوه بر این، نژاد و قومیت تفکیک جنسیتی را بیشتر تشدید می‌کند، زیرا زنان کمتری از گروه‌های اقلیت در نیروی کار شرکت می‌کنند و مسئولیت‌های مدیریتی را بر عهده‌دارند (اداره آمار کار^۴ ۲۰۱۷). به همین ترتیب، درآمد زنان در گروه‌های اقلیت کمتر از درآمد زنان سفیدپوست است (اداره آمار کار، ۲۰۱۷).

تفکیک جنسیتی شغلی در قرن بیستم، علی‌رغم سایر تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، نسبتاً پایدار بوده است. با افزایش اشتغال زنان در مشاغل معمول مردان، این تفکیک در دهه ۱۹۷۰ رو به کاهش گذاشت. زنانه شدن مشاغل (حرکت زنان به سمت مشاغلی که معمولاً توسط مردان تحت سلطه قرار داشت) از همان زمان ادامه یافته است. به‌عنوان مثال، قبل از دهه ۱۹۷۰، مردان بر مشاغلی مانند کتابداری، معلمی و متصدی بانکی تسلط داشتند. درحالی‌که امروز، زنان به‌شدت بر آن‌ها تسلط دارند. با این گفته، «تغییراتی که در انجام وظایف شغلی بر اساس جنسیت صورت می‌گیرد معمولاً به‌آرامی اتفاق می‌افتد زیرا تقسیم کار جنسیتی موجود، انتظارات اجتماعی را درباره اینکه چه کسی باید مشاغل خاصی را انجام دهد شکل می‌دهد و در بسیاری از مشاغل ترک مشاغل توسط مردان بسیار با کندی صورت می‌گیرد. فقط در شرایطی که فشارهای تولید زیاد است، تقسیم جنسیتی کار به‌سرعت از یک جنس به جنس دیگر تغییر می‌کند و در بسیاری از موارد، هر دو جنس وظایفی را که معمولاً به جنس دیگر اختصاص داده شده است، کامل می‌کنند.

به‌طور خلاصه، جوامع با تعیین تکالیفی که به‌طور طبیعی برای یک جنس مناسب هستند، وظایف جنسیتی را انجام می‌دهند. تعیین تکالیف مختلف نه‌تنها بر وظایف شغلی زنان و مردان تأثیر می‌گذارد، بلکه بر انتظارات کارفرمایان و کارگران از افرادی که باید مشاغل خاصی را انجام دهند نیز تأثیر می‌گذارد. به گفته پاداویدج و رسکین^۵ (۲۰۰۲)، از آنجاکه تعیین تکالیف ممکن است از یک جامعه به جامعه دیگر و در یک جامعه با گذشت زمان متفاوت باشد، «هیچ قانون سخت و سریع که حکم کند کدام جنسیت باید یک کار خاص را انجام دهد وجود ندارد، به شرطی که زن و مرد کارهای مختلفی انجام دهند (یودر، ۲۰۱۸؛ به نقل از جاکوب ۱۹۸۹، رسکین و روس ۱۹۹۰، پاداویدج و رسکین ۲۰۰۲).

کاهش ارزش کار زنان. در نتیجه تقسیم جنسیتی کار در محل کار، نابرابری‌هایی در ارتباط با مشاغل تحت سلطه زنان در مقابل مشاغل تحت سلطه مردان وجود دارد. از همه مهم‌تر، هرچه شغل زنانه‌تر باشد، میزان حقوق آن نیز کمتر است و احتمال ارائه مزایا در بسته غرامت کمتر است (پرمن و استوینز ۶ ۱۹۸۹؛ تریمن و هارتمن ۷ ۱۹۸۱؛ یودر ۸ ۲۰۱۸). ریدوی و کورل^۱ (۲۰۰۰) اضافه می‌کنند که زنان انتظار پرداخت کمتر از مردان را برای

^۱ Gender Division of Labor

^۲ Gross

^۳ Bielby

^۴ Bureau of Labor Statistics

^۵ Padavic & Reskin

^۶ Perman & Stevens

^۷ Treiman & Hartmann

^۸ Yoder

همان سطح عملکرد دارند، زیرا زنان در دوران کودکی یاد می‌گیرند که دارای حقوقی مختصر هستند و مردان نیز احساس می‌کنند حق بیشتری دارند. پیرامون فرصت برای بهبود عملکرد شغلی، هرچه شغل زنانه‌تر داشته باشد، احتمال ایجاد فرصت برای آموزش و توسعه برای کارفرما کمتر است (دانکن و هافمن ۲، ۱۹۷۹). وقتی صحبت از فرصت‌های پیشرفت است، هرچه شغل زنانه‌تر باشد، کارفرما مسئولیت کمتری برای اعمال اقتدار و یا نظارت بر دیگران دارد (گلاس ۳، ۱۹۹۰؛ رسکین و روز ۴، ۱۹۹۲؛ استینبرگ و همکاران ۵، ۱۹۹۰). به‌طور کلی، مشاغل تحت سلطه زنان بی‌ارزش می‌شوند، فقط به این دلیل که زنان آن‌ها را انجام می‌دهند (یودر، ۲۰۱۸؛ به نقل از رسکین ۱۹۹۸).

ایدئولوژی جنسیتی. ایدئولوژی جنسیتی «مجموعه‌ای از مفروضات است که به‌طور گسترده‌ای در مورد نحوه ارتباط دو جنس با یکدیگر می‌باشد. انتظارات جامعه در مورد نقش‌های جنسیتی تا حد زیادی بر فرصت‌ها و انتخاب‌های موجود تأثیر می‌گذارد (اندرسون و هایسوک ۶، ۲۰۰۹؛ یودر، ۲۰۱۸) و این انتظارات در محیط کار وجود دارد (اندرسون و هایسوک، ۲۰۰۹؛ یودر، ۲۰۱۸). همان‌طور که پاداوویچ و رسکین (۲۰۰۲) اشاره کردند، ایدئولوژی جنسیتی در سراسر جهان این است که زن و مرد با یکدیگر مخالف هستند، مردان به انجام کار با حقوق و زنان به انجام کارهای غیر پرداختی در خانه برای خانواده‌های خود می‌پردازند.

علاوه بر این، تقسیم‌کار جنسیتی از ایدئولوژی جنسیتی پشتیبانی می‌کند که کار واقعی تنها با حقوق کار تعریف می‌شود و این بدان معنی است که کارهایی که زنان انجام می‌دهند در واقع کارایی ندارد. گرچه ایدئولوژی جنسیتی بر زنان تأثیر منفی می‌گذارد، اما به نفع مردان در کار است. در هسته اصلی آن مفهوم پدرسالاری وجود دارد که در آن زنان افراد فرومایه‌ای هستند که باید از مردان به‌عنوان یک مقام برتر مراقبت کنند به‌گفته پاداوویچ و رسکین (۲۰۰۲)، ایدئولوژی جنسیتی، نابرابری جنسیتی را در محل کار توضیح می‌دهد که کارفرمایان شغل را بر اساس فرضیاتی ترتیب می‌دهند که: (۱) مردان عنوان نان‌آور واقعی، شایستگی اولویت شغل‌های پردرآمد را دارند. (۲) از آنجاکه زنان کارگر واقعی «خانگی» هستند، مردان نیازی به دانستن چگونگی انجام کارهای خانه ندارند و هنگامی که برای حقوق کار نمی‌کنند، می‌توانند از اوقات فراغت برخوردار شوند. (۳) به‌عنوان کارگران «واقعی»، مردان و نه زنان، در کسب مهارت سرمایه‌گذاری می‌کنند. از این‌رو، نتیجه می‌گیرد که مشاغل مردان مهارت بیشتری نسبت به مشاغل زنان دارند که به‌نوبه خود نشان می‌دهد مشاغل مردان شایستگی بیشتری نسبت به مشاغل زنان دارند (یودر، ۲۰۱۸).

