



Research Paper

Presenting the Development Model of Women's Leadership In Iran's National Standard Organization Using a Hybrid Approach

Soraya Sohaili: Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Ahmad Vedadi* Associate Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Mohammad Reza Rabiei Mandjin: Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Mahmoud Rezaeizadeh: Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 2024/05/27 **PP** 13-24 **Accepted:** 2024/08/26

Abstract

The global economy has created a new competitive landscape in which events change continuously and unpredictably. Government organizations are very important and play a very complex role in society, despite the fact that the number of women entering various academic fields has increased, but the small number of women in leadership and management positions in recent years has attracted the attention of many public administration researchers. The current research aims to qualitatively combine the results of previous studies in the field of women's leadership development and provide a comprehensive model in this field. This study is developmental in terms of purpose, and by using the meta-composite qualitative method and the Sandelowski and Barso method, and by screening research in reliable domestic and foreign databases during the years 1990 to 2024, a comprehensive model of women's leadership growth was presented. To check the validity of Glynn's tool and measure the reliability through Cohen's kappa coefficient, it was estimated that the amount of agreement obtained was equal to 0.895. The importance and priority of indicators were determined by Shannon's entropy. The comprehensive model presented in this research has three dimensions (organizational, behavioral and individual) and six components and eighteen indicators. From the results of this research, it can be seen that the development of women's leadership requires simultaneous attention to all three dimensions of the presented comprehensive model. Therefore, all the variables obtained in the comprehensive model presented in this research should be taken into consideration in the planning of women's leadership development projects.

Keywords: Metacombination, Pattern, women's leadership, Women's leadership development

Citation: Sohaili, S., Vedadi, A., Rabiei Mandjin, M R. (2024). **Presenting the Development Model of Women's Leadership In Iran's National Standard Organization Using a Hybrid Approach**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2(7), 13-24.

Extended Abstract

Introduction

Government organizations are very important and play a very complex role in society. They were not able to show their full knowledge and skills in the work they did and they were always in the weak work of the public sector organizations, their opinions were left out, they were involved in the decisions and in every way they became the role of women in the sector organizations. government to be marginalized and even ignored in the society in particular.

Methodology

The current research is developmental in terms of its purpose and is based on the metacombination method and the seven-stage model of Sandelowski and Barroso (2007). Metasynthesis is a qualitative method that compares the concepts and classifications and interpretations of the past in relation to a subject by examining and analyzing qualitative studies, and finally its findings can be presented. Metasynthesis is the process of searching, evaluating, combining and interpreting quantitative or qualitative studies in a specific field. Accordingly, the sample in this research includes researches in foreign databases (Google Scholar, Elsevier, Science Direct, ISI, Mendeley, Researchgate). In terms of content, they are closely related to the keywords of the subject studied in this research, such as "competence, women's leadership, the growth of women's leadership, leadership development model, women's leadership competencies". In order to search for the published studies, the

keywords were analyzed in the period from 1990 to 2024. Finally, among 272 related studies, 62 studies were selected as samples.

Results and discussion

The most important action is to know the basic themes, organizing themes and inclusive themes. The indicators or codes identified from the texts of the articles are grouped as the basic theme and each indicator is combined by considering the meaning of each one, so that those that have a lot in common or have a specific theme or feature are combined. is and they were grouped in the form of a similar component (organizing topic) and the research components were formed. Then the components were also grouped in a more general class called habits or overarching themes. The elements of the comprehensive model were formed to these elements and a total of 4 dimensions, 8 components and 26 indicators were categorized and labeled in this research.

Conclusion

Work values of men and women are different in Iranian culture. Since in our society women take on more of the family and children, they cannot do work responsibilities. Sometimes women use the family, at the same time they cannot have both of these issues, women are considered weaker than men. This model showed that the existence of all three organizational, individual and behavioral dimensions is necessary for women's leadership development, so paying attention to the model indicators obtained in women's leadership development is very important and it is suggested that they should be prioritized in women's leadership development programs.

References

1. Aliqoli, M. (2016). Investigating the relationship between women's participation in the workforce and economic development in Islamic countries. *Social Psychological Studies of Women*, 14(2), 63–86. <https://doi.org/10.22051/jwsps.2016.2488> [In Persian]
2. Barreto, M., Ryan, M. K., and Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association.
3. Brown, V. D. (2020). Strategies for Enhancing Organizational Performance by Advancing Women to Leadership Positions (Doctoral dissertation, Walden University).
4. Burke, R. J. (2009). Cultural values and women's work and career experiences. In R. S. Bhagat and R. M. Steers (Eds.), *Culture, organizations, and work* (pp. 442– 461). Cambridge: Cambridge University Press.
5. Cerezo, A., Cummings, M., Holmes, M., & Williams, C. (2020). Identity as Resistance: Identity Formation at the Intersection of

