



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
سال هجدهم، شماره سوم (پیاپی ۴۱)، پاییز ۱۴۰۳، صص. ۱۸۱-۲۲۰

## طراحی الگویی برای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال بر اساس تحلیل محتوای اسناد بالادستی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۷

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۴۰ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2025.246134.3560

الهام خسروانی \*

علیرضا مسیبی \*\*

امیرمحمدنژاد \*\*

علی بنیادی نائینی \*\*\*\*

### چکیده

امروزه توان‌افزایی زنان نه فقط به‌خاطر مباحث عدالت جنسیتی و بشردوستانه، بلکه به دلیل نقشی که زنان در افزایش رشد اقتصادی جوامع و بهره‌وری ایفا می‌کنند مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهش حاضر به این مفهوم مهم در دستگاه‌های اجرایی کشور می‌پردازد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه مطالعه عمیق اسناد بالادستی استخراج الگوی توان‌افزایی مدیریتی زنان در عصر تحول دیجیتال، عوامل و شرایط مؤثر بر آن است. به‌منظور تحقق این هدف از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد قیاسی و بررسی منابع و اسناد بالادستی استفاده شده است. پس از بررسی، سازماندهی و کدگذاری مناسب، نتایج یافته‌های پژوهش در پنج طبقه کلی «شرایط علی»، «شرایط زمینه‌ای»، «شرایط مداخله‌گر»، «راهبردها» و «پیامدها» تقسیم‌بندی شدند که در نهایت، چارچوبی ترسیمی از مقوله محوری توان‌افزایی مدیریتی زنان در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال ارائه شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، اصولاً رسیدن به معیار توان‌افزایی زنان در چارچوب تحلیل اسناد بالادستی نیاز به یک حرکت همه‌جانبه دارد که شامل ارکانی مانند بازنگری نظام آموزش رسمی در مقاطع آموزش عمومی و آموزش عالی با رویکرد تحول دیجیتال، دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی بانوان شاغل در دستگاه‌های اجرایی با رویکرد تحول دیجیتال، بازنگری قوانین و مقررات استخدامی در جهت کاهش دغدغه‌های خانوادگی بانوان و مدیریت شایسته‌محور و عدالت‌محور مسیر شغلی آنها، همچنین بانک جامع اطلاعاتی حرفه‌ای شایستگی بانوان شاغل به‌عنوان یک زیرساخت حیاتی در دستگاه‌های اجرایی دارد.

### واژگان کلیدی

توان‌افزایی مدیریتی؛ تحول دیجیتال؛ اسناد بالادستی؛ تحلیل محتوای کیفی.

\* دانشجوی دکتری سیاستگذاری علم و فناوری، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

khosravani.elham2012@umz.ac.ir

0000-0002-5609-0119

\*\* استادیار سیاستگذاری علم، فناوری و نوآوری، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. (نویسنده مسئول)

a.mosayebi@umz.ac.ir

0000-0001-7028-9995

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشکده علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

a.mohammadnejad@iust.ac.ir

0000-0001-6571-5647

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

bonyadi@iust.ac.ir

0000-0003-3119-551X

## مقدمه

در دنیای امروز که تغییرات فناورانه با سرعتی بی‌سابقه رخ می‌دهد، تحول دیجیتال نه تنها شیوه‌های زندگی افراد را دگرگون ساخته، بلکه ساختارها و کارکردهای سازمانی را نیز به شدت تحت تأثیر قرار داده است. ظهور سامانه‌ها و الگوریتم‌های هوشمند تصمیم‌یار، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی، و ابزارهای علم داده، الگوهای سنتی مدیریت را به چالش کشیده و مدیران را با الزامات جدیدی مواجه ساخته است. مشارکت مؤثر و نظام‌مند زنان به‌عنوان نیمی از سرمایه انسانی کشورها، در ساختارهای تصمیم‌گیری نه تنها یک مطالبه عدالت‌محور است، بلکه عاملی راهبردی برای ارتقای کیفیت مدیریت، کارایی سازمانی و انعطاف‌پذیری نهادهای عمومی در مواجهه با تغییرات محیطی محسوب می‌شود از این منظر، توانمندسازی زنان در سطح مدیریتی از جایگاه مهمی در ادبیات حکمرانی و سیاست‌گذاری منابع انسانی برخوردار است (Harris & van der Windt, 2023, p. 114).

سرمایه انسانی، به‌ویژه در سطوح حکمرانی و مدیریت، مهم‌ترین عامل مزیت رقابتی سازمان‌های امروز به‌شمار می‌آید. شواهد نظری و تجربی نشان می‌دهند که سازمان‌های برخوردار از تنوع جنسیتی در سطوح تصمیم‌گیری، عملکرد بهتری در شاخص‌هایی چون نوآوری، پاسخ‌گویی و رضایت ذی‌نفعان دارند (خسروانی، جعفری و قاسم‌زاده، ۱۴۰۳، ص. ۶۱؛ Buisson, Clement & Leder, 2022, p. 136).

همچنین، مطالعات نشان می‌دهد که حضور زنان در سطوح بالای مدیریتی نه تنها به توسعه انسانی و بهره‌وری سازمانی کمک می‌کند، بلکه در سیاست‌گذاری‌های نوآورانه و اتخاذ رویکردهای انسانی‌تر و فسادگریزتر در مدیریت منابع انسانی مؤثر است (Sultana et al, 2023, p. 477)، اما در ایران، به‌خصوص از بعد اجرایی، همچنان نبود مسیر شغلی شفاف، فرهنگ سازمانی مردسالار، و کم‌توجهی به فناوری‌های توانمندساز دیجیتال، موانعی جدی در برابر ارتقاء زنان به سطوح مدیریتی ایجاد کرده‌اند (کاظمی‌پور، ۱۳۹۴، ص. ۱۲؛ احمدی، عزیزی و زبردست، ۱۳۸۹، ص. ۲۵).

تاکنون پژوهش‌های مختلفی در خصوص توان‌افزایی و توانمندسازی زنان انجام شده است. اما عمده‌ی آنها به مقوله توان‌افزایی از بعد کارآفرینی و توانایی کارآفرینی و توسعه

کسب‌وکارهای خانگی و عمدتاً در سطح زنان روستایی و عشایری مانند ( Palash, 2024, p. 46؛ پژوهش عظیمی، پاپ زن و علی‌بیگی، ۱۴۰۱، ص. ۶۴) و نیز بدسرپرست و بی‌سرپرست (McCarthy & Krause, 2024, p. 38؛ کیمیایی، ۱۳۹۰، ص. ۶۰) و یا توسعه فردی زنان از بعد روان‌شناختی و جسمی در خانواده و جامعه ( Ghimire et al, 2024, p. 125؛ اکبری و علیزاده، ۱۴۰۰، ص. ۳۰۸؛ مهدی‌زاده و عابدی، ۱۴۰۱، ص. ۷۷) و یا نقش زنان در مسائل آسیب‌های اجتماعی مانند ( Zavaleta & Corbett, 2024, p. 116؛ باقری، حسینی و خوشکلام، ۱۴۰۱، ص. ۱۷۶؛ جهان‌بین و بابایی‌اقدام، روستایی و اصغری‌زمانی، ۱۴۰۰، ص. ۵۶) پرداخته‌اند.

همچنین در بستر سازمانی با توان‌افزایی زنان شاغل پژوهش‌های اندکی مورد بررسی قرار گرفته‌اند و آن هم صرفاً از بعد توانایی‌های جسمی و حرفه‌ای به این امر پرداخته‌اند. پژوهش‌های سازمانی نیز صرفاً در سطح سازمان‌های غیردولتی مانند ( Hibbs, 2022, p.128؛ حسین‌پوربرنج‌آباد، ۱۴۰۰، ص. ۹۱) و یا (دهکردیان‌نژاد، نوبخت‌رمضانی و محمدیان، ۱۴۰۰، ص. ۲۹۷) در سطح مدیران زن ورزشی و با تأکید بر توان‌افزایی جسمی علی‌رغم در نظر گرفتن جامعه آماری مدیران پرداخته شده است. لذا کمتر پژوهشی توان‌افزایی و یا توانمندسازی زنان را در دستگاه‌های اجرایی و آن هم از زاویه دید اسناد بالادستی مورد بررسی قرار داده است.

همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد که با وجود تأکید نقش و جایگاه زنان در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران، همچنان شکاف قابل توجهی میان اهداف مورد انتظار و وضعیت فعلی توان‌افزایی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی وجود دارد (غنی‌پور، اسدی‌داوودآبادی، احمدی و روشنایی، ۱۴۰۱، ص. ۴۹۱). به‌رغم تدوین سیاست‌هایی در راستای ارتقاء جایگاه زنان، از جمله آیین‌نامه‌های مربوط به انتخاب مدیران حرفه‌ای و دستورالعمل‌های اجرایی ناظر بر عدالت جنسیتی، عدم انسجام در اجرای این سیاست‌ها و نبود یک الگوی بومی منسجم که عوامل ساختاری، فرهنگی، نهادی و فناورانه را در کنار یکدیگر در نظر گیرد، موجب شده است که زنان شاغل در دستگاه‌های دولتی نتوانند به جایگاه مدیریتی متناسب با ظرفیت‌های خود دست‌یابند (حسین‌پور، ۱۴۰۰، ص. ۹۱).

از سوی دیگر، ورود به عصر تحول دیجیتال و گسترش فناوری‌هایی همچون هوش-مصنوعی و داده‌محوری، ضرورت توان‌افزایی مدیریتی زنان را بیش از گذشته آشکار ساخته است. این تحولات نیازمند مهارت‌های جدید، نگرش فناورانه و قابلیت‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر داده است که بدون برنامه‌ریزی هدفمند و طراحی الگویی بومی، دستیابی به عدالت جنسیتی و بهره‌گیری بهینه از ظرفیت‌های نیروی انسانی زن در نظام اداری کشور را دشوار می‌سازد (غنی‌پور، اسدی داوودآبادی، احمدی و روشنایی، ۱۴۰۱، ص. ۵۰۵). پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی بومی برای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال انجام شده است. این پژوهش با تحلیل اسناد بالادستی و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، به دنبال استخراج مضامین کلیدیو تحلیل کاستی‌های موجود در سیاست‌گذاری‌های کلان کشور در این حوزه است.