کلیشه‌های جنسیتی. کلیشه‌های جنسیتی بخشی از ایدئولوژی جنسیتی است. کلیشه‌های جنسیتی «مجموعه عقاید ساختاری در مورد ویژگی‌های شخصی زنان و مردان» است (اشمور و دل بوکا ۷، ۱۹۷۹، ص ۲۲۲). کلیشه‌های جنسیتی رایج است و از اعتقادات فرهنگی، اجتماعی یا ناخودآگاه در مورد زنان و / یا نقش زنان در محل کار ناشی می‌شود (بنوکرایتسی ۸، ۱۹۹۷؛ یودر، ۲۰۱۸). این کلیشه‌ها انتظارات در مورد چگونگی رفتار

¹ Ridgeway & Correll

² Duncan & Hoffman

³ Glass

⁴ Reskin & Ross

⁵ Steinberg, et al

⁶ Andersen & Hysock

⁷ Ashmore & Del Boca

⁸ Benokraitis

زنان و مردان را توصیف می‌کند (آگارس^۱، ۲۰۰۴؛ هیلمن^۲، ۲۰۰۱؛ پریم و همکاران^۳، ۲۰۰۹). هیلمن (۲۰۰۱) پیشنهاد می‌کند که کلیشه‌های جنسیتی و انتظاراتی که آن‌ها از زنان دارند، می‌تواند منجر به کاهش عملکرد آن‌ها، محرومیت از اعتبار موفقیت‌های آن‌ها و یا مجازات آن‌ها برای صلاحیت شود. به‌طور سنتی، مردان اجتماعی شده‌اند که پرخاشگر، مستقل، غیراحساسی، عینی، تحت تأثیر، تحلیلی، منطقی، رقابتی، قاطع، با اعتمادبه‌نفس، جاه‌طلب و باکفایت باشند (براورمن و همکاران^۴، ۱۹۷۲؛ یودر، ۲۰۱۸). از طرف دیگر، زنان جامعه‌پذیر شده‌اند تا بسیار پرحرف، بادرایت، ملایم، عاطفی، ذهنی، ساکت، رسا، به راحتی تحت تأثیر قرار بگیرند، منفعل، غیرمنطقی، بلا تکلیف، غیر بلندپروازانه باشند و پرخاشگر، مستقل یا شایسته نباشند (براورمن و همکاران، ۱۹۷۲؛ یودر، ۲۰۱۸).

برچسب‌گذاری جنسیتی نقش‌ها. مشاغل مبتنی بر اعمال اقتدار، مانند مشاغل حقوقی، پزشکی، مشاغل مدیریتی یا رهبری، غالباً جنسیتی از نوع مردانه دارند (وارتون^۵، ۲۰۰۵؛ یودر، ۲۰۱۸). از این‌رو، موقعیت‌های شغلی و مدیریتی / رهبری برای مردان مناسب‌تر از زنان است و برای انجام این مشاغل بیشتر به مردان نیاز دارند (وارتون، ۲۰۰۵؛ یودر، ۲۰۱۸). یافته‌ها براساس رتبه‌بندی شاخص توصیفی شاین^۶ نشان داده است که مردان از نظر عاطفی پایدار، قوی، قاطع و دارای موفقیت هستند، در حالی که زنان از نظر عاطفی ناپایدار، ضعیف و ترسو هستند (شین^۷، ۲۰۰۱). مدیران موفق به‌طور مداوم به‌عنوان کسانی تصور می‌شوند که ویژگی‌های مشابه آن‌ها در مردان بیشتر از زنان است (شین، ۲۰۰۱). مطالعات دهه ۱۹۷۰ شاین در مورد کلیشه‌های نقش جنسیتی مدیریتی نشان داد که ویژگی‌های مرتبط با اثربخشی مدیریتی بیشتر توسط مردان وجود دارد تا زنان. اگرچه تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که مردان به‌عنوان رهبران مؤثرتری نسبت به زنان درک می‌شوند (کارول، ۲۰۰۶؛ ایگلی، ماخيجانی و کلونسکی^۸، ۱۹۹۲)، اما تحقیقات اخیر نشان می‌دهد زنان در سازمان‌های امروزی واقعاً از یک مزیت جنسیتی برخوردار هستند (کانلین، ۲۰۰۳؛ ویلیامز، ۲۰۱۲) برخی از محققان پیشنهاد کرده‌اند که برای تشویق به مشارکت و گشودگی لازم برای موفقیت در محیط جهانی با سرعت بیشتر، سبک زنانه‌تری از رهبری لازم است (هلگسن، ۱۹۹۰؛ هیت و همکاران، ۱۹۹۸؛ کونینگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ روزنر، ۱۹۹۵؛ وولبردا، ۱۹۹۸). در حقیقت، زنان ممکن است بیش از مردان توانایی پر کردن موقعیت‌های رهبری در این محیط‌ها را داشته باشند و در نقش‌هایی که به جای رقابت بر همکاری و به جای سلسله‌مراتب بر، برابری تأکید می‌کنند، توانایی بیشتری دارند (هلگزن، ۱۹۹۰؛ روزنر، ۱۹۹۵). به‌عنوان مثال، ایگلی و همکاران^۹ (۱۹۹۵) دریافتند که نقش رهبری که

۱ Agars

۲ Heilman

۳ Prime, et al

۴ Broverman, et al

۵ Wharton

۶ Schein

۷ Schein

۸ Carroll, 2006; Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992

۹ Conlin, 2003; Williams, 2012

۱۰ Helgesen, 1990; Hitt, et al., 1998; Koenig, et al., 2011; Rosener, 1995; Volberda, 1998

۱۱ Helgesen, 1990; Rosener, 1995

به مشارکت و ارتباطات باز نیاز دارد، زنانه تلقی می‌شود، درحالی‌که نقش مدیریت که نیاز به هدایت و کنترل دارد، مردانه است. به نظر می‌رسد که مفهوم مدرن مزیت جنسیتی زنانه در رهبری از این عقیده ناشی می‌شود که «زنان بیشتر از مردان سبک‌های رهبری توانمندسازی را اتخاذ می‌کنند، درحالی‌که مردان در معرض آسیب هستند زیرا سبک‌های رهبری آن‌ها شامل رفتارهای فرماندهی و کنترل بیشتری است (پائوستین - اندرادل و همکاران ۲، ۲۰۱۴؛ یودر، ۲۰۱۸).

زنان و کار. بر اساس اداره آمار کار (۲۰۱۷)، مشارکت زنان در نیروی کار گسترش یافته است و از ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ به سرعت افزایش یافته است و در دهه ۱۹۹۰ این روند کند شده است. مشارکت زنان در سال ۱۹۹۹ با نرخ ۶۰ درصد به اوج خود رسید و از آن زمان به ۵۶٫۸ درصد در سال ۲۰۱۶ کاهش یافته است (اداره آمار کار، ۲۰۱۷ و یودر، ۲۰۱۸). در میان زنان شاغل ۲۵ تا ۶۴ ساله، نسبت تحصیلات دانشگاهی از ۱۹۷۰ تا ۲۰۱۵ بیش از سه برابر شده است و از ۱۱ درصد به ۴۲ درصد افزایش یافته است (اداره آمار کار، ۲۰۱۷). درآمد زنان نسبت به درآمد مردان باگذشت زمان افزایش یافته است، در سال ۱۹۷۹ درآمد زنان ۶۲ درصد درآمد مردان بود که در سال ۲۰۱۶ به ۸۲ درصد درآمد مردان رسیده است (اداره آمار کار، ۲۰۱۷ و یودر، ۲۰۱۸). مشارکت نیروی کار زنان از ۵۷٫۰ درصد در سال ۲۰۱۴ به ۵۶٫۷ درصد در سال ۲۰۱۵ کاهش یافته است (اداره آمار کار، ۲۰۱۷ و یودر، ۲۰۱۸).

مشارکت مردان در طول تاریخ بسیار بالاتر از نرخ مشارکت زنان بوده است و با ۶۹٫۲ درصد در سال ۲۰۱۶ بالاترین نرخ را داشته است. نرخ بیکاری در سال ۲۰۱۶ برای زنان ۴٫۸ درصد و برای مردان ۴٫۹ درصد بود (اداره آمار کار، ۲۰۱۷). نرخ بیکاری زنان از نظر نژاد و قومیت متفاوت است. زنان آسیایی با کمترین میزان (۳٫۹ درصد) و پس‌از آن زنان سفیدپوست / قفقازی (۴٫۲ درصد)، اسپانیایی (۶٫۳ درصد) و زنان سیاه (۷٫۸ درصد) (اداره آمار کار، ۲۰۱۷ و یودر، ۲۰۱۸). مشارکت در نیروی کار برای زنان از نظر وضعیت تأهل نیز متفاوت است، زنان طلاق با نرخ بالاتر (۶۲٫۵ درصد) از زنان متأهل (۵۷٫۹ درصد) اشتغال دارند (اداره آمار کار، ۲۰۱۷). مشارکت در نیروی کار برای زنانی که بچه‌هایی در سنین مختلف دارند نیز متفاوت است (اداره آمار کار، ۲۰۱۷ و یودر، ۲۰۱۸). در سال ۲۰۱۶، میزان زنان شاغل با کودکان ۶ تا ۱۷ سال ۷۵ درصد و پس از آن‌ها زنان با کودکان زیر ۶ سال با ۶۵٫۳ درصد و زنان با کودکان زیر ۳ سال با ۶۳ درصد شاغل بوده‌اند (اداره آمار کار، ۲۰۱۷). زنان دارای فرزند و ازدواج نکرده دارای نرخ مشارکت در نیروی کار بالاتر (۷۵٫۹ درصد) نسبت به زنان متأهل دارای فرزند (۶۸٫۶ درصد) هستند (اداره آمار کار، ۲۰۱۷ و یودر، ۲۰۱۸).