- Race, Gender Identity, and Sexual Orientation. *Psychology of Women Quarterly*, 44(1), 67–83. <https://doi.org/10.1177/0361684319875977>.
6. chikazhe, l., Bhebehe, t., tukuta, M., chifamba, o., & nyagadza, B. (2023). Procurement practices, leadership style and employee-perceived service quality towards the perceived public health sector performance in Zimbabwe. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2198784.
7. 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*.
8. Dragišević, I., & Mihić, M. (2020). Women Leadership in Public Sector—Evidence from Serbia. *Lex Localis*, 18(2), 253-270
9. Farhan, B. Y. (2022). Women leadership effectiveness: competitive factors and subjective and objective qualities. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2140513. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2140513>
10. håkansson, s. (2021). Do women pay a higher price for power? Gender bias in political violence in sweden. *The Journal of Politics*, 83(2), 515–531. <https://doi.org/10.1086/709838>.
11. Helfat, C. E., Harris, D., & Wolfson, P. J. (2006). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of US corporations. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 42-64. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2198784>.
12. Hubbard, M. G. (2018). Where Are the Women? An Investigation into Why Women Are Not Attaining Top Leadership Positions within the Financial Services Industry (Doctoral dissertation, Temple University).
13. Liu, Y., Wei, S., & Xu, J. (2021). COVID-19 and Women-Led Businesses around the World. *Finance Research Letters*, 102012. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102012>
14. McCauley, C.D., & Palus, C.J. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
15. Mollai, P., Pakshshan, Alwani, Zahedi, Shams Sadat, & Ali Nejad. (2020). A metaanalysis on identifying barriers to the promotion of women to management levels in Iranian government organizations. *Career and Organizational Counseling*, 12 (42), 199-224.
16. Omair, K. (2011). Women's managerial careers in the context of the United Arab Emirates. *Jyväskylä studies in business and economics*, (106).
17. Riggio, R. E. (2010). Cutting-edge leadership. Retrieved from <http://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201003/whywomenmake-better-leaders-than-men>.
18. Safiri, K. & Mansourian Ravandi, F. (2015). Gender stereotypes and social health. *Social Psychological Studies of Women*, 13(2), 37–66. <https://doi.org/10.22051/jwsps.2015.2049> [In Persian]
19. Salvaj, E., and Kuschel, K. (2020). Opening the “Black Box”: Factors Affecting Women's Journey to Senior Management Positions—A Literature Review. In *The New Ideal Worker* (pp. 203-222). Springer, Cham.
20. Shakerbeigi, A. (2008). Modernization and its relationship with the social capital of Iranian families: A study in Tehran. *Sociological Studies*, 8(1), 183–207. [In Persian]
21. shalaby, M. M. (2018). Women's representation in the Middle east and north africa. *Oxford Bibliographies in Political Science*, 1–4. <https://doi.org/10.1093/oBo/9780199756223-0252>
22. Simpson, W. G., Carter, D. A., and D'Souza, F. (2010). What do we know about women on boards? *Journal of Applied Finance*, 20, 27–39.
23. Smith, J. E., and van Vugt, M. (2020). Leadership and status in mammalian societies: context matters. *Trends Cogn. Sci.* 24, 263–264. doi: 10.1016/j.tics.2020.01.003.
24. Solati, F. (2017). *Women, work, and patriarchy in the Middle East and North Africa*, Cham, Switzerland, Palgrave Macmillan.
25. Sumbas, a. (2020). Gendered local politics: the barriers to women's representation in turkey. *Democratization*, 27(4), 570–587.

- <https://doi.org/10.1080/13510347.2019.1706166>.
26. van der Vleuten, a., & van eerdewijk, a. (2020). the fragmented inclusion of gender equality in aU-eU relations in times of crises. *Political Studies Review*, 18(3), 444–459.
<https://doi.org/10.1177/1478929920918830>.
27. Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R., & Krishnan, M. (2015). *The Power of Parity: How Advancing Women’s Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth*. Global Institute. https://conectadas.org/wp-content/uploads/2018/05/MGI-Power-ofparity_Executive-summary_September-2015-1.pdf.
28. World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. <https://gtmarket.ru/ratings/global-gendergap-index>.
29. Zarghamifard, M. & Behboodi, M. R. (2014). The glass cliff phenomenon: Examining the experiences and challenges of women in leadership positions. *Organizational Culture Management*, 12(2), 191–211.
<https://doi.org/10.22059/jomc.2014.51180>
[In Persian]



مقاله پژوهشی

ارائه الگوی بالندگی رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران با استفاده از رویکرد فراترکیب

ثریا سهیلی: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

احمد ودادی: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

محمدرضا ربیعی مندجین: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

محمود رضایی زاده: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۷ صص ۲۴-۱۳ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۵

چکیده

اقتصاد جهانی دورنمای رقابتی جدیدی را ایجاد کرده است که در آن رویدادها، مداوم و پیش‌بینی نشده تغییر می‌کنند. سازمان‌های دولتی بسیار مهم هستند و نقش بسیار پیچیده‌ای در جامعه ایفا می‌کنند باوجود اینکه میزان ورودی زنان به رشته‌های مختلف دانشگاهی افزایش یافته اما تعداد اندک زنان در جایگاه‌های رهبری و مدیریت در سال‌های اخیر، مورد توجه بسیاری از محققان مدیریت دولتی قرار گرفته است. پژوهش حاضر با هدف ترکیب کیفی نتایج مطالعات پیشین صورت گرفته در حوزه بالندگی رهبری زنان و ارائه الگویی جامع در این زمینه می‌باشد. این مطالعه از لحاظ هدف توسعه‌ای بوده و با بهره‌گیری از روش کیفی فراترکیب و روش سندلوسکی و بارسو و با غربالگری تحقیقات در پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی در طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۲۰۲۴ الگوی جامع بالندگی رهبری زنان ارائه گردید. برای بررسی روایی از ابزار گلین و سنجش پایایی از طریق ضریب کاپای کوهن برآورد شد که مقدار توافق به دست آمده برابر با ۰/۸۹۵ بود. اهمیت و اولویت شاخص‌ها با آنتروپی شانون مشخص گردید. الگوی جامع ارائه شده در این پژوهش، دارای سه بُعد (سازمانی، رفتاری و فردی) و شش مؤلفه و هجده شاخص می‌باشد. از نتایج این پژوهش می‌توان دریافت که بالندگی رهبری زنان نیازمند توجه همزمان به هر سه بُعد الگوی جامع ارائه شده است. بنابراین تمامی متغیرهای بدست آمده در الگوی جامع ارائه شده در این پژوهش، باید در برنامه‌ریزی طرح‌های بالندگی رهبری زنان مورد توجه قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: الگو، بالندگی رهبری زنان؛ رهبری زنان؛ فراترکیب

استاد: سهیلی، ثریا؛ ودادی، احمد و ربیعی مندجین، محمدرضا (۱۴۰۳). ارائه الگوی بالندگی رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران با

استفاده از رویکرد فراترکیب، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۲(۷)، ۲۴-۱۳.