#### ۱. مرور پیشینه‌ها

حضور زنان در پست‌های مدیریتی نه تنها در بهبود فرایندهای حکمرانی و سیاست‌گذاری عمومی مؤثر است، بلکه به اتخاذ تصمیمات انسانی‌تر، شفاف‌تر و بلندمدت‌تر منجر می‌شود. (Sultana et al, 2023, p. 477) با این وجود، در بسیاری از نظام‌های اداری، ساختارهای سنتی و مردسالارانه، نبود مسیر شغلی شفاف و ضعف در طراحی سازوکارهای آموزشی و توسعه‌ای برای زنان، مانع اصلی در مسیر رشد آنان است (کاظمی‌پور، ۱۳۹۴، ص. ۱۳؛ احمدی، عزیزی و زبردست، ۱۳۸۹، ص. ۲۵).

با توجه به شرایط خاص ایران و فرصت‌های ناشی از تحول دیجیتال و هوش-مصنوعی، تدوین یک الگوی بومی برای توان‌افزایی مدیریتی زنان امری ضروری است. چنین الگویی باید بتواند تعامل بین سه سطح فردی، سازمانی و فناورانه را در نظر گرفته و بر اساس اسناد بالادستی، چارچوبی عملیاتی، سنجش‌پذیر و قابل اجرا ارائه دهد. هدف پژوهش حاضر نیز پاسخ به این نیاز و ارائه مدلی بومی، علمی و متناسب با مقتضیات جمهوری اسلامی ایران در عصر تحول دیجیتال است؛ مدلی که بتواند شکاف بین سیاست‌گذاری و عمل را کاهش داده و بستر مشارکت مؤثر زنان در مدیریت سازمان‌های دولتی را فراهم آورد.

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی درباره توان‌افزایی زنان در عصر تحول دیجیتال انجام شده‌اند که هرکدام از منظر خاصی به این پدیده نگریسته‌اند. پژوهش (Dahlum, Knutsen, 2022, p. 123) نشان داد که توان‌افزایی دیجیتال زنان در سازمان‌های دولتی وابسته به دسترسی عادلانه به زیرساخت‌های فناوری و برنامه‌های آموزشی هدفمند در زمینه سواد دیجیتال است. در مطالعه‌ای دیگر، (Buisson, Clement, 2022, p. 106) با تمرکز بر شرکت‌های فناوری در ایالات متحده، دریافتند که توسعه مهارت‌های هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای زنان، منجر به افزایش مشارکت آنان در سطوح تصمیم‌گیری سازمانی شده است. آنها تأکید کردند که محیط‌های کاری منعطف مبتنی بر فناوری نقش کلیدی در نگهداشت نیروی کار زن دارند.

تحقیقات تانینا و همکاران (۲۰۲۳) در کشور چین نشان داد که سیاست‌های دولت در راستای گسترش شهرهای هوشمند توانسته‌اند به ایجاد بسترهای مناسب برای مشارکت مدیریتی زنان در دستگاه‌های اجرایی منجر شوند. آنها نتیجه گرفتند که سطح دسترسی زنان به ابزارهای دیجیتال همبستگی مستقیمی با خودکارآمدی مدیریتی آنان دارد. همچنین، در پژوهشی از (Leahy-Warren & Nieuwenhuijze, 2023, p. 162)، که در کشورهای آمریکای لاتین انجام شد، توانمندسازی زنان شاغل در بخش‌های عمومی و غیردولتی مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که برنامه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی در ارزیابی عملکرد شغلی، در صورتی که بدون سوگیری طراحی شوند، می‌توانند به بهبود وضعیت شغلی زنان کمک کنند.

مطالعه‌ای از (آزادی، باقریان و حسابداری، ۱۴۰۱، ص. ۲۳۵)، به بررسی نقش آموزش‌های فناورمحور در توان‌افزایی زنان در سطوح کارشناسی و مدیریتی دستگاه‌های اجرایی پرداخت. یافته‌های آنها حاکی از آن است که ارائه دوره‌های مرتبط با تحول دیجیتال، علی‌رغم محدودیت‌های زیرساختی، توانسته است اعتماد به نفس و مهارت‌های مدیریتی زنان را بهبود بخشد. در مطالعه‌ای دیگر از (غنی‌پور، اسدی‌داوودآبادی، احمدی و روشنایی، ۱۴۰۱، ص. ۴۹۱)، با تحلیل تجربه زنان مدیر در سازمان‌های دولتی ایران، مشخص شد که زنان با دسترسی بیشتر به ابزارهای فناوری اطلاعات، تمایل بیشتری به نوآوری در مدیریت و مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی دارند.

همچنین (خسروانی، جعفری و قاسم‌زاده، ۱۴۰۳، ص. ۵۹) در تحقیقی کیفی، چالش‌ها و فرصت‌های استفاده از فناوری‌های نوظهور برای زنان در ادارات دولتی را بررسی کرده‌اند. آنها به این نتیجه رسیدند که حضور زنان در فضای تحول دیجیتال نیازمند بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی، نظام‌های آموزش ضمن خدمت، و همچنین فرهنگ‌سازی در خصوص برابری فرصت‌هاست. در نهایت، پژوهش دهکردیان‌نژاد، نوبخت‌رمضانی و محمدیان (۱۴۰۰) نشان داد که میزان دسترسی به هوش مصنوعی و داده‌های کلان برای زنان مدیر، نقش مهمی در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و افزایش کارایی سازمان دارد. یافته‌های آنان تأکید دارد که رویکردهای مبتنی بر داده‌محوری در نظام‌های اداری، می‌تواند به بستری عادلانه‌تر برای رشد زنان بینجامد.

نور و مدنور (۲۰۲۱) مشخص نمودند که توان‌افزایی زنان با قدرت تصمیم‌گیری زنان، دسترسی آسان به اطلاعات و کنترل منابع مرتبط است (Noor & Mohd Nor, 2021, p. 45). در پژوهشی که آزادی، باقریان و حسابداری (۱۴۰۱)، با تمرکز بر نقش و جایگاه زنان در توسعه پایدار، ضمن بررسی برنامه‌های توسعه پنج ساله اول تا ششم جمهوری اسلامی ایران) بیان نمودند که توجه به جایگاه زنان در برنامه‌های پنج‌گانه توسعه بر روی محور حداقل‌ها و حداکثرها در نوسان بوده و یک روند تکاملی را نشان می‌دهد. در مقیاس داخلی توجه به جایگاه زن در فرایند توسعه کشور در برنامه‌های سوم، چهارم و پنجم، دارای روندی رو به بهبود و پیشرفت بوده است.

عباسی و عزیزی (۱۴۰۱) افزایش شاخص‌های بهداشتی و سلامتی در طول اجرای برنامه‌های اول تا چهارم توسعه، تأکید بر اشتغال زنان خانه‌دار و حمایت اقتصادی از زنان سرپرست خانوار توسط معاونت امور زنان و خانواده در دولت نهم، دهم، یازدهم و دوازدهم، استفاده از الگوهای دینی برای ارتقاء شأنیت و مسئولیت‌پذیری زنان در طول اجرای برنامه پنجم و استفاده از ظرفیت‌های کارآفرینی فضای مجازی در طول اجرای برنامه ششم را، عواملی تأثیرگذار بر افزایش توانمندی‌های اجتماعی و اقتصادی زنان ایرانی ارزیابی کردند و همچنین نشان دادند نهادسازی در ساختارهای سیاسی برای مشارکت زنان در عرصه سیاست رسمی کشور در طول اجرای برنامه دوم توسعه، افزایش انجمن‌های مردم نهاد زنانه و افزایش مطالعات آکادمیک در حوزه زنان در طول برنامه

سوم توسعه، افزایش زنان در مناصب سیاسی طی اجرای برنامه های پنجم و ششم توسعه را، نیز می‌تواند از مهم‌ترین تأثیرات برنامه های توسعه و معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری بر توانمندسازی سیاسی زنان ایرانی باشد.

در پژوهشی دیگر توسط پورخندابی اسدی‌داوودآبادی، احمدی و روشنایی (۱۴۰۱) این نتیجه به‌دست‌آمد که در طول سال‌های مختلف در پیش از انقلاب و حتی پس از انقلاب تغییرات اشتغال زنان روند صعودی یا نزولی منظمی را تجربه نکرده است. در مقایسه اشتغال زنان و مردان نیز نشان‌دهنده برتری همیشگی مردان در بازار کار در طول بررسی آماری از سال (۱۴۰۰-۱۳۳۵) بوده است. همچنین روند بی‌ثبات توسعه در اشتغال زنان و مردان، به‌ویژه زنان نشان‌دهنده آن است که با کوچکترین تغییرات در شرایط اقتصادی، بخش عمده‌ای از نیروی کار زن از بازار خارج شده و این مسأله نه تنها از نظر اقتصادی، بلکه از نظر اجتماعی نیز پیامدهای نامطلوبی را برای جامعه در بر دارد.

علی‌پور، زاهدی، ملکی و جوادی‌یگانه (۱۳۹۶) مدعی هستند که برنامه‌های توسعه، از کشمکش‌های گفتمانی در عرصه‌ی سیاست متأثر بوده و بر همین اساس در برنامه‌های اول و دوم عدالت‌آموزشی و بهداشتی مورد توجه قرار گرفته و عدالت‌جنسیتی، در برنامه‌های سوم، چهارم و ششم، بازتاب‌یافته است (صص. ۲۰۳-۲۲۹).