تفکیک جنسیتی. در سال ۲۰۱۶، زنان ۴۷ درصد از کل اشتغال و ۵۲ درصد از کل کارگران شاغل در مشاغل مدیریتی، حرفه‌ای و مرتبط را در اختیار داشتند (اداره آمار کار، ۲۰۱۷ و یودر، ۲۰۱۸). درصد اشتغال زنان در مشاغل مدیریتی و مشاغل خاص متفاوت است، زنان شاغل در صنایع و مشاغل عمدتاً زنانه شامل ۹۰ درصد پرستاران، ۷۹ درصد معلمان دوره ابتدایی و راهنمایی و ۶۱ درصد حسابداران و حسابرسان، در مقایسه با ۲۷ درصد مدیران ارشد، ۳۸ درصد پزشکان و جراحان و ۲۰ درصد در حوزه نرم‌افزار می‌باشد (اداره آمار کار، ۲۰۱۷ و یودر، ۲۰۱۸). از بین زنانی که در مشاغل مدیریتی، مرتبط مشغول به کار هستند، زنان آسیایی ۵۱ درصد و سفیدپوستان / قفقازی ۴۴ درصد داشتند، درحالی‌که زنان سیاه‌پوست با ۳۵ درصد و زنان اسپانیایی‌تبار با ۲۷ درصد بیشترین میزان اشتغال را داشته است (اداره آمار کار، ۲۰۱۷ و یودر، ۲۰۱۸). علاوه بر این، ۳۲ درصد از زنان

۱ Eagly et al

۲ Paustian-Underdahl, et al

اسپانیایی تبار و ۲۹ درصد از زنان سیاه‌پوست بیشتر از زنان آسیایی و سفید / قفقازی، هر دو با ۲۰ درصد، در مشاغل کم‌درآمد کار می‌کنند (اداره آمار کار، ۲۰۱۷). زنان اکثریت کارگران را در سال ۲۰۱۶ در چندین بخش صنعتی، از جمله ۵۲ درصد در فعالیتهای مالی، ۷۵ درصد در آموزش و پرورش و خدمات بهداشتی، ۵۱ درصد از خدمات رفاهی و تفریحی و ۵۲ درصد در سایر نمایندگی خدمات کارکردند (اداره آمار کار، ۲۰۱۷). در مقابل، زنان نسبت به سهم کل اشتغال خود در سایر صنایع، از جمله ۹ درصد در ساخت‌وساز، ۱۳ درصد در معدن، ۲۴ درصد در حمل‌ونقل و تأسیسات، ۲۵ درصد در کشاورزی و ۲۹ درصد در تولید نقش قابل‌توجهی نداشته‌اند (اداره آمار کار، ۲۰۱۷ و یودر، ۲۰۱۸).

نقش‌های جنسیتی و مدیریت زنان. اگرچه تحقیقات گسترده‌ای در مورد تفاوت‌های جنسیتی در سبک‌های مدیریت وجود دارد (بادورا و همکاران ۱، ۲۰۱۸؛ اسمایرلس ۲، ۲۰۲۰)، مسئله مهمی که بیشتر احتیاج هست، تحقیق در مورد این موضوع است که آیا انتظارات نقش جنسیتی بر آرمان‌های مدیریت زنان تأثیر می‌گذارد یا خیر. تحقیقات نشان می‌دهد که کلیشه‌های نقش جنسیتی مانع قابل‌توجهی در پیشرفت زنان در مدیریت سازمانی است (هاسونوما ۳، ۲۰۱۹؛ اسمایرلز و همکاران، ۲۰۲۰). به‌علاوه، عدم جامعه‌پذیری در نقش جنسیت و اعتماد به نفس پایین دلایل اصلی این است که مدیران زن به‌طور مداوم عملکرد خود را ضعیف ارزیابی می‌کنند (استورم و همکاران ۴، ۲۰۱۴). عدم اعتماد به نفس، به‌طور بالقوه به دلیل اجتماعی شدن به‌عنوان «طبقه دوم» در جامعه و ناشی از یک محیط کار جنسیتی می‌باشد که اغلب مانع آرزوهای رهبری برای زنان می‌شود (اپلبام، ائودت و میلر ۵، ۲۰۰۳). به‌عنوان مثال، بل (۱۹۹۶) دریافت که دختران بیشتر از پسران شکست‌ها را درونی می‌کنند، این نشان می‌دهد که چالش‌های مدیریتی می‌تواند بر میزان اعتماد به نفس آن‌ها در موقعیت‌های آینده تأثیر بگذارد. زمینه دیگری که در انتظارات سنتی و نقش جنسیتی معمولاً باعث کاهش اشتیاق چشمگیر در زنان شاغل در داشتن شغل می‌شود، تعادل بین زندگی و کار است (انزایی و پیک ۶، ۲۰۱۲؛ لنو - اسمیت ۷، ۲۰۱۴؛ کوئرا و همکاران ۸، ۲۰۱۷) تقریباً نیمی از زنان شاغل پس از زایمان استعفا می‌دهند و پس از ورود فرزندان‌شان به مدرسه، فقط به‌صورت نیمه‌وقت به کار خود برمی‌گردند (آونو و کاشیواگی ۹، ۲۰۱۱؛ اسمایرلز و همکاران، ۲۰۲۰).

تمایز شیوه‌های مدیریت زنان و مردان. برخی معتقدند که مطالعه تفاوت‌های جنسیتی ضرورتی ندارد چراکه زنان و مردان در هنگام ایفای نقش مدیریت صرفاً باید بر هنجارها و الزامات نقش رسمی خود تأکید کنند که توسط سازمان تعیین شده است لذا تفاوتی ندارد که چه جنسیتی مدیر شود، اما برخی دیگر که کارلس ۱۰ آنها

۱ Badura et al

۲ Smirles et al

۳ Hasunuma

۴ Sturm et al

۵ Appelbaum, Audet, & Miller

۶ Anzai & Paik

۷ Inoue-Smith

۸ Koura et al

۹ Aono & Kashiwagi

۱۰ Carless

را طرفداران رویکرد جنسیت محوری می‌نامد، معتقدند که همان‌گونه که افراد به واسطه‌ی جنسیت‌شان از هم متمایز می‌شوند، در ایفای نقش‌های مدیریتی نیز متفاوت عمل می‌کنند، به باور آنها، زنان سبکی زنانه دارند که کاملاً از سبک مدیریتی مردانه و وظیفه مدار مردان متمایز است.

به طور مشابه طرفداران نظریه‌ی نقش اجتماعی نیز بر وجود تفاوت‌های جنسیتی در مدیریت اصرار دارند. اندیشه‌ی اساسی این نظریه این است که افراد براساس انتظارات اجتماعی از جنسیت‌شان رفتار می‌کنند. برای مثال؛ ویژگی‌هایی نظیر تصمیم‌گیری مشارکتی، اتحاد و مشارکت طلبی و داشتن روابط بین فردی مطلوب از جمله ویژگی‌هایی است که دارا بودن آن‌ها بیشتر از زنان انتظار می‌رود. براین اساس زنان به‌طور حتم متفاوت از مردان به ایفای نقش مدیریتی خود می‌پردازند چرا که این ویژگی‌ها در زنان بیشتر از مردان مشاهده شده است.

پرورش و توسعه مدیریتی زنان. تفاوت اصلی توسعه و آموزش در این است که، توسعه دربردارنده طیف وسیع‌تری از فعالیت‌هاست که هدف خاصی ندارند. آموزش با نتایج یادگیری خاصی طراحی می‌شود که برای آزمون مهارت‌های کسب شده، مبنایی فراهم می‌کند. توسعه بیشتر بر شخص تمرکز دارد تا برشغلی که باید تصدی شود، و بیشتر با رشد پرسنلی طولانی مدت و جابجایی‌های شغلی درگیر است. در فرانسه عبارت "تکامل حرفه‌ای"^۱ به جای "توسعه"^۲ استفاده می‌شود و منظور تاکید بر اهداف به‌جای ابزارهاست است. (راهنمای مدیریت منابع انسانی اکسفورد، ۱۳۹۷). در این پژوهش واژه "Development" با مفهوم پرورش به معنی رشد و توسعه استفاده می‌شود تا طیف گسترده‌تری از ابعاد و شاخص‌ها را دربرگیرد. در مبنای نظری مدیریت دو واژه آموزش^۳ و پرورش (رشد و توسعه)^۴ گاهی مواقع جایگزین یکدیگر می‌شوند که ضرورت دارد تفاوت‌های آن‌ها به شرح زیر مدنظر قرار گیرد. (طبرسا، ۱۳۹۳).