مقدمه

سازمان‌های دولتی بسیار مهم هستند و نقش بسیار پیچیده‌ای در جامعه ایفا می‌کنند. 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 به طور گسترده نادیده گرفته شوند (پرذا - پرز و همکاران^۱، ۲۰۱۸؛ دراگسویچ و میهیچ، 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 به عنوان نماینده سیاسی در مجلس‌ها و بخش‌های دیگر قرار دارند (الیاس، ۲۰۱۸؛ دراگسویچ و میهیچ، ۲۰۲۰). یکی از شایستگی‌های ضروری مدیران برای موفقیت در مدیریت، رهبری است. در حال حاضر توجه خاصی به توسعه رهبری در سیستم اقتصادی معطوف شده است زیرا ویژگی‌های یک رهبر ذاتاً منحصر به فرد و خاص است. مهمتر از همه، آنها برای اجرای مدیریت مؤثر در سازمان‌ها ضروری هستند (مک کالی و پالوس، ۲۰۲۰). برقراری ارتباطات مؤثر و همراه کردن کارکنان در دنیای پیچیده روابط سازمانی امروز، در بستر ایفای درست و دقیق نقش رهبری مدیر ممکن می‌گردد. در سالهای اخیر حضور زنان در پست‌های رهبری در بخش‌های ساختاری سازمان‌ها گسترده‌تر شده است که پیش‌نیازهایی را برای تغییرات اساسی در تعامل رهبران هر دو جنس در تجارت ایجاد می‌کند (Liu, Wei & Xu, 2021). اگرچه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها به تدریج سیاست‌هایی را با هدف دستیابی به برابری جنسیتی در رویاهای کاری خود ارائه می‌کنند، اما طبق گزارش مجمع جهانی اقتصاد، در سطح جهانی، وضعیت بهتر نشده است (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۱). در بیشتر کشورها و فرهنگ‌های جهان، جامعه به طور سنتی یک رهبر موفق را با شخصیت و عادات «مردانه» مانند قاطعیت و تسلط مرتبط می‌داند (Cerezo et al., 2020; Ljunge, 2019). جایگاه‌های مدیریت و رهبری بسیاری از صنایع محرک اقتصاد در دنیا در تسلط مردان قرار دارد، عمده رهبران سیاسی و مدیران ارشد را نیز مردان تشکیل می‌دهند (ریجیو، ۲۰۱۰؛ سیمسون و دیگران، ۲۰۱۰). سبک رهبری بیانگر شیوه منحصر به فرد یک فرد برای هدایت است که شامل حل مسئله متمایز است (چیکازو و همکاران، ۲۰۲۳؛ فرهان، ۲۰۲۲). زنان اغلب آگاهی سیاسی شایسته ندارند (هاکسون، ۲۰۲۱؛ ون در پاس، ۲۰۲۰). بدون آگاهی‌های سیاسی شایسته، سیاستمداران زن شکست خواهند خورد و ضعیف در نظر گرفته خواهند شد زیرا آنها محدود به فرهنگ مردسالار هستند (سامباس، ۲۰۲۰). در کشورهای خاورمیانه، زنان جایگاه مهمی در دولت و مجلس ندارند (شلایی، ۲۰۱۸). زنان در جوامع عمدتاً مردسالار خاورمیانه با تعداد زیادی از کُدها و هنجارهای اجتماعی نانوشته‌ای مواجه هستند، پیچیده‌تر می‌شود (صولتی، ۲۰۱۷). کشور ایران از مجموع ۱۴۴ کشور بررسی شده در سال ۲۰۱۹ در جهان، رتبه ۱۴۲ را کسب کرده است (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۷). در دولت دوازدهم رویکردی به تصویب رسید تا سهم زنان از پست‌های عالی سازمان به ۳۰ درصد افزایش یابد که این نسبت به سهم مدیریت مردان نابرابری را نشان می‌دهد؛ زیرا اصل الزم برای تصاحب پست مدیریت موضوع شایسته سالاری است نه جنسیت افراد. طبق گزارش مدیر کل امور بین‌الملل معاونت امور زنان ریاست جمهوری در سال ۱۳۹۸ میزان مشارکت رسمی زنان ایرانی در بازار کار ۱۷/۹ درصد است (رضاپور، ۱۳۹۸). هنگامی که شاخص‌های بالندگی رهبری زنان را شناسایی می‌کنیم، می‌توانیم تصمیمات آگاهانه‌تری در مورد چگونگی حذف موانع برای رهبران زن بگیریم (اسمیت و همکاران، ۲۰۲۰). بررسی ادبیات و پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد هر یک از مدل‌ها و الگوها به بخشی از بالندگی رهبری زنان پرداخته‌اند و برای بالندگی همه جانبه رهبری زنان نیاز به الگوی جامع در این زمینه می‌باشد. لذا این مقاله به دنبال پوشش دادن خلأهای موجود در ادبیات و پیشینه‌های در موضوع بالندگی رهبری زنان است. سوال اصلی این پژوهش این است که، الگوی بالندگی رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اقتصاد جهانی دورنمای رقابتی جدیدی را ایجاد کرده است که در آن رویدادها، مداوم و پیش‌بینی 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 باوجود 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، ۲۰۱۷). پرورش رهبران زن به معنی رشد و توسعه زنان در جهت ارتقای فرصت‌های شغلی، مهارت‌آموزی و افزایش اعتماد به نفس و برتری زنان در کارهای رهبری و سطوح ارشد سازمان است (چانگ^۲، ۲۰۱۹). با وجود این که در دهه‌های اخیر شمار زنانی که در جستجوی پست‌های مدیریتی و رده‌های

¹ Pereda-Perez et. al² Upright³ Chuang

بالای سازمانی بوده‌اند، افزایش یافته ولی هنوز هم نسبت حضور زنان شاغل در رده‌های بالای سازمانی نسبت به مردان در اقلیت است و با تمام شایستگی‌های موجود هنوز هم نتوانسته‌اند به سطوح بالای قدرت در سازمان دست یابند (رفیعی، ۱۳۹۷). براون (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. دراگسویچ و میهیچ (۲۰۲۰) به بررسی رهبری زنان در بخش دولتی؛ شواهدی از صربستان پرداختند. نقش زنان در جامعه هر روز در حال افزایش است. 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. 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. اسمایلز و همکاران (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.