## ۲. ادبیات پژوهش

در پژوهش حاضر از «تحلیل محتوای کیفی» به منظور تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در این روش برای تفسیر ذهنی محتوای داده‌های متنی از راه فرایندهای طبقه‌بندی نظام-مند، کدبندی و تیم‌سازی یا طراحی الگوی شناخته شده است. باقری‌مقدم، حیرانی و مسیبی (۱۴۰۰) تقسیم‌بندی‌های مختلفی برای مراحل وجود دارد. که در پژوهش حاضر از روش سه مرحله‌ای آماده‌سازی، سازماندهی و گزارش استفاده شده است. البته لازم به توضیح است که همه رویکردهای تحلیل محتوای کیفی از فرایندی مشابه پیروی می‌کنند که هفت مرحله دارد:

۱. تنظیم پرسشی که پژوهش به دنبال پاسخ آن است. پرسش‌های اصلی پژوهش حاضر به این صورت است که مهم‌ترین مؤلفه‌های مورد تأکید در اسناد بالادستی کشور در خصوص توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول

دیجیتال چه بوده است؟ و به دنبال این پرسش، پرسش‌های فرعی شامل مهم‌ترین مؤلفه‌های زمینه‌ای مورد تأکید در اسناد بالادستی کشور در خصوص توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال چه بوده است؟ مهم‌ترین مؤلفه‌های کلی مورد تأکید در اسناد بالادستی کشور در خصوص توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال چه بوده است و نیز مهم‌ترین مؤلفه‌های مداخله‌گر مورد تأکید در اسناد بالادستی کشور در خصوص توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال چه بوده است؟ مهم‌ترین راهبردهای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال چه بوده است؟ و در نهایت، به‌عنوان پرسش فرعی آخر، توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال چه پیامدهایی می‌تواند برای کشور به همراه داشته باشد؟

۲. انتخاب نمونه‌هایی که پژوهش به دنبال تحلیل آنها است؛ به منظور پاسخ به پرسش پژوهش، کلیه اسناد بالادستی پیرامون موضوع «توان‌افزایی مدیریتی زنان با تأکید بر عصر تحول دیجیتال» انتخاب شده است که عبارت‌اند از:

- سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)
- سیاست‌های کلی اشتغال (۱۳۹۰)
- سیاست‌های کلی خانواده (۱۳۹۵)
- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی (۱۳۹۲)
- سیاست‌های کلی برنامه پنج‌ساله هفتم (۱۴۰۱)
- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی
- قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور (۱۳۹۵)
- قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)
- قانون کاهش ساعات کار بانوان شاغل دارای شرایط خاص (۱۳۹۵)
- نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۰)
- نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)
- برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)

- دستورالعمل نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (۱۳۹۵)

۳. رویکرد تحلیل محتوایی که در پژوهش اجرا شده است مشخص می‌گردد؛ در این پژوهش از رویکرد سه مرحله‌ای آماده‌سازی، سازماندهی و گزارش استفاده شده است.
۴. مرحله طرح‌ریزی کردن فرایند کدگذاری؛ در این پژوهش از طرح کدگذاری به-صورت قیاسی استفاده شده است.
۵. اجرا کردن فرایند کدگذاری؛ تحلیل محتوای کیفی به‌خصوص با رویکرد قیاسی شباهت بسیاری به روش نظریه داده‌بنیاد دارد.

به همین منظور در پژوهش حاضر با بررسی به عمل آمده از اسناد بالادستی و انجام کدگذاری مناسب مفاهیم و مقوله‌ها در قالب کدگذاری محوری و در نهایت ترسیم آن در قالب کدگذاری انتخابی انجام شده است. به منظور استخراج شواهد، محتوای اسناد به دقت مطالعه و تحلیل شدند. این مرحله اغلب به‌عنوان تحلیل مضمون شناخته می‌شود. تجزیه و تحلیل اطلاعات بر مبنای روش کدگذاری شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. در این پژوهش کدگذاری باز طی مرور داده‌های جمع‌آوری شده و بر روی اسناد بالادستی بررسی شده و خلاصه‌نویسی‌های صورت گرفته از اسناد و مدارک از طریق صورت‌بندی آنها در جداول متناسب انجام شد. زمانی که سند بالادستی اول مطالعه شد، تمامی متون آن خط‌به‌خط بررسی و به جمله‌ها و عبارتهایی تجزیه شدند که در واقع همان داده‌های اولیه (کدگذاری باز) تلقی شدند. سپس همه کدها در قالب عبارت‌ها استخراج شد.

۶. تعیین اعتبار و پایایی؛ لینگن و گوبا (۲۰۰۵) چهار معیار برای ارزیابی نتایج پژوهش‌های کیفی ارائه دادند. باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و اعتمادپذیری (ص. ۲۸۱).

باورپذیری (قابلیت اعتبار) به بازنمایی کافی سازه اجتماعی اشاره دارد که محقق به دنبال بررسی آن است. در تحقیق حاضر برای باورپذیری تحقیق از بررسی و تعامل بلند مدت با داده‌ها به دلیل تجربه زیسته هر چهار پژوهشگر مقاله به‌عنوان شاغلین دستگاه‌های اجرایی کشور و با توجه به حضور مستمر در جلسات مدیریتی و کارشناسی در همین

مدت به‌عنوان کارشناسان و مجریان پروژه، سه‌سوسازی (جمع‌آوری داده‌ها از منابع و روش‌های مختلف) به دلیل استفاده از اسناد استفاده شده است.

انتقال‌پذیری به معنی قابلیت تعمیم پژوهش به سایر حوزه‌ها و زمینه‌های مشابه است. در این زمینه ضمن جامعیت بخشیدن به داده‌ها از طریق بررسی تمام کارکردهای توان-افزایی زنان و تلاش برای کفایت داده‌ها، افزایش انتقال‌پذیری صورت گرفت.

اطمینان‌پذیری درجه بازیافت و تکرارپذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران اطلاق می‌شود. پیروی از روشی واحد از ابتدا تا انتهای کدگذاری، ثبت دقیق مراحل و شیوه ترکیب، تلفیق و تلخیص داده‌ها می‌تواند به دیگر پژوهشگران در تکرار پژوهش و البته نه لزوماً رسیدن به نتایج مشابه کمک کند.

تأییدپذیر بودن به معنای پرهیز از سوگیری و بیانگر تلاش پژوهشگر در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است. انسجام درونی شامل داده‌های خام، کدها، و فرآیند کدگذاری به تأیید ۷ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و ۳ نفر از خبرگان حوزه روش‌شناسی پژوهش کیفی رسیده است.

۷. تحلیل نتایج به‌دست‌آمده از فرآیند کدگذاری؛ در این مرحله یافته‌های پژوهش در قالب مقوله و مفهوم کدگذاری می‌شود. در نهایت الگویی ترسیمی از توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال ارائه شده است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

در این بخش ضمن بررسی کامل ۱۳ سند مطرح شده در قسمت قبل، کدهای استخراج شده بر اساس آن اسناد در قالب جدول‌های مناسب در ادامه ارائه می‌شود. لازم به ذکر است کدگذاری محوری پژوهش حاضر با الهام از نظریه داده بنیاد در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توجه و اهمیت به توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال است که در نهایت الگویی ترسیمی از افزایش زنان ارائه می‌شود.

#### ۳-۱. شرایط علی

شرایط علی بیانگر مقوله‌هایی است که به‌صورت مستقیم بر پدیده اصلی تأثیر می‌گذارند و به نحوی سبب تمرکز پژوهش بر پدیده اصلی می‌شوند. در این پژوهش دلایل توجه

و اهمیت به مبحث توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال مدنظر بوده است که مقوله‌های مناسب آن در قالب شرایط علی بیان شده است. پس از بررسی و کدگذاری صورت گرفته، دلایل اهمیت و توجه به توان‌افزایی زنان در قالب پنج دسته کلی شناسایی شدند.

۱. سطح تخصص در ارتباطات و فناوری اطلاعات

۲. سطح آموزش مدیریتی و عمومی

۳. سطح آموزش دانشگاهی

۴. سطح آموزش در مدرسه

۵. میل به مشارکت اجتماعی بانوان

شرح کامل کدگذاری و خروجی آن در قالب جدول شماره (۱) ارائه شده است.

**جدول (۱): مقوله‌های علی توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال**

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مؤلفه‌ها	ردیف
ماده ۲	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	آشنایی با تصمیم‌گیری داده محور در راستای رفع چالش‌های نظام حکمرانی	سطح تخصص در ارتباطات و فناوری اطلاعات	۱
ماده ۲۸		آموزش فناوری اطلاعات کارکنان دولت		
بند ۲	سیاست‌های کلی اشتغال (۱۳۹۰)	آموزش نیروی انسانی متخصص، ماهر و کارآمد متناسب با نیازهای دستگاه- های اجرایی		
بند ۵	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان.		
ماده ۲		طی دوره‌های آموزشی سطح مدیریتی مربوط؛	سطح آموزش مدیریتی و عمومی	۲

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مؤلفه‌ها	ردیف
ماده ۹۳ جدول شماره (۲۱)	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای در دانشگاه‌ها	سطح آموزش دانشگاهی	۳
ماده ۹۵- تبصره ۲		دروس عملی و مهارتی به- صورت همزمان در دانشگاه- ها		
ماده ۲	دستورالعمل نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (۱۳۹۵)	دارا بودن مدرک تحصیلی (حداقل لیسانس) در یکی از مقاطع و رشته‌های تحصیلی مندرج در شرایط احراز		
ماده ۱۲۰	سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی	برخوردار از دانش پیشرفته		
راهبرد کلان ۶- اقدام ملی ۴۲	نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۰)	تقویت نظام استعدادیابی، مشاوره و هدایت تحصیلی در آموزش عمومی		
ماده ۸۱- بند ث	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	حضور اجتماعی بانوان	میل به مشارکت اجتماعی بانوان	۵

منبع: نگارندگان

### ۲-۳. شرایط زمینه‌ای

ویژگی‌های زمینه‌ای عواملی را شامل می‌شوند که بدون آنها فرایند تدوین و پیاده‌سازی تقویت جایگاه سازمانی زنان امکان‌پذیر نخواهد بود. زمینه یا بستر حاکم شرایط خاصی است که برای کنترل و هدایت پدیده استفاده می‌شود و دربرگیرنده مقوله‌های زمینه‌ای

است. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و انجام کدگذاری در مرحله اول و دوم، هفت مقوله اصلی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند که عوامل اصلی در پیاده‌سازی تقویت جایگاه سازمانی زنان‌اند. این مقوله‌ها عبارت‌اند از:

۱. زیرساخت سازمانی
۲. زیرساخت فیزیکی
۳. زیرساخت نوآوری
۴. زیرساخت قانونی
۵. زیرساخت فناوری
۶. فرصت‌های شغلی پایدار
۷. آگاهی اجتماعی

در ادامه در قالب جدول شماره (۲) شرح کامل کدگذاری این بخش ارائه می‌شود.  
**جدول (۲): مقوله‌های زمینه‌ای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال**

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مقوله‌ها	ردیف
ماده ۱۰۷- بند ب	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ایجاد معاونت یا مرکز یا سازمان «نوآوری، هوشمندسازی و امنیت» متناسب با مأموریت هر یک از دستگاه‌های اجرایی کشور		
ماده ۸۱- بند الف	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	بازآرایی و ارتقای ساختار و تشکیلات حوزه زنان و خانواده مشتمل بر ساختار معاونت امور زنان و خانواده ریاست و ساختار مشاوران امور زنان و خانواده دستگاه‌های اجرایی، جهت بهبود و تقویت راهبری اجرایی سیاست‌ها و قوانین حوزه زنان و خانواده، نظارت بر دستگاه‌ها و قوانین	زیرساخت سازمانی	۱