جدول ۱. تفاوت‌های آموزش و پرورش در مبنای نظری مدیریت (طبرسا، ۱۳۹۷)

متغیر موردنظر	آموزش	پرورش
ماهیت / هدف	مهارت فنی	مهارت ادراکی
زمان	کوتاه مدت	بلندمدت
محتوا	محدود و تک جنبه‌ای	گسترده و چندجنبه‌ای
سطوح سازمانی	عملیاتی / صافی	میان / عالی

بنابراین مفهوم «پرورش مدیریتی» به معنی رشد و توسعه افراد که منجر به «مدیریتی» اثربخش در فضای متفاوت نوظهور می‌شود بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. رشد و توسعه قابلیت‌هایی که نسبت به مفاهیم پیشین تعریف شده برای "مدیران"، گسترده‌تر، کیفی‌تر و ناملموس‌تر باشد. پرورش مدیران نیازمندی جدید سازمان‌ها و کارکردی حیاتی برای ادامه حیات آن‌ها تبدیل شده است که نتیجه آن تعریف مجموعه‌ای از مفاهیم، رویکردها و ابزارها، در دامنه کارکردهای منابع انسانی شرکت‌های پیش‌رو بوده است (هودسا قزوینیان ۱۳۹۶). به عبارتی پرورش برای دستیابی به ابعاد، شاخص‌ها و مولفه‌های رشد و توسعه مدیریتی به معنای گسترش ظرفیت اعضای سازمان برای به‌عهده گرفتن نقش مدیریت و داشتن عملکرد اثربخش در آن نقش می-

۱ - Evolution Professionally

۲ - Development

۳- Training

۴ -Development

باشد(دی^۱، ۲۰۰۰). پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان به معنی رشد و توسعه زنان در جهت ارتقای فرصت‌های شغلی، مهارت‌آموزی و افزایش اعتماد به نفس و برتری یافتن زنان در کارهای مدیریتی و سطوح ارشد سازمان است(چانگ^۲، ۲۰۱۹). در بسیاری از نقاط جهان، آموزش‌های مدیریت استراتژیک و مربی‌گری که می‌تواند زنان را به مربیان و رهبران موفق تبدیل کند، رو به افزایش است، اما هنوز برخی نقاط ضعف برای رسیدن به نقطه‌ی قابل قبول وجود دارد. بدیهی است که کلیشه‌های اجتماعی برای جنسیت تأثیر زیادی بر توانایی زنان برای داشتن یک رهبری موفق دارند. نظریه‌ها حاکی از آن است که تشکیل و دستیابی هویتی یا ویژگی‌های یک مدیر اولین قدم برای رهبر شدن است، اما به دلیل رفتار متعصبانه‌ی جنسیتی از محیط پیرامونی زنان، بیشتر زنان نتوانسته‌اند خصوصیات مدیریتی را در درون خود تشخیص دهند و لذا نتیجه آن به چالش کشانده شدن مدیریت زنان و حمایت بیشتر جامعه از مدیریت مردان است. با این حال، برخی از محققان بر این باورند که زنان باید نقش‌های مدیریت را فارغ از تعصبات جنسیتی که از طریق برنامه‌های توسعه، آموزش‌ها و کارگاه‌های آموزشی با آن‌ها روبرو هستند، بیاموزند(توحید، توری و وارداش^۳، ۲۰۱۹).

با توجه به مبانی نظری پژوهش و همچنین مقدمه ارائه شده می‌توان سوالات زیر را به عنوان اهداف اصلی تحقیق برشمرد:

- مدل مناسب برای پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟
- ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های موثر در پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان کدامند؟

پیشینه پژوهش

براوون^۴ (۲۰۲۰) در رساله دکتری خود به بررسی راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری سازمانی با پیشرفت زنان به سمت‌های مدیریتی پرداخت. تقریباً ۴۵ درصد از نیروهای کار ایالات متحده را زنان تشکیل می‌دهند، اما کمتر از ۵ درصد به دلیل استراتژی‌های جانشینی ناکارآمد در پست‌های اجرایی کار می‌کنند. هدف از این مطالعه موردی چندگانه کیفی، کشف استراتژی‌های جانشینی مدیران منابع انسانی برای پیشبرد زنان واجد شرایط برای موقعیت‌های رهبری برای بهبود عملکرد سازمان‌ها بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شد. سه موضوع پدیدار شد: اهمیت آموزش مدیریتی، پیشرفت تحصیلی و داشتن الگوها و مربیان. توصیه‌های اصلی شامل ایجاد همکاری‌ها و مشارکت‌ها و ایجاد برنامه‌های جانشینی برای مدیریت میانی است.

انیوکوو^۵ (۲۰۲۰) در رساله دکتری خود به این موضوع پرداخته است که چگونه رهبری زنان در نیجریه رشد پیدا خواهد کرد. تعصبی که زنان به دلیل جنسیت خود با آن روبرو هستند، در کشورهایی که نقش‌های سنتی جنسیتی به طور سختگیرانه‌ای تعریف می‌شود، بارزتر است. هدف از این مطالعه موردی این است که بدانیم زنان چگونه قدرت خود را برای رسیدن به رهبری در نیجریه توصیف می‌کنند. این پژوهش از رویکرد کیفی برای استخراج مضامین استفاده کرده است و یافته‌ها نشان می‌دهد که مضامین آموزش، فرهنگ، جنسیت و رهبری اصیل استخراج شده است.

۱ - Day

۲ Chuang

۳ Toheed, Turi & wardash

۴ Brown

۵ Enyiukwu

اسمایلرز و همکاران^۱ (۲۰۲۰) به درک زنان از نقش جنسیت در رهبری با یک تحلیل کیفی پرداختند. این پژوهش به صورت کیفی و از طریق مطالعه‌ای اکتشافی به بررسی ادراک زنان از رهبری پرداختند. نمونه این پژوهش ۳۵ نفر از زنان دانشگاهی کشور ژاپن بودند که از آن‌ها در ارتباط با آگاهی زنان از نقش / کلیشه‌های جنسیتی، تصورات / تجارب رهبری و آرزوهای آینده مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون چندین مضمون فراگیر از جمله موانع رهبری (به عنوان مثال اعتماد به نفس)، تأثیر الگوها (به ویژه سایر زنان) و تأثیر دوره آموزشی بر مفهوم رهبری زن کشف شد. و در نهایت به اهمیت سیاست‌گذاری و تغییرات فرهنگی برای دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی تأکید شده است.

دراگسویچ و میهیچ^۲ (۲۰۲۰) به بررسی رهبری زنان در بخش دولتی: شواهدی از صربستان پرداختند. نقش زنان در جامعه هر روز در حال افزایش است. زنان علی‌رغم تعهد خارق‌العاده خود نسبت به مشاغل که انجام می‌دهند، هنوز خود را در "مانعی" تحت عنوان "سقف شیشه‌ای" می‌بینند که مانع پیشرفت آن‌ها می‌شود و به همان اندازه مردان ارزش و پرداختی صورت نمی‌گیرد. امروزه، تمایل و تعامل فراوان در همه سطوح جامعه و دولت برای تغییر وضعیت وجود دارد تا زنان بتوانند توانایی‌های خود را در بالاترین سمت‌ها، چه در شرکت‌ها و چه در بخش‌های دولتی ثابت کنند. یافته‌های این پژوهش توصیفی و مروری نشان می‌دهد که پیش شرط اصلی ارتقا زنان به پست‌های بالاتر دانش، تحصیلات و تجربه کاری است.

ماسون^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی کیفی در رساله دکتری خود به بررسی مدیران سطح میانی در سازمان پرداخت و چالش‌هایی که زنان برای ارتقاء از سطح میانی به عالی برخوردار هستند را بررسی کرد. کلیشه‌های جنسیتی سدی در پیشرفت زنان به سمت‌های رهبری است. مشکل خاص این بود که زنان در پست‌های ارشد مدیریتی کمتر از دیگران حضور دارند. هدف از این مطالعه موردی - کیفی، کشف تجربیات و ادراکات زنان در سطح رهبری میانی بود که به دنبال موقعیت ارتقا به سطح عالی هستند تا مشخص کنند (الف) چگونه موانع موجود در قالب کلیشه‌های جنسیتی بر حرفه آن‌ها تأثیر می‌گذارد و (ب) چگونه سازمان‌های آن‌ها ممکن است این موانع را گسترش دهند. برای درک دیدگاه‌های زنان در مورد کلیشه‌ها و گزینه‌های شغلی، از نظریه‌های همسویی نقش اجتماعی استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز و تجزیه و تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. گرچه کلیشه‌های رهبران بر پیشرفت شغلی زنان تحمیل شده است، اما بیشتر شرکت‌کنندگان با انتخاب "شکستن قالب" و استفاده از سبک‌های ترکیبی مربوط به جنسیت اعتماد به نفس خود را به دست می‌آورند. در مورد فرهنگ سازمانی، اتفاق نظر بر این بود که فرهنگ، نقش‌های اجتماعی و فرهنگ مردسالار به عدم فرصت کمک می‌کنند.