دوگارا-تولیچاؤ 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: ارزش گذاری کارکنان برای زنان رهبر بسیار قوی‌تر است. زنان رویکرد انسانی‌تری دارند، روی ارزش افزوده تیم متمرکز می‌کنند، اختلافات بین اعضای تیم را تحریک نمی‌کنند. رهبران مرد کارآمد هستند، سریع تصمیم‌گیری و ارتباط برقرار می‌کنند. زن به تعبیری رهبر است، زیرا او رهبر خانواده است. زنان رهبر با کارمندان زن سردتر رفتار می‌کنند.

نجارزاده 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. تعداد اندک زنان در جایگاه‌های رهبری و مدیریت در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری قرار گرفته است (سالواج و کوشل، ۲۰۲۰؛ نیپین و همکاران، ۲۰۱۹). شاید به دلیل این که زنان به طور سنتی قدرت کمتری داشته‌اند، گمان می‌شود لیاقت کمتری برای احترام و داشتن پست‌هایی با جایگاه بالا را دارند. هر چند مطالعات نشان داده است که شاید عدم حضور زنان در مدیریت ارشد به دلیل جاه‌طلبی، ارزش‌ها یا اجتماعی شدن نیست که آن‌ها را برای این شغل‌ها، کمتر واجد شرایط بدانند، بلکه عوامل دیگری نیز در این امر دخیل هستند، که نیاز به تحقیق بیشتر دارد (هوبارد، ۲۰۱۸).

ایسر و همکاران (۲۰۱۸) در مدل خود به بررسی شایستگی‌های مورد نیاز رهبران زن که در محیط‌های تجاری تحت سلطه مردانه کار می‌کنند، با تمرکز ویژه بر دیدگاه‌های رهبران مرد، به این بحث کمک کردند که چرا تنها تعداد کمی از زنان در سازمان‌های تحت سلطه مرد به

¹ Brown

² Dragišević, & Mihic

³ Smirles et al

⁴ Dogaru-Tulicã

بالاترین مقام می‌رسند. علاوه بر این، محققان یک بررسی ادبیات کامل در مورد شایستگی‌های ضروری برای رهبری مؤثر ارشد انجام دادند که به عنوان چارچوبی راهنما برای جمع‌آوری داده‌های اولیه استفاده شد. نتایج مطالعه نشان داد که رهبران مرد ترکیب پیچیده‌ای از رفتارهای مرتبط با جنسیت را در سطح حرفه‌ای و بین فردی به عنوان کلید موفقیت رهبران زن در صنایع تحت سلطه مرد می‌دانند. می‌توان نتیجه گرفت که معمولاً از زنان انتظار می‌رود که تخصص حرفه‌ای استثنایی و غالباً بالاتری نسبت به همسالان مرد خود نشان دهند تا مورد احترام قرار گیرند. علاوه بر این، رهبران مرد اصالت و توانایی تکیه بر نقاط قوت زنانه خود، مانند همدلی و توانایی گوش دادن را برای موفقیت زنان مهم می‌دانستند. شهبازی در سال ۱۳۹۹ در تحقیق خود به بررسی رابطه تاب‌آوری شغلی زنان با موانع ارتقا و پیشرفت شغلی زنان شاغل پرداخت که نتایج تحقیق نشان داد بین تاب‌آوری با موانع ارتقا و پیشرفت شغلی زنان شاغل رابطه وجود دارد.

الجاف و همکاران در سال ۱۳۹۸ در تحقیق خود به ارائه‌ی مدل دستیابی زنان کرد به جایگاه‌های رهبری در اقلیم کردستان عراق پرداختند، نتایج تحقیق نشان داد که زنان برای دستیابی به جایگاه‌های رهبری نیازمند داشتن خانواده بانفوذ و قدرتمند هستند، همچنین، آن‌ها بایستی از برخی خصوصیات رهبری و داشتن الگو و مربی برخوردار باشند عوامل تسهیل‌کننده‌ی مانند سهمیه، دستیابی زنان به جایگاه‌های رهبری را سهولت می‌بخشد. محمدزاده و همکاران در سال ۱۳۹۸ در مقاله‌ی خود به بررسی وضعیت ارتقا و شناسایی موانع ارتقای شغلی زنان به سطوح مدیریتی میانی و ارشد در مراکز آموزشی درمانی شهر ارومیه پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که بین موانع فردی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و سازمانی با حضور زنان به سطوح مختلف مدیریتی در مراکز آموزشی درمانی شهر ارومیه رابطه معناداری وجود دارد. از نظر رتبه بندی موانع سازمانی، فردی، اجتماعی به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را کسب نمودند. ضرغامی‌فرد و بهبودی در سال ۱۳۹۳ در مقاله‌ی خود به بررسی موانع پیشروی زنان در پست‌های رهبری در سازمان پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که زنان مدیر در ایران با پدیده صخره شیشه‌ای مواجه‌اند و عوامل مسبب و تقویت‌کننده صخره شیشه‌ای عبارت‌اند از: ویژگی‌های زنان در رهبری، طرفداری درون گروهی مردان، عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه‌های مردانه سازمان، فقدان شبکه‌های حمایتی برای زنان، عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد صخره شیشه‌ای به ناکارآمدی زنان در مشاغل مدیریتی منجر می‌شود. چنگ چانگ ژو در سال ۲۰۲۰ در مقاله‌ی خود به بررسی مشکل ارتقاء برای زنان براساس الگوی محاسباتی پرداختند نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ قوی مردسالارانه و گرایش جدی به خطر در مردان در محل کار می‌تواند بر شکاف جنسیتی در سازمان، عدم ارتقای زنان و همچنین عملکرد کلی سازمان تاثیر بگذارد. کلی در سال ۲۰۱۹ در مقاله‌ی خود به بررسی موانع مشارکت زنان در نیجریه پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد که فقدان حمایت مؤثر حکومت از زنان، سطح پایین تحصیلات، نگرش‌های جنسیتی، سیستم اداری فسادآمیز و خشونت علیه زنان به خصوص زمان کاندیداتوری به عنوان مهمترین عوامل بازدارنده مشارکت زنان در امورات مختلف هستند. چوما در سال ۲۰۱۹ زنان به دلایل زیادی که عمدتاً ریشه در سنت‌های مذهبی و اجتماعی دارد، از سطوح مدیریتی باز می‌مانند و همچنان در دوره‌های اخیر، مقاومت‌های مردانه در برابر رشد زنان در سطوح مدیریتی بسیار جدی است. ساندور در سال ۲۰۱۷ در پژوهشی نتیجه‌گیری نمود مهمترین موانع پیش روی زنان در ابتدای راه موانع درونی از جمله ترس از شکست، کمبود جسارت، کمبود حمایت، کمبود حمایت معنوی و نبود الگوی مناسب هستند. لائورا و سانچز در سال ۲۰۱۷ در پژوهشی در جوامع در حال توسعه کره جنوبی، اندونزی، فیلیپین و تایوان نتیجه گرفتند زنان شاغل به طور همزمان مجموعه‌ای از انتظارات مختلف را شکل می‌دهند و هویت‌های شغلی زنان اغلب تحت‌الشعاع نقش‌های خانوادگی آنها است در نتیجه، تضاد میان نقش خانوادگی و شغلی پدیدار می‌شود و این تضادها برای زنانی که در سطوح ارشد مدیریتی هستند یا صاحب یک کسب و کار هستند به مراتب تشدید می‌گردد.