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مقوله‌ها	ردیف
		حوزه زنان و خانواده و ایجاد انسجام بین معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری و مشاوران امور زنان و خانواده دستگاه‌های اجرائی		
برنامه دوم: «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری»- بند د	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	ساختمان‌ها، فضاهای اداری و تجهیزات		
ماده ۸۱- بند ث	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	توسعه مراکز خلاق و نوآور مادر و کودک و افزایش سهم زیرساخت- های شتاب‌دهی نوآوری	زیرساخت فیزیکی	۲
ماده ۷۹	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	زیرساخت‌های شتاب‌دهی نوآوری	زیرساخت نوآوری	۳
بند ۲۶	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	حمایت از روحیه نوآوری		
ماده ۱۰۷- بند ب	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی	قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی	زیرساخت قانونی	۴

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
			ایران (۱۴۰۳- ۱۴۰۷)	
		توسعه نظام اداری الکترونیک	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	بند ۱۵
		برنامه عملیاتی استقرار و پیاده سازی چرخه هوشمندسازی، اصلاح فرایندها و استقرار نظام حکمرانی داده مبنا	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳- ۱۴۰۷)	ماده ۱۰۷- بند پ
		پنجره ملی خدمات دولت هوشمند	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳- ۱۴۰۷)	ماده ۱۰۷- بند ج
		به‌کارگیری هوش مصنوعی در سازمان‌ها	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ماده ۲۰
		دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	بند ۱۶
		ایجاد نظام مدیریت یکپارچه فناوری و نوآوری در دستگاه‌های اجرایی	قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور (۱۳۹۵)	ماده ۵۱- بند ۳
۵	زیرساخت فناوری			

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
۶	فرصت- های شغلی پایدار	فرصت‌های شغلی پایدار	سیاست‌های کلی اشتغال (۱۳۹۰)	بند ۳
۷	آگاهی اجتماعی	بسترسازی و آگاهی‌رسانی نقش فعال بانوان در ایران (فرصت‌ها و چالش‌ها)	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳- ۱۴۰۷)	ماده ۸۰- بند ب- تبصره ۲

منبع: نگارندگان

### ۳-۳. شرایط مداخله‌گر

این شرایط یا مقوله‌ها به حذف و اصلاح شرایط علی می‌پردازند و بر کنش‌های متقابل تأثیر دارند. این بخش دربرگیرنده مؤلفه‌هایی است که روی پدیده اصلی یعنی توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال تأثیر می‌گذارد و می‌تواند پیامدهای خاصی داشته باشد. مقوله‌های توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال در شرایط مداخله‌گر به ۶ طبقه کلی تقسیم‌بندی شده است که عبارت‌اند از:

۱. تعادل کار و خانواده
  ۲. اخلاق حرفه‌ای پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
  ۳. قوانین و مقررات استخدامی
  ۴. مسیر شغلی بهینه بانوان **تال جامع علوم انسانی**
  ۵. نظام جبران خدمات
  ۶. شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری
- در ادامه خروجی این بخش در قالب جدول شماره (۳) ارائه می‌شود.

جدول (۳): مقوله‌های مداخله‌گر توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
۱	تبادل کار و خانواده	کاهش ساعات کاری بانوان با شرایط خاص	قانون کاهش ساعات کار بانوان شاغل دارای شرایط خاص (۱۳۹۵)	ماده واحده
		فراموش نشدن وظایف خانوادگی توسط بانوان	سیاست‌های کلی خانواده (۱۳۹۵)	بند ۵
		توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری.	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	بند ۹
۲	اخلاق حرفه‌ای	ارتقای استانداردهای اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ کاری با هدف بهبود عملکرد	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه ششم: «توسعه فرهنگ سازمانی» - بند ج
۳	قوانین و مقررات استخدامی	همراهی دولت در سن بازنشستگی خانم‌ها	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۲۹- تبصره ۱
		ارتقای همدمی کارمندان با برنامه‌های دولت	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی» - بنده
۴	مسیر شغلی بهینه بانوان	بهینه‌سازی مسیر شغلی	ماده ۸	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)
		استقرار نظام جانشین‌پروری و مدیریت مسیر شغلی کارمندان	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی» - بند ب

ماده ۹	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ارتقاء خدمات رفاهی	نظام جبران خدمات	۵
ماده ۱۰	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	استقرار نظام شایسته- سالاری	شایسته- سالاری و عدالت- محوری	۶
ماده ۱۲۱	سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در آفاق ۱۴۰۴ هجری شمسی	فرصت‌های برابر زنان و مردان		
بند ۲	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	عدالت‌محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی		
بند ۶	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات		
بند ۱۳	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	عدالت‌محوری، شفافیت و روزآمدی		
بند ۴	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	دانش‌گرایی و شایسته- سالاری		

منبع: نگارندگان

#### ۳-۴. راهبردها

در صورتی که پدیده‌محوری با موفقیت هدایت شود، تأمین‌کننده شرایط علی خواهد شد. در واقع راهبردها برای هدایت پدیده‌محوری پیامدهایی دارند که سبب حل مسأله علی می‌شوند. در این پژوهش پیامدها که با تأمین آنها پیاده‌سازی، اهمیت و توجه به تقویت جایگاه توان‌افزایی مدیریتی زنان را بیان می‌دارد شامل ۴ پیامد است که اهمیت تقویت جایگاه سازمانی زنان را برجسته می‌سازد که این پیامدها عبارت‌اند از:

۱. بازنگری نظام آموزش رسمی در مقاطع آموزش عمومی و آموزش عالی با رویکرد

تحول دیجیتال

۲. طرح جامع توانمندسازی بانوان شاغل در دستگاه‌های اجرایی با رویکرد تحول

دیجیتال

۳. بازنگری قوانین و مقررات استخدامی در جهت کاهش دغدغه‌های خانوادگی بانوان

۴. پروفایل حرفه‌ای شایستگی بانوان شاغل در دستگاه‌های اجرایی

خروجی این بخش در قالب جدول شماره (۴) در ادامه ارائه شده است.

**جدول (۴): راهبردهای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور**

**در عصر تحول دیجیتال**

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
۱	بازنگری نظام آموزش رسمی در مقاطع آموزش عمومی و آموزش عالی با رویکرد تحول دیجیتال	ارتقاء نظام توسعه مهارت‌های فردی و مدیریتی	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ماده ۸
		کلاس‌های هوشمند و فناوری پایه (با اولویت مناطق محروم)	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۸۷- جدول شماره (۲۰)
		آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای در دانشگاه‌ها	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۹۳- جدول شماره (۲۱)
		دروس عملی و مهارتی را نیز در دانشگاه‌ها	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۹۵- تبصره ۲
۲		تدوین سند برنامه‌ریزی نیروی انسانی جهت تمهید و پیش‌بینی نیروی انسانی آشنا با ارتباطات و فناوری اطلاعات	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ماده ۲۶

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مقوله‌ها	ردیف
ماده ۲۸	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	پیوست آموزش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز فناوری اطلاعات در دستگاه‌های اجرایی		
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بند ب	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹- ۱۳۹۷)	برنامه‌ریزی و ساماندهی نیروی کار بخش دولتی (مدیریت عرضه و تقاضا)	طرح جامع توانمندسازی بانوان شاغل در دستگاه- های اجرایی با رویکرد تحول دیجیتال	
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بند ب	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹- ۱۳۹۷)	اجرای برنامه‌های آموزش شغلی متناسب با نیازهای عمومی و تخصصی هر دستگاه اجرایی		
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بند ب	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹- ۱۳۹۷)	اجرای برنامه ارزیابی و تربیت مدیران (بر اساس مدل‌های شایستگی)		
ماده ۵۱- بند ۴	قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور (۱۳۹۵)	ارتقای یادگیری فناوری در سطح ملی		
ماده ۶۶- بند ت	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳- ۱۴۰۷)	برنامه ملی رشد مهارت- های رقومی کشور		
ماده ۱۱۹	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت	تدوین سند جامع پیشرفت و تحول		

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
		آموزش‌های غیررسمی و مهارتی فنی و حرفه‌ای بر مبنای آمایش سرزمین، تقاضای بازار کار، تغییرات فناوری‌های نوین و مشاغل آینده	جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳) - (۱۴۰۷)	
		توأم کردن آموزش و مهارت و جلب همکاری بنگاه‌های اقتصادی جهت استفاده از ظرفیت آنها	سیاست‌های کلی اشتغال (۱۳۹۰)	بند ۲
		بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	بند ۳
		تربیت مدیران کارآ و توانمند برای آینده و توسعه مشارکت زنان و جوانان در مدیریت	برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی» - بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹) - (۱۳۹۷)
		برنامه اشتغال بانوان با رعایت نقش زن در خانواده	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳) - (۱۴۰۷)	ماده ۸۰ - بند ث
		افزایش مهارت‌های شغلی زنان (در قالب برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی)	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳) - (۱۴۰۷)	ماده ۷۹

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
		گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی	دستورالعمل نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (۱۳۹۵)	ماده ۲
		به‌کارگیری نیروی انسانی با مدارک تحصیلی لیسانس و بالاتر	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	
۳	بازنگری قوانین و مقررات استخدامی در جهت کاهش دغدغه‌های خانوادگی بانوان	کاهش ساعات کار هفتگی بانوان با شرایط خاص	قانون کاهش ساعات کار بانوان شاغل دارای شرایط خاص (۱۳۹۵)	ماده واحده
۴	پرو فایل حرفه‌ای شایستگی بانوان شاغل در دستگاه - های اجرایی	راه‌اندازی «شناسنامه فعالیت کارکنان نظام اداری»	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ماده ۸
		الزام دستگاه‌ها به انتخاب، انتصاب و ارتقاء جدید در رابطه با تمام پست‌های مدیریتی بر اساس این برنامه و تشکیل بانک اطلاعات مدیران	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی» - بند ب

منبع: نگارندگان

بر اساس تحلیل اسناد بالادستی پژوهش حاضر، آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی به صورت رسمی و غیررسمی، تشویق به مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های کلان و برابری فرصت‌های سازمانی، بهره‌گیری از سرمایه انسانی زنان به ترتیب بیشترین تعداد کد را در میان سایر عوامل به خود اختصاص دادند که نشان‌دهنده درجه اهمیت این عوامل در میان سایر عوامل استخراج شده است.