دوگارا-تولیچا^۴ و همکاران در سال ۲۰۱۹ با هدف بررسی ویژگی‌های رهبری در زنان انجام گرفت. تحقیق کیفی این مقاله، براساس روش گروه متمرکز، با هدف شناسایی خصوصیات اصلی رهبران زن در رومانی و از دو سؤال تحقیق آغاز شد: چه چیزی رهبران زن را از رهبران مرد متمایز می‌کند؟ زنان سیاسی پیش‌رو در رومانی چگونه درک می‌شوند؟ پس از انجام مطالعه یافته‌های زیر به دست آمد:

ارزش‌گذاری کارکنان برای زنان رهبر بسیار قوی‌تر است. زنان رویکرد انسانی‌تری دارند، روی ارزش افزوده تیم تمرکز می‌کنند، اختلافات بین اعضای تیم را تحریک نمی‌کنند. رهبران مرد کارآمد هستند، سریع تصمیم-

۱ Smirles et al

۲ Dragišević, & Mihic

۳ Mason

۴ Dogaru-Tulicã

گیری و ارتباط برقرار می‌کنند. زن به تعبیری رهبر است، زیرا او رهبر خانواده است. زنان رهبر با کارمندان زن سردتر رفتار می‌کنند.

ملایی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی فراتحلیلی بر شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. در این مقاله ضمن بررسی مساله عدم ارتقاء زنان، با استفاده از مرور سیستماتیک، پژوهش‌های انجام شده با موضوع شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران فراتحلیل گردید. یافته‌ها موانع ارتقاء زنان را در چهار دسته کلی طبقه بندی و به شرح ذیل اولویت-بندی می‌کنند. موانع فرهنگی - اجتماعی، موانع سیاسی، موانع سازمانی و در نهایت موانع فردی - خانوادگی.

نجرزاده آرانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی ارائه مدل سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی بخش عمومی با تأکید بر نقش فرهنگ ملی پرداختند. یکی از موضوع‌های بسیار مهمی که در رده‌های مدیریتی به چشم می‌خورد، سبک رهبری زنان است. در این پژوهش، فلسفه پژوهش فمینیستی، رویکرد پژوهش استقرایی-قیاسی، راهبرد پژوهش نظریه داده‌بنیاد و روش گردآوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد 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.

بنابراین، رهبران زن به دلیل نقش‌هایی همچون مادر، زن و دختر دارای هویت اجتماعی می‌شوند که این هویت روی تعریف آن‌ها از خود و محیط اجتماعی که با دیگران در ارتباط هستند، تأثیر می‌گذارد. با بررسی سوابق پژوهش این نکته را می‌توان بیان کرد که در اکثر پژوهش‌های صورت گرفته به چارچوب و تعاریف موانع و عوامل تأثیر گذار پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان پرداخته اند اما نکته حائز اهمیت اینجاست که تقریباً می‌توان گفت که هیچ یک از پژوهش‌ها به ارائه مدل در پرورش توانمندی مدیریتی زنان نپرداخته اند لذا در این پژوهش به دنبال این هدف مهم هستیم.

۳. روش شناسی پژوهش

در این تحقیق، از روش تحقیق کیفی داده بنیاد استفاده شد؛ به این صورت که با استفاده از روش‌های کیفی، ساختار اولیه و عوامل مهم تأثیرگذار در هر یک از ابعاد مدل اولیه شناسایی شد. این پژوهش با استفاده از روش پژوهش‌های کیفی و استراتژی تحلیل داده بنیاد، مفاهیم اصلی برای مدل توسعه توانمندی‌های زنان را مورد بررسی قرار داده است. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات هم از منابع کتابخانه‌ای و هم از مصاحبه استفاده شده است. نمونه گیری بر مبنای گلوله برفی صورت پذیرفته است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. مشارکت کنندگان در این پژوهش افرادی هستند که در زمینه پژوهش، دارای ایده و نظرانی ارزشمند هستند. نمونه گیری زمانی پایان یافت که اشباع نظری حاصل شد به عبارتی دیگر مضمون جدیدی به یافته‌های مصاحبه اضافه نشد، در این پژوهش تعداد ۱۲ نفر از مدیران، رهبران ارشد و صاحب‌نظران در این حوزه مورد مصاحبه‌های عمیق قرار گرفتند. شرط انتخاب خبرگان برخورداری از سابقه بیش از ۱۰ سال خدمت در مدیریت سازمانی و برخورداری از سلامت جسمی و روانی بود. مصاحبه‌ها به صورت فردی، رو در رو، و با طرح پرسش‌های باز (نیمه ساختار یافته) انجام می‌شود. مصاحبه‌ها ضبط و جهت کدگذاری، اصلاح و اخذ بازخورد، مورد بهره‌برداری قرار گرفت. باتوجه به شیوع بیماری کرونا و حفظ فاصله گذاری اجتماعی، مصاحبه شونده‌گان حاضر به مصاحبه رودررو نشدند و مصاحبه‌ها بصورت فایل‌های صوتی و تماس‌های تلفنی، با طرح پرسش‌های باز و عمیق در ۳۰ الی ۹۰ دقیقه انجام گرفت.

قبل از شروع مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش، به همراه اهداف و سؤالات پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه برای مصاحبه‌شونده‌گان از طریق ایمیل ارسال شده و در فرایند مصاحبه نیز

در مورد کارهای انجام شده به طور مختصر توضیح داده می‌شد. سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرآیند مصاحبه اقدام شد. به منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده بر فرآیند مصاحبه، و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، تمام مصاحبه‌ها ضبط شد و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌برداری می‌شد. اولین مرحله در فرآیند تفسیر، تبدیل داده‌ها به متن نوشتار است. این مرحله نیاز به ثبت و یادداشت منظم داده‌ها دارد.

پایایی و روایی تحقیق. پایایی نتایج این تحقیق تحت تاثیر پایایی کدهای استخراجی در فرآیند تحلیل داده‌ها می‌باشد. به منظور تعیین پایایی کدهای استخراجی، از روش پایایی بین دو کدگذار یا توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هریک از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دوبار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شده‌اند. روش بازآزمایی برای ارزیابی میزان ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان «موردتوافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شده‌اند. یافته‌ها نشان داد که مجموع کدها در دو فاصله زمانی ده روز برابر ۲۰۴ و تعداد کل موارد توافق گرفته در مجموع برابر با ۷۱ درصد است و بنابر نظر کاواله از آنجا که پایایی بالاتر از ۶۰ درصد قابل قبول است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار است. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش و دقت بودن یافته‌ها در پژوهش حاضر اقدامات زیر انجام شد. بازبینی اعضاء: در این پژوهش محقق از چندین نفر از مصاحبه‌شوندگان (جدول ۲) درخواست کرد تا گزارش نهایی کدگذاری اولیه و مقوله‌های به‌دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کنند و به این سوالات پاسخ دهند که

۱- آیا محقق برداشت درستی از صحبت‌های آن‌ها داشته است؟

آیا این تحلیل از نظر آن‌ها منطقی به نظر می‌رسد، یا اینکه او در درک و تفسیر داده‌ها دچار خطا شده است؟

۲- بررسی همکار: به کمک دو نفر از دانشجویان دکتری و یکی از متخصصان موضوعی به بررسی کدگذاری محوری در چند مصاحبه پرداخته شد و دیدگاه‌ها و نظرات آن‌ها نیز در تدوین الگو مد نظر قرار گرفت.

جدول ۲. وضعیت فراوانی مشارکت کنندگان

ردیف	تخصص	فراوانی	درصد
۱	ارشد مدیر	۵	۴۲
۲	دکتر مدیر	۳	۲۵
۳	دکتر مدرس دانشگاه	۴	۳۳

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، به منظور طراحی مدل پرورش زنان در سازمان‌های دولتی، مصاحبه‌هایی صورت گرفت. این مرحله با مطالعه متن مورد نظر و تامل و تفکر بر روی آن، برچسب‌ها و مضامین اولیه از متن‌ها استخراج شد. عمل کدگذاری در این مرحله با محوریت محقق انجام می‌پذیرد، که مهم‌ترین و وقت‌گیرترین بخش تحلیل مضمون محسوب می‌شود. در این بخش از فرایند، محقق شخصا تعیین عبارات و کلیدواژه‌ها و الصاق کدها و توصیف‌گرها را برعهده می‌گیرد در ادامه کلیه کدهای استخراج شده مورد بحث و بررسی قرار گرفت. این بحث و بررسی منتج به «کشف مضامین جدید و غنی‌تر و از داده‌های مورد مطالعه و تحلیل» و «تصحیح کدهای کشف شده» شده است. با مطالعه داده‌ها، در مرحله اول ۱۸۹ مفهوم اولیه و یا مضمون پایه شناسایی شدند. این مضامین

و مفاهیم از مصاحبه‌ها به دست آمدند سپس محقق این‌ها را در ۱۸ مقوله مجزا دسته بندی کرد. که در جدول ۳ آورده شده است.