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 پژوهش‌ها این نکته را می‌توان بیان کرد که در اکثر پژوهش‌های صورت گرفته به چارچوب و تعاریف موانع و عوامل تأثیرگذار بر پرورش توانمندی‌های مدیریتی زنان پرداخته‌اند اما نکته حائز اهمیت اینجاست که تقریباً می‌توان گفت که هیچ یک از پژوهش‌ها به ارائه مدل بالندگی رهبری زنان نپرداخته‌اند لذا در این پژوهش به دنبال این هدف مهم هستیم.

همچنین در رابطه با این تحقیق، می‌توان به چند نکته اشاره کرد:

۱. اکثر این تحقیقات به صورت مطالعه موردی و موردکاوی انجام شده است.
۲. اغلب تحقیق‌ها با روش همبستگی، توسعه مفهومی و... صورت گرفته‌اند.
۳. پیش‌فرض انجام خیلی از این تحقیقات این بوده است که بالندگی رهبری زنان بر روی چه متغیرهای دیگر همچون عدالت سازمانی، نگرش کارکنان، واکنش کارکنان، اهداف سازمانی، تبعات سازمانی و... تأثیر دارد.
۴. همچنین در مقالات، در زمینه‌ی توسعه‌ی مفهومی بالندگی رهبری زنان، به ارایه‌ی چالش‌ها، فرصت‌ها، امتیازات، ابعاد و مؤلفه‌های بالندگی پرداخته شده است.

۵. علی‌رغم تحقیقاتی که در برخی از سازمان‌ها درخصوص بالندگی رهبری زنان صورت گرفته است، تحقیقی مبنی بر این امر در دانشگاه های داخل کشور یافت نشد، همچنین در تحقیقات مربوط به سازمان‌ها، جامعه آماری سازمان ملی استاندارد مورد توجه قرارنگرفته بود و ضرورت بررسی این مهم به عنوان شکافی در دانش بهبود عملکرد این سازمان به چشم می‌خورد.

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای بوده و به روش فراترکیب و الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) می‌باشد. فراترکیب روشی کیفی است که با بررسی و تجزیه و تحلیل مطالعات کیفی به مقایسه مفاهیم و طبقه بندی و تلفیق یافته‌های گذشته در رابطه با یک موضوع می‌پردازد و در نهایت یافته‌های جدیدی را مطرح می‌کند (اسمعیلی ماهانی، پورکریمی، جمالی، میرکمالی، ۲۰۲۱؛ دقتی، یعقوبی، کمالیان ۲۰۱۹). کاتالانو (۲۰۱۳) معتقد است که فراترکیب فرایند جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است بر این اساس نمونه در این پژوهش شامل پژوهش‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی (Elsevier, Google Scholar, Science Direct, mendeley, researchgate) است. که از نظر محتوا با کلید واژه‌های موضوع مورد مطالعه در این پژوهش از جمله "Women's leadership competencies", "The growth of women's leadership", "Leadership development model", "Women's leadership competencies" ارتباط نزدیکی دارند. برای جست و جوی پژوهش‌های منتشر شده کلیدواژه‌ها در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۴ میلادی بررسی شد. در نهایت از میان ۲۷۲ پژوهش مرتبط، ۶۲ پژوهش به عنوان نمونه انتخاب شدند.

تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از روش فراترکیب

انتخاب هدف

در گام اول اجرای تحقیق با روش فراترکیب، نیاز است تا هدف اصلی پژوهش آشکار گردد.



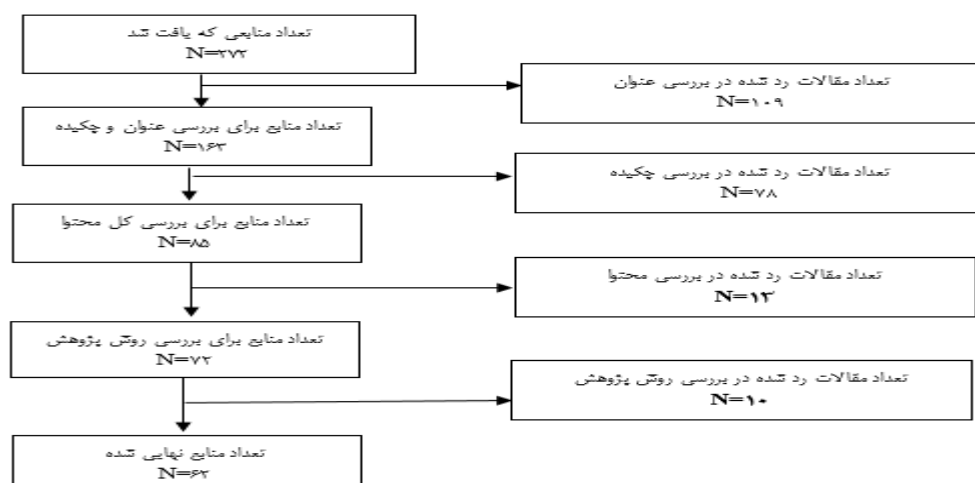
شکل ۱ - مراحل روش فراترکیب (منبع: سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