### ۳-۵. پیامدها

در صورتی که پدیده‌محوری با موفقیت هدایت شود، تأمین‌کننده شرایط علی خواهد شد. در واقع راهبردها برای هدایت پدیده‌محوری پیامدهایی دارند که سبب حل مسأله علی می‌شوند. در این پژوهش پیامدها که با تأمین آنها پیاده‌سازی، اهمیت و توجه به تقویت جایگاه سازمانی زنان را بیان می‌دارد شامل ۳ پیامد است که اهمیت تقویت جایگاه توان‌افزایی زنان در مدیریت و حکمرانی سازمان و جامعه را برجسته می‌سازد که این پیامدها عبارت‌اند از:

۱. بهره‌وری سازمانی
۲. کاهش فساد اداری
۳. تعادل عرضه و تقاضای سرمایه انسانی زنان دستگاه‌ها دولتی در سطوح مدیریتی
۴. رضایت شغلی بانوان
۵. ارتقاء فرهنگ سازمانی
۶. ارتقاء جایگاه ملی در مراجع بین‌المللی
۷. بهبود اقتصاد خانواده
۸. تحکیم نهاد خانواده
۹. نگهداشت نیروی انسانی متخصص

خروجی این بخش در قالب جدول شماره (۵) در ادامه ارائه شده است.

**جدول (۵): پیامدهای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال**

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مقوله‌ها	ردیف
ماده ۲۰	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ارتقاء بهره‌وری سازمان	بهره‌وری سازمانی	۱
ب برنامه اول: «مهندسی نقش و ساختار دولت» - بند ه	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	کاهش هزینه‌های دولت و ارتقای کیفیت خدمات		

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مقوله‌ها	ردیف
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	کاهش هزینه‌های جاری		
بند ۳	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی (۱۳۹۲)	رشد بهره‌وری مالی		
ب برنامه اول: «مهندسی نقش و ساختار دولت»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	تسریع در انجام خدمات و تسهیل دسترسی مردم به خدمات		
ب برنامه اول: «مهندسی نقش و ساختار دولت»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	تسریع و تسهیل در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری		
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	ارتقای کیفیت مدیریت دستگاه‌های اجرایی		
برنامه دوم: «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	ارتقای کیفیت در ارائه خدمات		
برنامه دوم: «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	افزایش سرعت و تسهیل در دسترسی به خدمات		
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	بهبود کیفیت عملکرد و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی		

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
		ارتقای کارایی کارکنان و اثربخشی سازمان- های دولتی	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه ششم: «توسعه فرهنگ سازمانی»- بنده
۲	کاهش فساد اداری	کاهش فساد اداری، ارتقای شفافیت و اعتماد عمومی	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه دوم: «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری»- بنده
۳	تعادل عرضه و تقاضای سرمایه انسانی زنان دستگاه‌های دولتی در سطوح مدیریتی	متناسب سازی حجم نیروی انسانی دولت و افزایش چابکی دستگاه‌های اجرایی	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بنده
۴	رضایت شغلی بانوان	ایجاد رضایت شغلی و ارتقای سطح فرهنگ سازمانی در دستگاه- های اجرایی	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه ششم: «توسعه فرهنگ سازمانی»- بنده
۵	ارتقاء فرهنگ سازمانی	هویت بخشی به کارمندان بخش دولتی متناسب با فرهنگ سازمانی این بخش	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه ششم: «توسعه فرهنگ سازمانی»- بنده
		ارتقای وجدان کاری مدیران و کارکنان و بهبود نظم و انضباط اداری و مالی در دستگاه‌های اجرایی	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه ششم: «توسعه فرهنگ سازمانی»- بنده
۶	ارتقاء جایگاه ملی در مراجع بین‌المللی	بهبود جایگاه ایران در شاخص بین‌المللی	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت	ماده ۱۰۷- بند ث

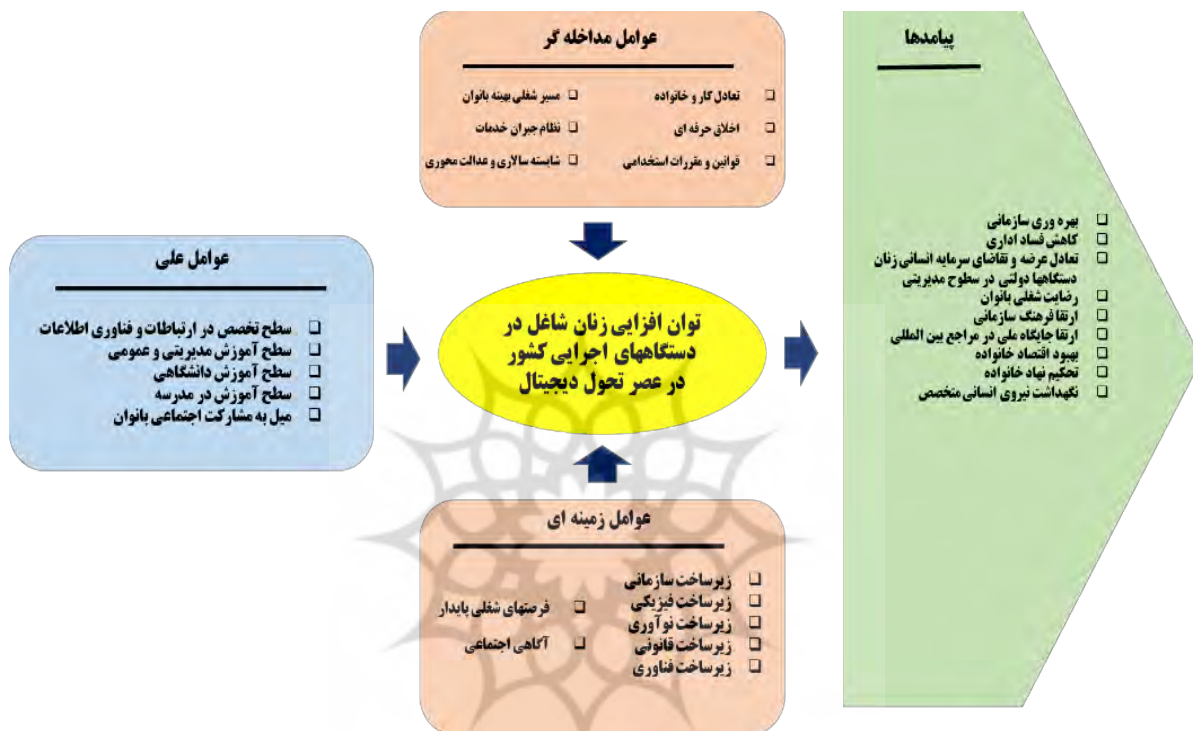
ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مقوله‌ها	ردیف
	جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	توسعه دولت الکترونیک		
بند ۹	سیاست‌های کلی خانواده (۱۳۹۵)	ارتقاء معیشت و اقتصاد خانواده‌ها	بهبود اقتصاد خانواده	۷
بند ۱۵	سیاست‌های کلی برنامه هفتم	تحکیم نهاد خانواده و رفع موانع رشد و شکوفایی بانوان.	تحکیم نهاد خانواده	۸
ماده ۲۷	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	جذب نخبگان و حفظ و نگهداری نیروهای متخصص فناوری اطلاعات و هوشمندسازی	نگهداشت نیروی انسانی متخصص	۹
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بند ه	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	تسهیل جذب و نگهداشت نیروهای متخصص در ستاد دولت		

منبع: نگارندگان

بر اساس تحلیل اسناد بالادستی پژوهش حاضر، آموزش حرفه‌ای و مهارتی رسمی (در مدرسه و دانشگاه) و غیررسمی (عمومی و دستگاه‌های اجرایی)، حل دغدغه‌های خانوادگی زنان مدیر و همچنین شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری در بهینه‌سازی مسیر شغلی، بیشترین تم‌های استخراج شده می‌باشند.

همان‌گونه که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است، عوامل مؤثر بر توان‌افزایی زنان در سه بعد عوامل علی، شرایط زمینه‌ای و همچنین شرایط مداخله‌گر ارائه شده‌اند.

شکل (۱): الگوی ترسیمی عوامل و شرایط مؤثر بر توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال



منبع: نگارندگان

عوامل علی شامل سطح تخصص در ارتباطات و فناوری اطلاعات، سطح آموزش مدیریتی و عمومی، سطح آموزش دانشگاهی، سطح آموزش در مدرسه و میل به مشارکت اجتماعی بانوان می‌باشد. شرایط زمینه‌ای شامل زیرساخت‌های سازمانی، فیزیکی، نوآوری، قانونی و فناوری و همچنین فرصت‌های شغلی پایدار و آگاهی اجتماعی می‌باشد. همچنین شرایط مداخله‌گر شامل تعادل کار و خانواده، اخلاق حرفه‌ای، قوانین و مقررات استخدامی، مسیر شغلی بانوان، نظام جبران خدمات و شایسته‌سالاری و عدالت-محوری می‌باشد. پیامدها نیز به‌صورت بهره‌وری سازمانی، کاهش فساد اداری، تعادل عرضه و تقاضای سرمایه انسانی زنان دستگاه‌ها دولتی در سطوح مدیریتی، رضایت شغلی

بانوان، ارتقاء فرهنگ سازمانی، ارتقاء جایگاه ملی در مراجع بین‌المللی، بهبود اقتصاد خانواده، تحکیم نهاد خانواده و نگهداشت نیروی انسانی متخصص مطرح گردیده‌اند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های این پژوهش با هدف طراحی الگویی برای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال، نشان داد که مجموعه‌ای از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران به‌وضوح به موضوع توان‌افزایی مدیریتی زنان پرداخته‌اند. مهم‌ترین عوامل علی شامل سطح آموزش در حوزه‌های مختلف (از مدرسه، دانشگاه تا آموزش‌های حرفه‌ای مدیریتی) و میل به مشارکت اجتماعی است که با یافته‌های (اکبری و علیزاده، ۱۴۰۰، ص. ۳۰۸) همخوانی دارد. آنها نیز بر نقش کلیدی آموزش و ارتقای دانش دیجیتال در ارتقای جایگاه مدیریتی زنان تأکید کرده‌اند. همچنین، سطح تخصص در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از عوامل علی، با یافته‌های (Mukendi & Manda, 2022, p. 51) هم‌راستاست که بر مهارت‌های فناورانه به‌عنوان پیش‌نیاز مشارکت مؤثر زنان در رهبری دیجیتال تأکید دارند.