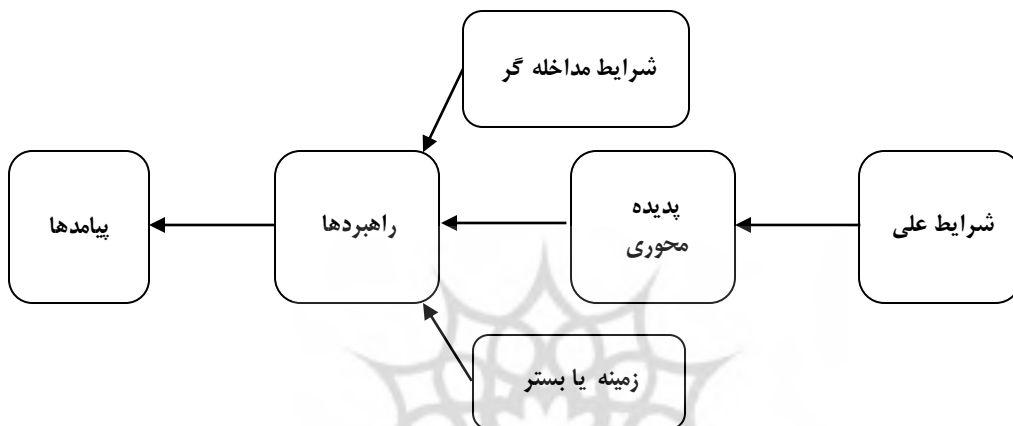
جدول ۳. مقوله‌های تحقیق

مفاهیم مرتبط	مقوله
مسئولیت پذیری / نظم و انضباط / ارزش‌ها و نگرش‌ها / شخصیت / اخلاق و ادب / سرعت عمل / هوش و استعداد / اعتماد بنفس / صبر و شکیبایی / عدم تعصب	شایستگی‌های فردی زنان
ارتباطات کاری مناسب / توانایی مشارکت و کار تیمی / گوش دادن فعال / برقراری ارتباطات عاطفی با هموعان / توانایی انتقال تجارب و مهارت به دیگران / ایجاد حس دوستی و همکاری بین مردم / مهارت‌های کلومی موثر - شبکه سازی سازمانی / ارتباطات غیررسمی / تیم محوری	شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی زنان
توانایی عملیاتی / دانش تخصصی / تشخیص و حل مسئله / مدیریت بحران / مدیریت زمان / در نظر گرفتن بودجه / تهیه منشور حقوق زنان / برگزاری سمینار / همراه کردن نهادها و سازمان‌ها / حمایت نهاد‌های دولتی از رهبری زنان در سازمان‌ها / حمایت نمایندگان مجلس	حمایت دولتی
ایجاد انگیزه / حمایت مدیران مافوق / کم کردن فاصله قدرت	حمایت سازمانی
کاهش تعارضات کار و خانواده / مدیریت خانواده صحیح / حمایتگری خانواده / روحیه قدردانی / حمایت روحی و روانی	حمایت خانواده
قوانین سازمانی / ارتباط سازمانی / نظارت صحیح بر عملکرد / پیاده سازی فرهنگ مناسب / تفویض اختیار / سبک تصمیم گیری / هماهنگی بین واحدها / انعطاف پذیری	ساختار سازمانی
شناسایی استعدادها / جانشین پروری / بکارگیری تجربه مدیریتی / هم افزایی دانش مدیریتی / آموزش‌های تخصصی	پرورش (توسعه) فردی
توانمندسازی زنان / عدالت در آموزش / ایجاد انگیزه در رهبران زن / گرفتن بازخورد / بستر سازی رشد / تشکیل اتاق فکر / سایسته سالی / عدالت در ارتقا / پاسخگویی	ویژگی‌های سازمانی پرورش محور
توجه به نقش زنان / پیشنهاد موفقت زنان / حضور فعال زنان / نشان دادن توانمندی زنان / میدان دادن به زنان / قابلیت رهبری زنان / پذیرش توسط همکاران / اعتماد به حضور زنان / حذف سقف شیشه ای / بررسی الگوها و اسطوره ها / حذف تقلیدهای نامناسب / تعیین متون مناسب / تجارب موفق دیگر کشورها	باور پذیری زنان
بررسی الگوها و اسطوره ها / حذف تقلیدهای نامناسب / تعیین متون مناسب / تجارب موفق دیگر کشورها	الگوی مدیریتی زنانه
اصلاح تفکر مردسالارانه / ارزش گذاری جنسیتی / باورهای قالبی جنسیتی / تغییر رویکرد تبعیض جنسیتی / عدم برابری پیشرفت شغلی / حذف جنسیت گرایی / نابرابری در پست کلیدی	کلیشه‌های جنسیتی
اخلاق مراقبتی، خودکنترلی زنان / حمایت کارکنان / یاری گری به دیگران / سلامت کاری / شفافیت عملکردی / ایجاد امنیت روانی / مدیریت مشارکتی	سبک رهبری زنانه
حذف تفکر مردسالارانه / فرهنگ سازی رسانه‌ای / حمایت جامعه از حضور زن / همسویی نهادها و سازمان‌ها / باورپذیری توانمندی زنان / اصلاح ذهنیت مردان / کاهش سیاسی بازی	فرهنگ اجتماعی
پرورش روحیه اقتدار / توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی / ایجاد انگیزه در زنان / توجه به نقش موثر زنان	توانمندسازی
استفاده از ظرفیت‌های کامل از نیروی انسانی / بهره‌وری سازمانی / تحول فرایندهای سازمانی	کارآمدی سازمانی
جامعه سالم تر / حذف تبعیض جنسیتی / تغییر باورهای فرهنگ	بهبود سلامت جامعه
افزایش رضایت شغلی / همراه شدن کارکنان / افزایش اعتماد بنفس / باور بهتر توانمندی‌های خود / بهبود ارزش‌های انسانی	بهبود سلامت کارکنان

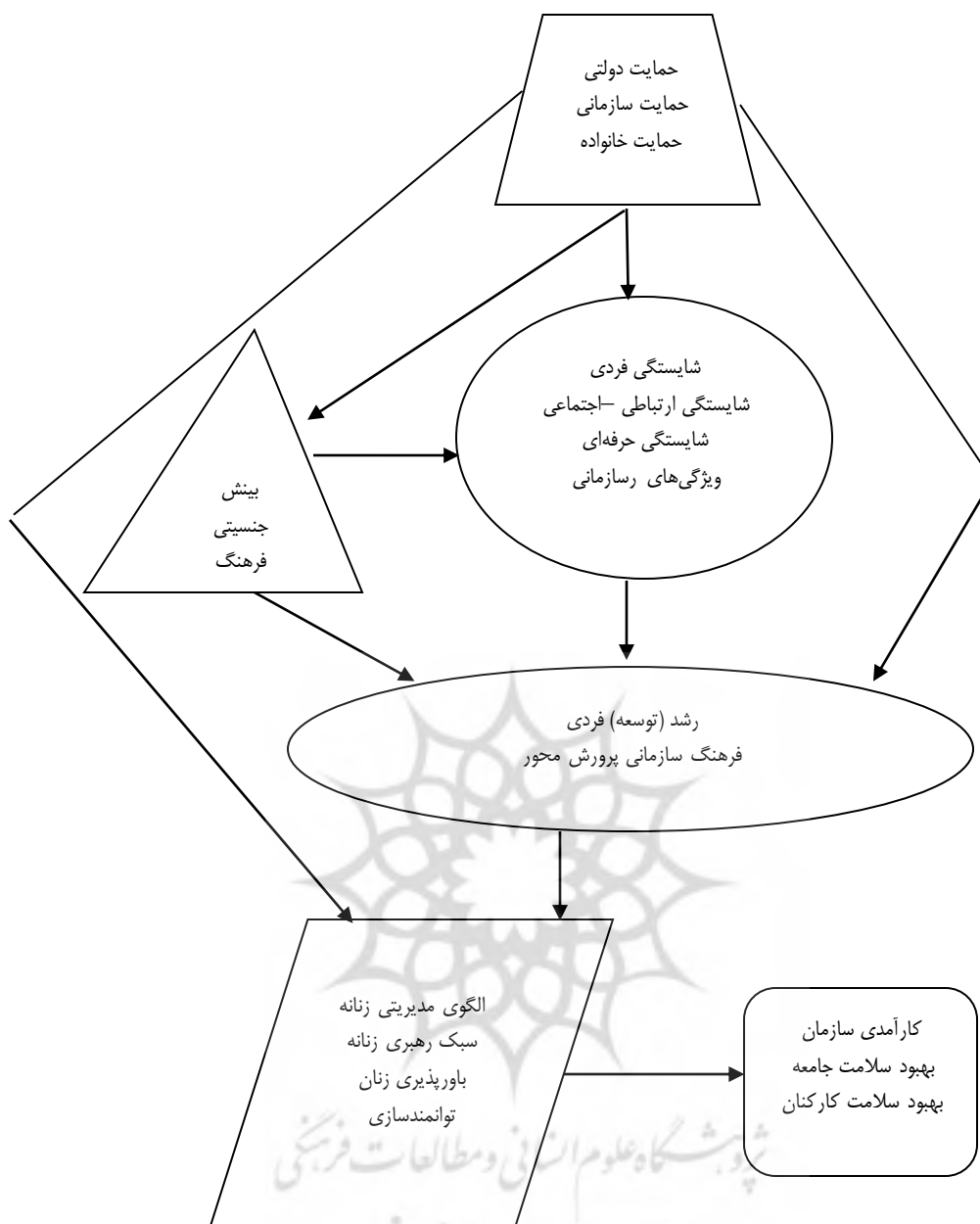
در کدگذاری محوری، پژوهشگر یک مقوله را از مرحله کدگذاری باز انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است قرار می‌دهد (پدیده مرکزی) و سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر» و «پیامدها». این