سوال‌های اصلی و فرعی در این پژوهش عبارت است از اینکه: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی بالندگی رهبری زنان در سازمانی ملی استاندارد ایران با رویکرد فراترکیب چیست؟ و هر یک از شاخص‌های الگوی بالندگی رهبری زنان چه رتبه‌ای را در تکرارپذیری نسبت به سایر شاخص‌ها در سطح مولفه و کل الگو دارند؟

داده‌های پژوهش شامل همه پژوهش‌های در دسترس در حوزه بالندگی رهبری زنان است که از محل پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی تأمین شده است. در این پژوهش بازه زمانی مقالات علمی داخلی و خارجی از سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۴ مورد تحقیق قرار گرفته است. در فراترکیب متن پژوهش‌های قبلی، داده‌های ثانویه یا اسناد گذشته محسوب می‌شوند. در این پژوهش، اسناد گذشته دربرگیرنده کلیه مقالات علمی پژوهشی مرتبط با سؤال پژوهش است. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی و کدهای اولیه در متون و استخراج شاخص‌ها در پژوهش های پیشین از تحلیل مضمون استفاده گردید که در گام پنجم فراترکیب شرح داده شده است.

استخراج اطلاعات از مقالات

جامعه آماری پژوهش شامل تحقیقات و مطالعات پیشین (مقالات، کتاب‌ها و...) در حوزه‌ی بالندگی بانوان در سازمان‌ها در طی سال‌های ۱۹۹۰ الی ۲۰۲۴ تشکیل داده است. از دو کلیدواژه اصلی بالندگی رهبری زنان و توسعه بالندگی زنان برای جستجو در پایگاه‌های داده‌ای معتبر علمی داخلی نظیر ایرانداک، پایگاه نشریات کشور، پایگاه‌های مجلات تخصصی نور، سیویلیکا، علم نت، سامانه‌های کتابخانه ملی و همچنین پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی معتبر خارجی نظیر Scopus, Science Direct, Emerald, Taylor & Francis, IEEE, Google Scholar, Springer استفاده گردید. در نتیجه جستجوی صورت گرفته در مجموع تعداد ۲۷۲ مقاله، کتاب و تحقیقات و... در این حوزه یافت گردید. به منظور جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب (ارزیابی کیفیت و انتخاب منابع تحقیق)، از ابزار حیاتی گلین استفاده و ویژگی‌های گوناگونی از مقاله مانند عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. ابزار حیاتی گلین چک لیست استاندارد است که برای سنجش روایی تحقیق کیفی بویژه در روش تحقیق فراترکیب، استفاده از آن بسیار رایج است (Glynn, 2006: 387). مطابق ترتیب شکل ۱ مقاله‌های مناسب مورد ارزیابی قرار گرفتند و مقاله‌های منتخب بر اساس عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت روش پژوهش انتخاب گردید.



شکل ۲- خلاصه‌ای از نتایج جست‌وجوی مقاله‌های انتخاب شده (ترسیم: نگارندگان)

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، تعداد ۶۲ مقاله‌ی نهایی براساس مطالعات پیشین انتخاب گردید. اطلاعات منابع بر اساس مشخصات نویسنده به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی گردید. به منظور دستیابی به یافته‌های درون مطالعات، چندین بار بازخوانی و در ستون‌های جداگانه دسته‌بندی شدند.

داده‌های منابع نهایی با رویکرد تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند. مضمون نشان دهنده اطلاعات مهم در ارتباط با سؤال و داده‌های پژوهش و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها است. از روش تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مرور نظام‌مند مقالات نهایی در این پژوهش استفاده گردید.

کدگذاری در روش‌های کیفی

مهم‌ترین اقدام شناخت مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر است. شاخص‌ها یا کدهای شناسایی شده از متون مقاله‌ها، به عنوان مضمون پایه دسته‌بندی گردید و هر شاخص را با در نظر گرفتن مفهوم هر کدام، بصورتی که آنهایی که وجه اشتراک زیادی با هم دارند یا حول یک موضوع یا ویژگی خاص بودند، با هم ترکیب شده و در قالب یک مولفه مشابه (مضمون سازمان‌دهنده) دسته‌بندی شدند و مولفه‌های تحقیق شکل گرفت. سپس مولفه‌ها نیز در یک طبقه کلی‌تر به نام ابعاد یا مضامین فراگیر دسته‌بندی شد. به این ترتیب عناصر الگوی جامع شکل گرفته و مطابق جدول ۱ در مجموع ۴ بُعد، ۸ مولفه و ۲۶ شاخص در این پژوهش کشف، دسته‌بندی و برچسب‌گذاری گردید.

جدول ۱- ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده از منابع نهایی منبع: مطالعات نویسنده، ۱۴۰۳

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها
بعد فردی	ویژگی‌های شخصی	۱. خود باوری ۲. بردباری ۳. پشتکار ۴. ریسک پذیری ۵. توفیق طلبی سازمانی
	ویژگی‌های حرفه‌ای	۱. اشتیاق درونی ۲. توان تحلیل ۳. یادگیرنده ۳. تسلط کاری ۴- تطابق سازی
بعد سازمانی	وظایف مدیریتی	۱. سازماندهی ۲. بکارگیری و مدیریت افراد ۳. تیم‌سازی
	نگاه معمارگونه	۱. کل‌نگری ۲. تصمیم‌گیری
بعد رفتاری	مولفه‌های مردانه	۱. آگاهی از قدرت ۲. شبکه‌سازی ۳. مذاکره کننده موثر
	روابط بین فردی	۱. کنترل عاطفی ۲. نقش آفرینی متنوع/نقش آفرینی ۳. هوشمندی فرهنگی
بعد محیطی	خانواده	۱. تعادل کار و خانواده ۲. حمایت خانواده ۳. ارزش‌های خانواده
	محیط بیرونی	۱. هوش سیاسی ۲. آگاهی اجتماعی/جریان‌ات و روندهای اجتماعی ۳. آگاهی و هوشمندی کسب و کار