عوامل زمینه‌ای نظیر زیرساخت‌های قانونی، نوآوری و فناوری در طراحی مسیر توسعه توان‌افزایی زنان بسیار تعیین‌کننده‌اند. پژوهش (Moscoso, 2022, p. 78) نیز نشان داده که نبود زیرساخت‌های فناورانه و قانونی مناسب، یکی از موانع اصلی حضور مؤثر زنان در سطوح مدیریتی در بدنه دولتی کشورهای آسیایی است. همچنین وجود فرصت‌های شغلی پایدار و آگاهی اجتماعی با پژوهش (حسین‌پوربرنج‌آباد، ۱۴۰۰، ص. ۷۹) مطابقت دارد که بر اهمیت زمینه‌های اجتماعی و پایداری اشتغال برای توسعه توانمندی‌های زنان تأکید می‌کنند.

در زمینه عوامل مداخله‌گر، تعادل کار و خانواده، نظام جبران خدمات و مسیر شغلی بهینه بانوان به‌عنوان عوامل کلیدی استخراج شدند. این موارد با نتایج پژوهش‌های (Bryan & Mekonnen, 2023, p. 481) و (کوچی و داوودی، ۱۳۹۶، ص. ۱۲۷) که به تأثیر ساختارهای سازمانی و سیاست‌های منابع انسانی در توان‌افزایی زنان پرداخته‌اند، تطابق دارند.

راهبردهای ارائه‌شده در این پژوهش همچون «طرح جامع توانمندسازی بانوان با رویکرد تحول دیجیتال» و «پروفایل حرفه‌ای شایستگی» نیز نوآورانه بوده و با پیشنهاد (Sheldon & Shwachman Kaminaga, 2023, p. 105) برای بازطراحی شایستگی‌های دیجیتال زنان مدیر در سازمان‌های دولتی مطابقت دارد.

در نهایت، پیامدهای مهمی مانند رضایت شغلی، بهبود فرهنگ سازمانی، بهره‌وری و تحکیم نهاد خانواده به‌عنوان نتایج اجرای الگوی پیشنهادی شناسایی شدند. این پیامدها با یافته‌های (Abdu et al., 2022, p. 121) که به رابطه میان توانمندسازی زنان و اثربخشی سازمانی پرداخته‌اند، همسوست.

بر اساس یافته‌های پژوهش به مسئولین امر، قانون‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان قوه قضاییه و قوه مجریه پیشنهاد می‌گردد بازنگری در محتوای برنامه‌های درسی در سطوح عمومی و دانشگاهی را در اولویت نخست قرار دهند. مهارت‌های مدیریتی و شایستگی‌های دیجیتال، امروزه به‌عنوان مهارت‌های کلیدی برای ایفای نقش در نظام اداری مدرن شناخته می‌شوند. از این رو، گنجاندن آموزش‌هایی با رویکرد تقویت توانمندی‌های فناورانه، تفکر تحلیلی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و مهارت‌های بین‌فردی، به‌ویژه برای دختران و دانش‌آموزان زن، در مسیر پرورش نسل آینده مدیران زن بسیار حائز اهمیت است.

نتایج تحلیل اسناد نشان می‌دهد که راهبردهایی چون توسعه برنامه‌های آموزشی تخصصی در زمینه فناوری‌های دیجیتال برای زنان مدیر، ایجاد شبکه‌های ارتباطی حرفه‌ای دیجیتال برای تبادل دانش، ارتقای دسترسی به فرصت‌های یادگیری مبتنی بر هوش-مصنوعی و تحلیل داده، و همچنین توانمندسازی زنان در مهارت‌های تصمیم‌گیری داده‌محور، به‌عنوان محورهای اصلی طراحی الگو برای توان‌افزایی مدیریتی زنان قابل استناد است. بر این اساس، یکی از اقدامات مؤثر، طراحی برنامه‌های توسعه مهارت‌های دیجیتال ویژه زنان شاغل در مدیریت‌های میانی و ارشد است که ضمن افزایش آمادگی آنان برای پذیرش نقش‌های راهبردی، شکاف مهارتی موجود در محیط‌های دیجیتال را نیز کاهش دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود کارگاه‌های تخصصی در حوزه استفاده از

هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری سازمانی برای مدیران زن برگزار شود تا آنان بتوانند داده‌های تحلیلی را به نحو مؤثرتری در برنامه‌ریزی‌های اجرایی به‌کارگیرند.

پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجرایی و نهادهای سیاست‌گذار، با همکاری سازمان امور استخدامی و وزارت ارتباطات، نسبت به تدوین یک برنامه جامع شایستگی دیجیتال برای زنان شاغل در حوزه‌های مختلف اقدام کنند. این برنامه می‌تواند با تعیین شاخص‌های مشخص از سطح دانش فناورانه، تسلط بر نرم‌افزارهای تخصصی، سواد داده و تحلیل اطلاعات آغاز شده و با دوره‌های آموزشی هدفمند برای ارتقای قابلیت‌های فناورانه تکمیل شود. چنین برنامه‌ای موجب افزایش تاب‌آوری زنان در برابر تحولات سریع فناوری و تقویت حضور آنان در سطوح تصمیم‌سازی خواهد شد.

در حوزه سیاست‌گذاری‌های سرمایه‌انسانی کشور، بازنگری در قوانین و ضوابط استخدامی، ارتقاء و جبران خدمات با تمرکز بر ملاحظات خانواده‌محور امری ضروری به‌نظر می‌رسد. بسیاری از زنان به دلیل تعارض نقش‌های خانوادگی و شغلی، فرصت‌های رشد شغلی را از دست می‌دهند. بنابراین، تنظیم سیاست‌هایی نظیر انعطاف در ساعات کاری، امکان دورکاری، مرخصی‌های حمایتی، تسهیلات آموزشی حین خدمت و توازن میان کار و زندگی، از جمله راهکارهایی است که می‌تواند حضور زنان را در عرصه مدیریت پایدارتر و اثربخش‌تر کند.

طراحی و استقرار نظام رتبه‌بندی برای بانوان مدیر و ایجاد پروفایل شغلی شفاف برای مسیر ارتقاء شغلی آنان است. چنین نظامی، بر مبنای شایستگی، عملکرد، مهارت‌های نرم و سوابق حرفه‌ای، امکان ارزیابی عادلانه و ارتقای شغلی منسجم را فراهم می‌آورد. همچنین پروفایل‌های شغلی مبتنی بر داده می‌توانند مبنای مناسبی برای برنامه‌ریزی‌های آموزشی و ارتقای سازمان‌ها قرار گیرند.

دولت باید با بهره‌گیری از ابزارهای نوین حکمرانی داده‌محور، اطلاعات مربوط به جنسیت، موقعیت شغلی، شکاف‌های عملکردی و فرصت‌های ارتقای زنان را پایش کرده و بستر مناسب برای حضور برابر فراهم آورد. این مهم، علاوه بر بهبود کارایی سازمانی، به تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی نسبت به نظام اداری نیز کمک خواهد کرد. ایجاد سیستم‌های مشاوره‌ای مبتنی بر فناوری برای پشتیبانی از زنان مدیر در فرآیند

تصمیم‌گیری، تشکیل گروه‌های همیاری دیجیتال در دستگاه‌های اجرایی برای تبادل تجربیات مدیریتی و فناورانه، و تدوین دستورالعمل‌های حمایتی از کاربست فناوری‌های نوظهور توسط زنان، از دیگر راهکارهایی است که می‌تواند توسعه توان مدیریتی آنان را شتاب بخشد. ارتقای سهم زنان در فرآیندهای حکمرانی داده‌محور و ایجاد فرصت‌های برابر برای مشارکت در پروژه‌های ملی هوشمندسازی دولت نیز در زمره پیشنهاد‌های کلیدی است که باید به آن توجه شود.

با نگاهی به اسناد بالادستی کشور، به‌ویژه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی نظام اداری و برنامه‌های توسعه‌ای، ضرورت برنامه‌ریزی نظام‌مند برای بهره‌گیری بهینه از ظرفیت مدیریتی زنان کاملاً مشهود است. این برنامه‌ریزی باید ضمن توجه به مقتضیات فرهنگی و اجتماعی کشور، با رویکرد آینده‌نگر و فناورانه صورت گیرد. در این راستا، ارتقای فرهنگ سازمانی در پذیرش فناوری‌های نوین توسط مدیران زن، بهبود زیرساخت‌های دیجیتال در دستگاه‌های اجرایی، و حمایت فعالانه از سیاست‌های ترویجی حضور زنان در عرصه‌های مدیریتی فناورانه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد از چالش‌های کلیدی در زمینه تحقق توان‌افزایی مدیریتی زنان در دستگاه‌های اجرایی، ضعف موجود در سبک سند‌نویسی اسناد بالادستی مرتبط با این حوزه است. تحلیل محتوای اسناد نشان می‌دهد که بسیاری از این متون فاقد انسجام مفهومی، پیوستگی ساختاری و رویکرد عملیاتی هستند؛ به عبارتی، استفاده محدود از اصول فنی سند‌نویسی نظیر تعیین دقیق مسأله، هدف‌گذاری‌های قابل اندازه‌گیری، تعریف شاخص‌های ارزیابی و به‌خصوص پیش‌بینی الزامات و ضمانت اجرایی، موجب شده است این اسناد بیشتر جنبه بیانیه‌ای و آرمانی پیدا کنند تا راهبردی و اجرایی.

علاوه بر این، نبود اسناد مکمل از جمله نقشه راه، برنامه اقدام، و دستورالعمل‌های اجرایی باعث شده است تا سیاست‌های مطرح‌شده در سطح اجرا دچار وقفه یا انحراف شوند. لذا پیشنهاد می‌شود در تدوین یا بازنگری اسناد این حوزه به موازات اسناد اصلی، ابتدا آسیب‌شناسی کارکردی و ساختاری از اسناد قبلی صورت گیرد و سپس سند یا قانون

و مقررات جدید تدوین گردد. همچنین از شاخص‌های مناسب جهت رصد و کنترل اقدامات عملیاتی استفاده شود.

این پژوهش گامی در جهت استفاده از ظرفیت‌های اسناد بالادستی در تدوین سیاست‌های توان‌افزایی مدیریتی زنان در عصر دیجیتال به‌شمار می‌رود و می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای سیاست‌گذاری آینده‌نگر در این حوزه به‌کار رود. همچنین چنین رویکردی می‌تواند به توسعه پایدار، افزایش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی و تحقق عدالت اجتماعی کمک شایانی نماید و زنان را به‌عنوان نیروی راهبردی در عرصه حکمرانی دیجیتال آینده کشور معرفی کند. به‌عنوان پیشنهاد برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد ضمن مصاحبه-های عمیق و نشست‌های تخصصی، چالش‌ها و راهکارهای اجرایی توان‌افزایی زنان در هر یک از صنایع و یا بخش‌ها به‌صورت مجزا مورد بررسی قرار گیرد و بر آن اساس، به پیشنهادهای بهتر و عمیق‌تری به اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه ملی یا بخشی ختم گردد.