مرحله شامل ترسیم یک نمودار است که «الگوی کدگذاری» نامیده می‌شود. در این الگو (شکل ۲)، شش جعبه (یا مقوله) از اطلاعات وجود دارد:

شرایط علی: مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند.
 زمینه: شرایط خاصی که بر راهبردها اثر می‌گذارند.
 پدیده محوری: یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است.
 شرایط مداخله‌گر: شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند.
 راهبردها: کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود.
 پیامدها: خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها (شکل ۱).



شکل ۱. مدل داده بنیاد



شکل ۲. الگوی پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان در سازمان‌های دولتی

بررسی مدل کلی (شاخص^۱ GOF). برای تایید مدل نیز روش GOF به کار گرفته شد. برای این منظور تننهاوس و همکاران^۲ (۲۰۰۴) شاخص GOF را معرفی نموده‌اند. این شاخص توسط فرمول زیر محاسبه می‌شود و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است. در واقع هرچه مقدار این شاخص به یک نزدیک‌تر شود مدل کلی با قدرت بیشتری تایید می‌شود.

$$\text{فرمول } GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضریب تعیین (R) است.

۱. Goodness Of Fit

۲. Tenenhaus et al.

جدول ۳. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

متغیر	Communality	R ²	GOF
پدیده اصلی	۰/۳۲۷	۰/۶۰۵	$\sqrt{0.321 \times 0.603} = 0.440$
راهبردها	۰/۴۰۱	۰/۷۸۵	
پیامدها	۰/۲۳۶	۰/۴۲۰	

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقدار معیار GOF معادل ۰/۴۴۰ و بیشتر از ۰/۳۶ به دست آمد که با توجه به دسته‌بندی مذکور نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به‌طور سنتی، رهبری بر مدل «آبرمرد» متمرکز شده است که البته آن در طول جنگ جهانی دوم وقتی که زنان باید جای خالی مردان هنگام عزیمت به جنگ را پر می‌کردند، تضعیف شد. در این مدت بود که ظرفیت، تدبیر و چالاکی زنان در محل کار واقعاً مورد توجه قرار گرفت. از آن دوره، پیشرفت زنان در نقش‌های رهبری و مدیریت کلان به‌طور فزاینده‌ای بیهودگی در حاشیه بودن زنان را نشان داد. رویکرد زنان به اشتغال خارج از خانه تحت تأثیر نظام‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و نظام شخصیتی آنها است. زنان به واسطه نقش‌های گوناگون خود انتظاراتی را باید پاسخگو باشند که از طریق جامعه‌پذیری فرا گرفته‌اند. اشتغال خارج از خانه، به معنی کار کردن در جایی است که ما آن را سازمان می‌نامیم که البته تعریف مشخصی دارد. صاحب نظران به سازمان‌ها از زوایای مختلفی نگاه می‌کنند. با توجه به نوع نگرشی که نسبت به سازمان‌ها داریم، نقش زنان در سازمان‌ها نیز متفاوت خواهد بود. این پژوهش به دنبال بررسی نقش زنان به عنوان رهبران سازمان‌های دولتی بوده و همچنین درصدد پیدا کردن مولفه‌هایی به منظور توسعه و پرورش این نقش می‌باشد. در این راستا، از روش مصاحبه داده‌هایی را از خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه جمع‌آوری و تحلیل شد. در ابتدا با ۱۲ نفر از خبرگانی که از موضوع مورد تحقیق اطلاع کافی داشتن مصاحبه باز و نیمه ساختاریافته به‌عمل آمد که از این تعداد، ۷ نفر دکتری و ۵ نفر مدرک ارشد را داشتند. ۸ نفر مدیر و ۴ نفر خبره دانشگاهی بودند. با مطالعه داده‌ها و اطلاعات به‌دست آمده، در مرحله اول ۱۸۹ مفهوم اولیه و یا مضمون پایه شناسایی شدند. که در نهایت در ۱۸ مقوله اصلی، دسته‌بندی شد و مدل نهایی تحقیق بر مبنای روش داده بنیاد طراحی گردید. با توجه به مدل داده بنیاد؛ شرایط علی، پدیده محوری، زمینه و بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شد. که در ادامه تشریح می‌گردد.

با توجه به موضوع اصلی مصاحبه و موضوع مورد مطالعه، پدیده یا مقوله محوری این پژوهش پرورش فردی و فرهنگ سازمانی پرورش محور است. ردپای این مقوله در سراسر داده‌ها قابل مشاهده است و در تمامی مصاحبه‌ها تقریباً به آن‌ها اشاره شده است و نقش محوری ایفا می‌کند. به بیان بهتر می‌تواند سایر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. شرایط علی مقوله‌هایی هستند که بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد، شرایط علی در داده‌ها اغلب با واژگانی نظیر وقتی، درحالی که، از آن‌جا که، به سبب و به علت بیان می‌شود. حتی زمانی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد محقق می‌تواند با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی رویدادها و وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده مورد نظرند، شرایط علی را بیابد. در این پژوهش چهار مقوله شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی، شایستگی‌های حرفه‌ای و ساختار، عواملی هستند که از زیرساخت‌ها و ملزومات پرورش زنان

برای رهبری سازمان‌های دولتی می‌باشند و در شرایط علی‌کدبندی محوری شده‌اند. الگوی مدیریتی زنانه، سبک رهبری زنانه، توانمندسازی زنان و باورپذیری زنان سه مقوله اصلی این پژوهش است که به‌عنوان راهبردهای اصلی پرورش زنان انتخاب شده‌اند. به عبارت دیگر جهت توسعه و پرورش زنان برای رهبری سازمان‌های دولتی باید به الگو و سبک رهبری زنان توجه شود و شرایط را جهت پرورش رهبری زنان فراهم آورند. بینش جنسیتی و فرهنگ اجتماعی دو مقوله‌ای هستند که به‌عنوان مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر می‌گذارند شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که شرایط علی را تسهیل می‌کنند یا بر اثر این شرایط تداخل ایجاد کرده و مانع آن می‌شود. به عبارت دیگر شرایط مداخله‌گر خود به تنهایی منجر به رفتار نمی‌شود اما می‌تواند بر اثر شرایط علی بر رفتار اثرگذار باشند.

شرایط بستر مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر سلسله شرایط خاص که در آن استراتژی‌ها و کنش‌های متقابل برای اداره کردن، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. تمیز شرایط بستر از شرایط علی مشکل است زیرا یک سری از عوامل می‌توانند در دو نقش باشند. حمایت دولتی، حمایت سازمانی، حمایت خانواده موثر و ارتباطات موثر به‌عنوان مقوله زمینه پرورش زنان برای رهبری سازمان‌های دولتی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. پیامدها، خروجی حاصل از استخدام و به‌کارگیری راهبردهای مناسب در پرورش زنان است. در این پژوهش مقوله‌های کارآمدی سازمان، بهبود سلامت جامعه، بهبود سلامت کارکنان، از پیامدهای بکارگیری راهبردهای مناسب پرورش زنان است.