منبع: مطالعات نویسندگان، ۱۴۰۳

استحکام داده‌ها

به منظور تعیین پایایی روش فراترکیب از روش پایایی ارزیاب‌ها استفاده شده است، بدین صورت که برای کنترل شاخص‌های استخراجی از سوی پژوهشگر از یک خبره استفاده گردید و برای ارزیابی میزان توافق میان دو رتبه دهنده، از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. ضریب کاپای، عددی میان -۱ تا +۱ است که هر چه به +۱ نزدیک‌تر باشد بیانگر وجود توافق مستقیم است. و اندازه‌های نزدیک به صفر عدم موافقت بین دو ارزیاب را نشان می‌دهند و مقادیر کمتر از ۰/۴ توافق ضعیف و بالای ۰/۷ توافق خوب بین ارزیاب‌ها را نشان می‌دهد (Cohen, 1960: 37) همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد با استفاده از نرم افزار SPSS عدد معناداری ۰/۰۰۰ و مقدار ضریب کاپای محاسبه شده ۰/۸۹۵ می‌باشد که بالاتر از مقدار ۰/۷ می‌باشد که توافق خوب بین دو ارزیابی کننده را نشان می‌دهد؛ لذا با توجه به کوچکتر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال شاخص‌های استخراجی رد می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد استخراج شاخص‌ها پایایی مناسبی داشته است.

جدول ۲- مقادیر اندازه توافق

نتایج ارزیابی	مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
کاپای مقدار توافق	۰/۸۷۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰
تعداد موارد معتبر	۳۴		

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳

برای تعیین وزن شاخص‌ها، از روش آنتروپی شانون استفاده شد. در این روش، ابتدا شاخص‌ها متناسب با هر منبع در قالب فراوانی شمارش می‌شود، سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مفهوم، درجه اهمیت هر کدام محاسبه می‌شود. بر این اساس، مطابق جدول ۳، رتبه و سهم شاخص‌ها در تحقیقات بالندگی رهبری زنان و تکرارپذیری آنها نسبت به سایر شاخص‌ها مشخص گردید. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت از روابط (۱) و (۲) استفاده شد.

براساس ضرایب به دست آمده به ترتیب شاخص‌های رضایت شغلی، انتخاب شغلی افراد و پرداخت و پاداش، بالاترین رتبه‌ها را در کل شاخص‌ها کسب کرده‌اند. یعنی در موضوع تحقیقات انگیزش خدمات عمومی این موضوعات بیشتر مورد پژوهش واقع شده و تکرارپذیری بیشتری نسبت به سایر شاخص‌ها داشته‌اند. از این رو می‌توان گفت توجه به این شاخص‌ها در بالندگی رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران حائز اهمیت است.

$$E_j = -k \sum_{j=1}^m 1[p_{ij} \ln p_{ij}], (j = 1, 2, \dots, n), k = \frac{1}{\ln m} \quad \text{(رابطه ۱)}$$

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad \text{(رابطه ۲)}$$

جدول ۳- رتبه بندی و ضریب اهمیت شاخص‌های موثر بر توسعه رهبری

رتبه	رتبه در	ضریب اهمیت	عدم اطمینان	$\sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}]$	فراوانی	شاخص‌ها	مولفه‌ها
در کل	مفاهیم	(Wj)	(Ej)				
۷	۵	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	خودباوری	ویژگی‌های شخصی
۱	۱	۰/۰۸۶	۰/۷۰۴	-۳/۱۳۵	۳۳	بردباری	
۸	۶	۰	۰	۰	۱	پشت‌کار	
۵	۳	۰/۰۳۸	۰/۳۱۱	-۱/۳۸۶	۴	ریسک‌پذیری	
۷	۵	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	توفیق‌طلبی	
۸	۳	۰	۰	۰	۱	اشتیاق درونی	ویژگی‌های حرفه‌ای
۷	۲	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	توان تحلیل	
۴	۱	۰/۰۴۴	۰/۳۶۱	-۱/۶۰۹	۵	یادگیرنده	
۵	۲	۰/۰۴۴	۰/۳۶۱	-۱/۶۰۹	۳	تسلط کاری	
۴	۱	۰/۰۴۴	۰/۳۶۱	-۱/۶۰۹	۵	تطابق‌پذیری	
۷	۲	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	سازماندهی	وظایف مدیریتی
۷	۲	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	بکارگیری و	
۳	۱	۰/۰۴۹	۰/۴۰۲	-۱/۷۹۲	۶	تیم‌سازی	
۷	۲	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	کل‌نگری	گونه معماری
۶	۱	۰/۰۳۰	۰/۲۴۷	-۱/۰۹۹	۳	تصمیم‌گیری	
۶	۱	۰/۰۳۰	۰/۲۴۷	-۱/۰۹۹	۳	آگاهی از قدرت	مولفه‌های مردانه
۷	۲	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	شبکه‌سازی	
۷	۵	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	مذاکره‌کننده موثر	
۸	۲	۰	۰	۰	۱	کنترل عاطفی	
۷	۴	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	نقش‌آفرینی متنوع	روابط بین فردی
۵	۲	۰/۰۳۸	۰/۳۱۱	-۱/۳۸۶	۴	هوشمندی	
۴	۱	۰/۰۴۴	۰/۳۶۱	-۱/۶۰۹	۵	تعادل کار و خانواده	
۷	۳	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	حمایت خانواده	خانواده
۷	۳	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	ارزش‌های خانواده	
۶	۲	۰/۰۳۰	۰/۲۴۷	-۱/۰۹۹	۳	هوش سیاسی	
۵	۳	۰/۰۳۰	۰/۲۴۷	-۱/۰۹۹	۳	آگاهی اجتماعی	محیط بیرونی
۷	۴	۰/۰۱۸	۰/۱۵۶	-۰/۶۹۳	۲	آگاهی و	

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳

بحث و ارائه یافته‌ها

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 شایستگی‌های زنان به عنوان رهبران سازمان‌های دولتی بوده و همچنین درصدد پیدا کردن مولفه‌هایی به منظور توسعه این شایستگی‌ها می‌باشد. سازمان‌ها برای بقا و ارتقاء سطح عملکرد خود باید با شرایط محیطی منطبق شده و تمامی تغییرات خود را با پیامدهای محیط سازگار