#### کتابنامه

احمدی، قادر؛ عزیزی، محمدمهدی و زبردست، اسفندیار (۱۳۸۹). بررسی تطبیقی پراکنده‌رویی در سه شهر میانی ایران. نشریه نامه معماری و شهرسازی. ۳ (۵). ۲۵.

<https://www.magiran.com/paper/1161679>

اکبری، انصار و علیزاده، هوشمند (۱۴۰۰). مقایسه‌ی شاخص‌های توانمندی روان‌شناختی زنان در مقایسه با مردان شهر سنندج. همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران» مجموعه مقالات دهمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران. ۳۰۲-۳۰۱.

آزادی، بهنام؛ باقریان، سعیده؛ باقریان، سمیه و حسابداری، کارشناس (۱۴۰۱). نقش و جایگاه زنان در توسعه پایدار (مطالعه موردی: برنامه‌های توسعه پنج ساله اول تا ششم جمهوری اسلامی ایران). رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت. ۳۵ (۵). ۲۲۱-۲۳۷.

باقری‌مقدم، ناصر؛ حیرانی، حسین و مسیبی، علیرضا (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی جهت افزایش سهم داخل در اجرای پروژه‌های فناورانه صنعت نفت و گاز بر اساس تحلیل محتوای اسناد بالادستی کشور. رهیافت. ۳۱ (۴). ۶۱-۷۴.

doi:10.22034/rahyaft.2022.11024.1299

باقری، معصومه؛ حسینی، محمدرضا و خوشکلام، نرگس (۱۴۰۱). واکاوی کیفی توانمندسازی زنان در کنترل آسیب‌های اجتماعی. *مطالعات راهبردی زنان*. ۲۴ (۹۶). ۱۴۷-۱۷۸.

doi: 10.22095/jwss.2022.300160.2767

ابراهیم پورشاگردی، لیلا و سواد، عصمت (۲۰۱۸). نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در حمایت و پیگیری از مطالبات زنان در نظام فقهی و حقوقی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه فقه و تاریخ تمدن*. ۱۴ (۵۵). ۱۵۵-۱۷۴.

Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/۱۹۶۲۶۴۸>

جهان‌بین، رضا؛ بابایی‌اقدم، فریدون؛ روستایی، شهریور؛ و اصغری زمانی، اکبر (۱۴۰۰). تحلیل و سنجش رابطه کلیشه‌های جنسیتی و توانمندسازی زنان در نواحی فقیرنشین شهری (مطالعه موردی: سکونتگاه‌های غیررسمی شهر ایلام). *نشریه جغرافیا و برنامه‌ریزی*. ۲۵ (۷۷). ۴۷-۵۹.

magiran.com/p2340426

حسین‌پوربرنج‌آباد، لیلا (۱۴۰۰). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان (مطالعه موردی: سازمان مدیریت صنعتی). *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*. ۵ (۶۸). ۸۰-۹۴.

magiran.com/p2308009

خسروانی، الهام؛ جعفری، مصطفی؛ و قاسم‌زاده، فاطمه (۱۴۰۳). طراحی الگویی برای توان‌افزایی زنان در قوه قضاییه. *فصلنامه زن و جامعه*. ۱۵ (۵۸). ۴۹-۶۴.

دهکردیان‌نژاد، معصومه؛ نویخت‌رمضانی، زهرا و محمدیان، فریبا (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی زن. *مطالعات مدیریت ورزشی*. ۱۳ (۶۸). ۲۶۴-۳۰۰.

doi: 10.22089/smrj.2020.8689.2963

عباسی، ابراهیم و عزیزی، نوش آفرین (۱۴۰۱). برنامه‌های توسعه و توانمندسازی زنان پس از انقلاب. *فصلنامه علمی رهیافتهای سیاسی و بین‌المللی*. ۱۴ (۲). ۱۸۵-۲۱۰.

عظیمی، نرگس؛ علی‌بیگی، امیرحسین و پاپ‌زن، عبدالحمید (۱۴۰۱). الگویی برای توانمندسازی زنان روستایی شهرستان کرمانشاه. *روستا و توسعه*. ۲۵ (۴). ۶۷-۸۶.

doi: 10.30490/rvt.2021.354399.1354

علی‌پور، پروین؛ زاهدی، محمدجواد؛ ملکی، امیر و جوادی‌یگانه، محمدرضا (۱۳۹۶). تحلیل گفتمان عدالت‌جنسیتی در برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی

جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*. ۶ (۲). ۲۰۳-۲۲۹.

doi: ۱۰.۲۲۰۵۹/jisr.۲۰۱۷.۲۳۳۸۴۲.۵۲۷

غنی پورخندابی، فاطمه؛ اسدی داوودآبادی، محمدحسین؛ احمدی، امیدعلی و روشنایی، علی (۱۴۰۱). مطالعه تطبیقی برنامه‌های اشتغال زنان و مردان در برنامه‌های توسعه‌ای ایران. علوم پزشکی رازی. ۲۹ (۱۲). ۴۹۷-۵۰۹.

<https://sid.ir/paper/1127742/fa>

کاظمی پور، شهلا (۱۳۹۴). زنان و مدیریت در آموزش عالی (موابع و راهکارها). همایش زن و مدیریت در آموزش عالی. ۱-۱۵.

<https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx?ID=۲۲۸۱۳>

کوچی، سعید؛ و داوودی، ابراهیم (۱۳۹۶). نقش مهارت‌افزایی کارکنان ناجا برای پیشگیری از جرائم فضای مجازی. فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی. ۱۱ (۴). ۱۰۷-۱۳۲.

<https://www.magiran.com/paper/۱۹۷۱۱۲۷>

کیمیایی، سیدعلی (۱۳۹۰). شیوه‌های توانمندسازی زنان سرپرست خانوار. رفاه اجتماعی. ۱۱ (۴۰). ۶۳-۹۲.

SID. <https://sid.ir/paper/56832/fa>

محمدی، یاسر؛ اکمل، فرشته و آراسته، مینا (۲۰۱۹). اثرات تأمین مالی خرد و توانمندسازی زنان روستایی در استان‌های کرمانشاه و همدان. فصلنامه اقتصاد فضا و توسعه روستایی. ۷ (۴). ۱۶۹-۱۸۷.

Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/>

مهدی‌زاده، شراره و عابدی، ملیحه (۱۴۰۱). رابطه توانمندی زنان و مدارای زناشویی زنان متأهل شهر تهران. فصلنامه مطالعات اجتماعی - روان‌شناختی زنان. ۱۹ (۴). ۶۶-۸۰.

[magiran.com/p2429414](https://www.magiran.com/p2429414)

نیایی، امید (۲۰۱۹). نقش زنان و توانمندسازی آنان در توسعه پایدار زیست محیطی. نشریه مطالعات علوم محیط زیست. ۴ (۲). ۱۳۲۸-۱۳۳۹.

<https://www.magiran.com/paper/۲۰۷۳۴۵۶>

Abdu, A., Marquis, G. S., Colecraft, E. K., Doodoo, N. D., & Grimard, F (2022). The Association of Women's Participation in Farmer-Based Organizations with Female and Male Empowerment and its Implication for Nutrition-Sensitive Agriculture Interventions in Rural Ghana. *Current Developments in Nutrition*. 6 (9). 121.

doi:<https://doi.org/10.1093/cdn/nzac121>

Abou-Shouk, M. A., Mannaa, M. T., & Elbaz, A. M (2021). Women's empowerment and tourism development: A cross-country study. *Tourism Management Perspectives*. 37 (4). 101-118.

- doi:https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100782
- Aziz, N., He, J., Raza, A., & Sui, H (2022). A systematic review of review studies on women's empowerment and food security literature. *Global Food Security*. 34 (2). 217-246.  
doi:https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100647
- Bedigen, W (2022). Indigenous South Sudanese understanding of women empowerment. *World Development Perspectives*. 25.  
doi:https://doi.org/10.1016/j.wdp.2021.100389
- Bonis-Profumo, G., Stacey, N., & Brimblecombe, J (2021). Measuring women's empowerment in agriculture, food production, and child and maternal dietary diversity in Timor-Leste. *Food Policy*. 18 (3) 102-126.  
doi:https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102102
- Braverman-Bronstein, A., Ortigoza, A. F., Vidaña-Pérez, D., Barrientos-Gutiérrez, T., Baldovino-Chiquillo, L., Bilal, U., Diez Roux, A. V (2023). Gender inequality, women's empowerment, and adolescent birth rates in 363 Latin American cities. *Social Science & Medicine*. 54. 317-346. 115-131.  
doi:https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.115566
- Bryan, E., & Mekonnen, D (2023). Does small-scale irrigation provide a pathway to women's empowerment? Lessons from Northern Ghana. *Journal of Rural Studies*. 97 (2). 474-484.  
doi:https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.12.035
- Buisson, M.-C., Clement, F., & Leder, S (2022). Women's empowerment and the will to change: Evidence from Nepal. *Journal of Rural Studies*. 94 (4). 128-139.  
doi:https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.06.005
- Dahlum, S., Knutsen, C. H., & Mechkova, V (2022). Women's political empowerment and economic growth. *World Development*. 16 (2). 112-126.  
doi:https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105822
- Doss, C. R., Meinzen-Dick, R., Pereira, A., & Pradhan, R (2022). Women's empowerment, extended families and male migration in Nepal: Insights from mixed methods analysis. *Journal of Rural Studies*. 21 (1).13-25.  
doi:https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.01.003
- Dulhunty, A (2022). Disciplinary mobility and women's empowerment: a complicated connection. *Mobilities*.  
doi:https://doi.org/10.1080/17450101.2022.2088298
- Ghimire, P. R., Devkota, N., Maraseni, T., Khanal, G., Deuja, J., & Khadka, U (2024). Does joint land ownership empower rural women socio-economically? Evidence from Eastern Nepal. *Land Use Policy*. 8 (4). 107-128.  
https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107052
- Ghosh, Saibal (2022) Political empowerment of women and financial inclusion: *Is there a link?. Social Sciences & Humanities Open*. Volume. 5. Issue 1.