در بررسی نهایی مدل می‌توان چنین بیان کرد که اطلاعات پیشینه موضوع و نظرات مصاحبه‌شونده‌ها نشان‌دهنده وجود رابطه مستقیم بین عوامل بستر و پدیده محوری؛ مداخله‌گر و پدیده محوری؛ پدیده محوری و راهبرد؛ راهبرد و پیامدها وجود دارد که بر اساس داده‌های مصاحبه تبیین شده است. همچنین عوامل بستر به صورت غیر مستقیم نیز بر عوامل علی؛ مداخله‌گر و راهبردی ارتباط دارد و این رابطه نیازمند بررسی تحقیقات دیگر می‌باشد.

پیشنهاد

- با توجه به نتایج و یافته‌ها می‌توان پیشنهاد کاربردی زیر را برای سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی ارائه کرد
 - سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی باید فرهنگ جنسیتی را کنار بگذارند و برای ارتقای افراد، شایستگی را ملاک قرار دهند.
 - سازمان‌ها برای توسعه و پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان، باید آموزش و توسعه فردی زنان را در دستور کار قرار دهند و متناسب با برنامه‌های سازمان، جانشین پروری را انجام دهند.
 - نتایج تحقیق نشان داد که رهبری زنان می‌تواند سلامت سازمان و جامعه را تضمین کند، لذا پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌ها برای پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان، برنامه ریزی لازم را صورت دهند.
 - پیشنهاد می‌شود دولت به خصوص معاونت امور زنان ریاست جمهوری، بودجه و برنامه‌های مجزایی برای پرورش توانمندی‌های مدیریت سازمانی زنان داشته باشد.
 - پیشنهاد می‌شود که به منظور ارج نهادن به جایگاه والای انسان‌ها در سازمان‌ها، کلیشه‌های جنسیتی را در ادبیات و برنامه‌های مدون حذف کنند و فرهنگ شایسته‌سالاری را جایگزین کنند.
- با توجه با اینکه زنان تقریباً نیمی از افراد هر جامعه‌ای را تشکیل داده و منبع انسانی بالقوه مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند. در سالیان اخیر حضور زنان در سطوح بالای علمی رشد چشمگیری داشته به طوری که گوی سبقت را از مردان ربوده و در این زمینه پیشی گرفته‌اند. تفاوت‌های بیولوژیکی و

روانشاخی زنان و مردان و مزایای اقتصادی حضور زنان در پست‌های ارشد سازمانی از حضور هرچه بیشتر زنان در عرصه‌های رهبری حمایت می‌کند. لذا کشور ایران با توجه به چشم انداز بیست ساله و رسیدن به جایگاه بالا در سطح منطقه باید بتواند از تمامی ظرفیت‌های موجود در کشور استفاده نماید. طراحی مدل پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان، به سازمان کمک می‌کند تا در آینده از رهبرانی شایسته برخوردار گردد که توانایی‌های لازم را در جهت تحقق اهداف سازمان داشته باشند. همچنین مدیران و کارکنان سازمان‌ها بویژه سازمان‌های بزرگ خصوصی و دولتی کشور که برنامه‌هایی در خصوص برنامه‌های جانشین پروری، استخدام‌های شایستگی محور، ارزیابی شایستگی محور و غیره را پیگیری می‌کنند، کاربرد دارد.

محدودیت‌های پژوهش

در این پژوهش محدودیت‌های تحقیق هم وجود داشتند که می‌توانستند بر نتایج تحقیق اثر بگذارند از جمله محدودیت‌های تحقیق می‌توان موارد زیر را برشمرد.

- ۱) محدودیت اصلی این تحقیق، عدم وجود منابع کافی در مورد مدیریت زنان در داخل کشور بود و همین محدودیت، فاز تدوین مدل مفهومی تحقیق را با زمان طولانی مواجه ساخت.
- ۲) زمان بر بودن مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و سختی هماهنگی با آنان به دلیل مشغله زیاد آنان بود که فرایند تحقیق را با کندی مواجه نمود.
- ۳) جدید بودن موضوع توانمندی‌های زنان در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی یکی دیگر از محدودیت‌های انجام این پژوهش بود که عملیاتی شدن مدل را تا حدی تحت تأثیر قرار داده است.

منابع

1. Abol Alaei, Behzad, (2017). Leadership Formula, Tehran: Industrial Management Organization Publications.
2. Ariffin & Torrance M. (1991). Leadership and gender: Challenging assumptions and recognizing resources. *Small group communication: A reader*, 6, 504-522.
3. Araújo S., and Goldring, R. (2017). Characteristics of Public Elementary and Secondary School Principals in the United States: Results from the 2015–16 National Teacher and Principal Survey First Look (NCES 2017-070).
4. Bârgău, M. A. (2015). Leadership versus management. *Romanian Economic and Business Review*, 10(2), 112-135.
5. Brown, V. D. (2020). Strategies for Enhancing Organizational Performance by Advancing Women to Leadership Positions (Doctoral dissertation, Walden University).
6. Blomqvist, A., & Tinglöf, S. (2015). A (Post) Feminist Kaleidoscope: A Study Interrogating Gender in Swedish Management Education.
7. Cheung, F. M., & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65, 182-193
8. Chuang, S. (2019). Exploring women-only training program for gender equality and women's continuous professional development in the workplace. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*.
9. Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
10. Dragišević, I., & Mihić, M. (2020). Women Leadership in Public Sector—Evidence from Serbia. *Lex Localis*, 18(2), 253-270
11. Dogaru-Tulică, A. L. (2019). WOMEN LEADERSHIP: CHARACTERISTICS AND PERCEPTIONS. *Challenges of the Knowledge Society*, 1182-1189
12. Enyiukwu, C. H. (2020). How Women in Leadership Describe Their Rise to Leadership in Nigeria. Liberty University.
13. Gouws, A. (2008). Obstacles for women in leadership positions: The case of South Africa. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 34(1), 21-27.
14. Geary, C. M., Welch, J. F., McDonald, M. R., Peters, C. M., Leahy, M. G., Reinhard, P. A., & Sheel, A. W. (2019). Diaphragm fatigue and inspiratory muscle metaboreflex in men and women matched for absolute diaphragmatic work
15. Houdsa, ghazvinian,(2016) Meeting about leadership. *Tadbir Management Scientific-Educational Monthly* 27 (287), 29-32
16. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do? *Harvard business review*, 79(11).
17. Lathabhavan, R. (2020). Psychological aspects of women's career growth constraints and outcomes: A longitudinal study from India. *Australian Journal of Career Development*, 29(3), 173-184.
18. Mathapati R. (2013). The Evolution of Empathy and Womens Precarious Leadership Appointment. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, Vol. 4. 30(5), 277 – 289.
19. Mason, B. V. (2019). A Qualitative Case Study of Women in Mid-level Leadership: Challenges to Attaining *Higher Leadership Positions* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
20. Mollai, P., Pakhshan, Alwani, Zahedi, Shams Sadat, & Ali Nejad. (2020). A meta-analysis on identifying barriers to the promotion of women to management levels in Iranian government organizations. *Career and Organizational Counseling*, 12 (42), 199-224.
21. Moradi, Morteza (1394). Management style in organizations and the presence of women in managerial positions with emphasis on the relationship between female

- identity and communication tactics. *Women's Psychological Social Studies (Former Women's Studies) Volume 13 Summer 2015 No. 2 (43 consecutiv)*
22. Najarzadeh Arani, Samira, Nargesian, Amiri, and Safiri. (2020). Presenting a model of women's leadership style in public sector management positions with the role of national culture. *Public Management* 12 (1), 117-141.
 23. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Cañizal, A. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Pearson Educación.
 24. Rosch, D. M., & Kusel, M. L. (2010). What do we mean when we talk about "leadership?". *About Campus*, 15(5), 29-32.
 25. Rudsarabi, M. (1396). Examining women's perception of glass roof and determining the relationship between individual and organizational characteristics with it in sports organizations. Master Thesis of Hakim Sabzevari University, Faculty of Sports Sciences.
 26. Shen, W., & Joseph, D. L. (2020). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 100765.
 27. Tabarsa, Gholam Ali, 2014, *Management Theories, Volume 2: Organizational Behavior and Human Resources*, Fourth Edition, Tehran: Parseh.
 28. Toheed, H., Turi, J. & Wardah, A. (2019). Implications of Women leadership development with respect to Feminism. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(4).
 29. Upright, M (2017). Dropped on the way to the top: Gender and managerial derailment. *Personnel Psychology*, 90, 700–720.
 30. Wilson, J. M., & Smirles, K. (2020). College students' perceptions of intimate partner violence: The effects of type of abuse and perpetrator gender. *Journal of interpersonal violence*, 0886260520908025.
 31. Worrall H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85.
 32. Vandenberghe E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
 33. Yoder, C. L. (2018). *Leadership Journeys of Women in the Banking Industry: A Qualitative Study Exploring Women's Perceived Barriers and Opportunities to Advancement in Bank Leadership in Pennsylvania* (Doctoral dissertation, Indiana University of Pennsylvania).
 34. Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). *Positive leadership: Meaning and application across cultures*.