- Harris, J. A., & van der Windt, P (2023). Empowering women or increasing response bias? Experimental evidence from Congo. *Journal of Development Economics*. 14 (2). 16-33.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2023.103097>
- Hibbs, L (2022). "I could do that!"– The role of a women's non-governmental organisation in increasing women's psychological empowerment and civic participation in Wales. *Women's Studies International Forum*. 17 (3). 102-131.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.wsif.2021.102557>
- Leahy-Warren, P., & Nieuwenhuijze, M (2023). Measuring women's empowerment during the perinatal period in high income countries: A scoping review of instruments used. *Heliyon*. 9 (4). 45-62.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14591>
- Lecoutere, E., van den Berg, M., & de Brauw, A (2023). Changes in women's empowerment in the household, women's diet diversity, and their relationship against the background of COVID-19 in southern Bangladesh. *Journal of Asian Economics*. 11 (3). 23-41.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.asieco.2022.101559>
- Leight, J., Pedehombga, A., Ganaba, R., & Gelli, A (2022). Women's empowerment, maternal depression, and stress: Evidence from rural Burkina Faso. *SSM - Mental Health*. 2 (4). 54-68.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssmmh.2022.100160>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G (2005). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. CA: Sage Publications. Inc.
- McCarthy, A. S., & Krause, B (2024). Age and Agency: Evidence from a Women's Empowerment Program in Tanzania. *World Development*. 17 (8). 26-41.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106591>
- Moscoso, B (2022). Female homicides, laws, and women's empowerment: An early warning of retaliation effect. *Women's Studies International Forum*. 9 (5). 69-84.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.wsif.2022.102650>
- Mukendi, S., & Manda, S (2022). Micro-financial institutions and processes of women empowerment in Zambia. *World Development Perspectives*. 28 (3). 46-67.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.wdp.2022.100466>
- Mwambi, M., Bijman, J., & Galie, A (2021). The effect of membership in producer organizations on women's empowerment: Evidence from Kenya. *Women's Studies International Forum*. 10 (1). 12-30.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.wsif.2021.102492>
- Noor, S., Md Isa, E. Mohd Nor, L (2021), Women Empowerment Through Women Entrepreneurship: A Comparison Between Women Entrepreneurs and Fulltime Housewife in Pakistan. 11 (3). 32-48.

- Njuki, J., Eissler, S., Malapit, H., Meinzen-Dick, R., Bryan, E., & Quisumbing, A (2022). A review of evidence on gender equality, women's empowerment. and food systems. *Global Food Security*. 13 (2).114-127.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100622>
- Palash, M. S., Haque, A. B. M. M., Rahman, M. W., Nahiduzzaman, M., & Hossain, A (2024). Economic well-being induced Women's empowerment: Evidence from coastal fishing communities of Bangladesh. *Heliyon*. 10 (7). 28-49.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28743>
- Quisumbing, A. R., Sproule, K., Martinez, E. M., & Malapit, H (2021). Do tradeoffs among dimensions of women's empowerment and nutrition outcomes exist? Evidence from six countries in Africa and Asia. *Food Policy*. 10 (4). 36-52.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2020.102001>
- Ramlatfatma, R., Agustang, A., Oruh, S., & Kamaruddin, S. A (2024, February). Gender Equality in Development: Towards Women's Empowerment in Sumbawa Regency. In Proceedings of the 4th International Indonesia Conference on Interdisciplinary Studies, IICIS 2023, 2 November 2023, Bandar Lampung, Lampung, Indonesia. Rodriguez, Z (2022). The power of employment: Effects of India's employment guarantee on women empowerment. *World Development*.15 (2). 217-231.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105803>
- Sheldon, H., & Shwachman Kaminaga, A (2023). What's in a name? Property titling and women's empowerment in Benin. *Land Use Policy*.12 (9). 96-108.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106608>
- Sinharoy, S. S., McManus, S., Conrad, A., Patrick, M., & Caruso, B. A (2023). The Agency, Resources, and Institutional Structures for Sanitation-related Empowerment (ARISE) Scales: Development and validation of measures of women's empowerment in urban sanitation for low- and middle-income countries. *World Development*. 16 (4). 77-95.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106183>
- Sultana, F., Wahab, M. A., Nahiduzzaman, M., Mohiuddin, M., Iqbal, M. Z., Shakil, A., . Asaduzzaman, M (2023). Aquaculture and Fisheries. 8 (5). 463-480  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.aaf.2022.09.001>
- Tanima, F. A., Brown, J., Wright, J., & Mackie, V (2023). Taking critical dialogic accountability into the field: Engaging contestation around microfinance and women's empowerment. *Critical Perspectives on Accounting*. 37 (1). 141-157.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102383>.

- Zavaleta Cheek, J., & Corbett, P. E (2024). Public decision making by women's self-help groups and its contributions to women's empowerment: Evidence from West Bengal, India. *World Development Perspectives*. 33 (C). 101-119. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2023.100549>
- Ahmadi, Qader; Azizi, Mohammad Mehdi and Zavarat, Esfandiar (2010). A comparative study of dispersion-orientation in three middle cities of Iran. *Journal of Architecture and Urban Planning*. 3 (5). 25. (In Persian) <https://www.magiran.com/paper/1161679>
- Akbari, Ansar and Alizadeh, Houshmand (2011). *Comparison of psychological empowerment indicators of women compared to men in Sanandaj*. Conference on Management and Humanities Research in Iran» Proceedings of the 10th National Conference on Management and Humanities Research in Iran. 302-301. (In Persian)
- Azadi, Behnam; Bagherian, Saeideh; Bagherian, Somayeh and Khattab, Barshenas (2011). The role and status of women in sustainable development (case study: the first to sixth five-year development plans of the Islamic Republic of Iran). *New research approaches in management sciences*. 35 (5). 221-237. (In Persian)
- Bagheri-Moghaddam, Naser; Heyrani, Hossein and Mosaibi, Alireza (2018). Providing a framework for increasing domestic participation in the implementation of technological projects in the oil and gas industry based on content analysis of upstream documents. *Rahyaft*. 31 (4). 61-74. (In Persian) doi:10.22034/rahyaft.2022.11024.1299
- Bagheri, Masoumeh; Hosseini, Mohammadreza and Khoshkalam, Narges (2018). Qualitative analysis of women's empowerment in controlling social harms. *Women's Strategic Studies*. 24 (96). 147-178. (In Persian) doi: 10.22095/jwss.2022.300160.2767
- Ebrahim Pourshakerkhodaei, Leila. and Savadi, Esmat (2018). The role of non-governmental organizations in supporting and pursuing women's demands in the jurisprudential and legal system of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Jurisprudence and History of Civilization*. 14 (55). 155-174. <https://www.magiran.com/paper/1962648>. (In Persian)
- Jahanbin, Reza; Babaei-Aghdam, Fereydown; Roustaei, Shahrivar; and Asghari-Zamani, Akbar (2011). Analysis and Measurement of the Relationship between Gender Stereotypes and Women's Empowerment in Urban Poor Areas (Case Study: Informal Settlements of Ilam City). *Journal of Geography and Planning*. 25 (77). 47-59. (In Persian) [magiran.com/p2340426](https://www.magiran.com/p2340426)
- Hosseinpourbaranjabad, Leila (2011). Study of Factors Affecting Women's Empowerment (Case Study: Industrial Management Organization). *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*. 5 (68). 80-94. (In Persian)

magiran.com/p2308009

- Khosravani, Elham; Jafari, Mustafa; and Ghasemzadeh, Fatemeh (2014). Designing a model for women's empowerment in the judiciary. *Quarterly Journal of Women and Society*. 15(58). 49-64. (In Persain)
- Dehkordian-Nejad, Masoumeh; Nobakht-Ramzani, Zahra and Mohammadian, Fariba (2014). Designing and explaining a model for professional empowerment of female sports managers. *Sports Management Studies*. 13(68). 264-300. (In Persain)  
doi: 10.22089/smrj.2020.8689.2963
- Abassi, Ebrahim and Azizi, Nooshafarin (2014). Women's development and empowerment programs after the revolution. *Quarterly Journal of Political and International Approaches*. 14(2). 185-210. (In Persain)
- Azimi, Narges; Ali-Beigi, Amir-Hossein and Pap-Zan, Abdol-Hamid (2014). A model for empowering rural women in Kermanshah. *Village and Development*. 25 (4). 67-86. (In Persain)  
doi: 10.30490/rvt.2021.354399.1354
- Alipour, Parvin; Zahedi, Mohammad Javad; Maleki, Amir and Javadi-Yeganeh, Mohammad Reza (2017). Analysis of gender justice discourse in the Sixth Five-Year Economic, Cultural and Social Development Plan of the Islamic Republic of Iran. *Social Studies and Research in Iran*. 6 (2). 203-229.  
doi:10.22059/jisr.2017.233842.527. (In Persain)
- Ghanipourkhandabi, Fatemeh; Asadi-Davoodabadi, Mohammad Hossein; Ahmadi, Omid Ali and Roshani, Ali (2014). A comparative study of women's and men's employment programs in Iran's development programs. *Razi Medical Sciences*. 29 (12). 497-509. (In Persain)  
<https://sid.ir/paper/1127742/fa>
- Kazempour, Shahla (2015). *Women and Management in Higher Education* (Obstacles and Solutions). Conference on Women and Management in Higher Education. 1-15. (In Persain)  
<https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx?ID=22813>
- Kochi, Saeed; and Davoudi, Ebrahim (2017). The Role of Skill Development of NAJA Staff for Preventing Cybercrime. *Quarterly Journal of Law Enforcement Protection and Security Studies*. 11 (4). 107-132. (In Persain)  
<https://www.magiran.com/paper/1971127>
- Kimiaei, Seyed Ali (2011). Methods of Empowering Female Heads of Households. *Social Welfare*. 11 (40). 63-92. (In Persain)  
SID. <https://sid.ir/paper/56832/fa>
- Mohammadi, Yaser; Akmal, Fereshteh and Arasteh, Mina (2019). The effects of microfinance and empowerment of rural women in Kermanshah and Hamadan provinces. *Quarterly Journal of Spatial Economics and Rural Development*. 7 (4). 169-187. (In Persain)  
Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/>

- Mehdizadeh, Sharara and Abedi, Malihe (1401). The relationship between women's empowerment and marital tolerance of married women in Tehran. *Quarterly Journal of Social-Psychological Studies of Women*. 19 (4). 46-80. [magiran.com/p2429414](http://magiran.com/p2429414). (In Persian)
- Niaghi, Omid (2019). The role of women and their empowerment in sustainable environmental development. *Journal of Environmental Science Studies*. 4 (2). 1328-1339. (In Persian)