نمایند در این بین موضوع بالندگی رهبری زنان موثر بوده و می‌تواند در رسیدن به اهداف و اجرای ماموریت‌های تعریف شده، بسیار حائز اهمیت باشد بدون شک چنانچه یافته‌های اینگونه پژوهش‌ها در اختیار مدیران منابع انسانی سازمان‌ها بویژه سیاستگذاران و تصمیم گیرندگان عالی قرار گیرد، به مرور زمان شاهد اجرای عادلانه ارتقای مدیران زن، شکستن انحصار در مدیریت عالی کشور توسط مردان خواهیم بود. در خاتمه نتایج حاصل از روش فراترکیب، الگوی جامعه بالندگی رهبری زنان در قالب ۳ بُعد فردی، سازمانی و رفتاری در جدول ۴ ارائه شده است این ابعاد، شامل ۶ مولفه و ۱۸ شاخص می‌باشد:

جدول ۴- مدل پژوهش: شایستگی رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها
بُعد فردی	ویژگی‌های شخصی	خودباوری، ریسک پذیری، پشت کار
	ویژگی‌های حرفه‌ای	اشتیاق درونی، یادگیری بالا، تسلط حرفه‌ای
بُعد رفتاری	مولفه‌های مردانه	آگاهی از قدرت، شبکه سازی، مذاکره کننده موثر
	روابط بین فردی	کنترل طفی، تنوع نقش آفرینی
بُعد سازمانی	مدیریتی	مدیریت افراد، تیم سازی، تصمیم گیری
	محیطی	تعادل کار و خانواده، حمایت خانواده، آگاهی سیاسی، هوشمندی کسب و کار

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

عدم حضور زنان در مدیریت ارشد به دلیل جاه‌طلبی، ارزش‌ها یا اجتماعی شدن نیست که آن‌ها را برای این شغل‌ها، کمتر واجد شرایط بدانند، بلکه عوامل دیگری نیز در این امر دخیل هستند مشارکت پایین زنان در نیروی کار عمدتاً نه به دلیل نداشتن علاقه و تمایل زنان، بلکه به دلیل نبود فرصت‌های شغلی مناسب برای آن‌ها است و این موضوع با این واقعیت که زنان در جوامع عمدتاً مردسالار با تعداد زیادی از کُدها و هنجارهای اجتماعی نانوشته‌ای مواجه هستند، پیچیده‌تر می‌شود. در این میان، هنجارهای جنسیتی این جوامع در نابرابری‌ها بسیار موثر هستند که ریشه در فرهنگ، مذهب و ساختار خانواده دارد و در دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی و رهبری نیز اثر دارد. در نتیجه‌گیری این پژوهش می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱- از نتایج این پژوهش می‌توان دریافت که بالندگی رهبری زنان نیازمند توجه همزمان به تمامی ابعاد الگوی جامع ارائه شده است. بنابراین برای بالندگی رهبری زنان تمامی متغیرهای بدست آمده در الگوی ارائه شده در این پژوهش، باید در برنامه‌ریزی طرح‌های بالندگی رهبری زنان مورد توجه قرار گیرد. به عبارت دیگر جهت توسعه و بالندگی زنان برای رهبری سازمان‌های دولتی باید به الگو و سبک رهبری زنان توجه شود و شرایط را جهت توسعه و بالندگی رهبری زنان فراهم آورند.

۲- این الگو نشان داد وجود هر سه بُعد سازمانی، فردی و رفتاری برای بالندگی رهبری زنان ضروری بوده و با تحقیق روشکا سینگ (Ruweshka Singh, 2018) که نشان داد عوامل موثر در بالندگی مدیران زن را می‌توان در دو سطح دسته‌بندی کرد در سطح اول عواملی مثل تعادل کار و خانواده، مربی‌گری، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، یادگیری و بالندگی پیوسته و تأثیرات فرهنگ خانواده و در سطح دوم سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی، کلیشه نقش زنانه، پشتیبانی ساختاری و تسهیلات بالندگی زنان، بیشترین هم‌خوانی را دارد.

۳- ارزش‌های کاری مردان و زنان در فرهنگ ایرانی متفاوت می‌باشد مسئولیت‌های خانوادگی بر شغل مدیریتی زنان تأثیر می‌گذارد. از آنجا که در جامعه ما زنان سهم بیشتری از مسئولیت خانواده و فرزندان را بر عهده می‌گیرند نمی‌توانند به مسئولیت‌های کاری بپردازند. زنان گاهی، خانواده را بر کار ترجیح می‌دهند، لذا همزمان نمی‌توانند هر دو را داشته باشند که این مسئله، زنان را نیز در موضع ضعیف‌تری، نسبت به مردان قرار می‌دهد (رایان و همکاران ۲۰۱۰). همچنین یکی از مهمترین عوامل مؤثر در پیشرفت مدیران زن در سازمان‌های دولتی، تیم‌سازی و ایجاد رابطه با افراد قوی در قالب تیم کاری است (Sejeli & Abu Mansor, 2015) مدیران زن باید توان رهبری و انگیزش تیم و شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد تیم را داشته باشند (Baker & et al, 2018) بعد سازمانی در الگوی این پژوهش نیز نشان می‌دهد که به شایستگی‌های مربوط به خانواده و همچنین محیط بیرونی باید اولویت داد. بنابراین در برنامه‌های بالندگی مدیران زن باید این شاخص‌ها مورد توجه ویژه قرار گیرند.

۴- بُعد رفتاری در مولفه‌های مردانه در الگوی جامع، نشان می‌دهد آگاهی از قدرت، شبکه‌سازی و مذاکره کننده موثر در بالندگی رهبری زنان موثر می‌باشد. ورود به شبکه‌های رسمی و غیررسمی امروزه اصلی‌ترین مسیری است که افراد از آن طریق در سازمان‌ها ارتقا پیدا کنند، معمولاً زنان از شبکه‌های قدرتمند دور نگه داشته می‌شوند (قلی پور، ۱۳۹۱: ص ۴۷). یکی دیگر از مولفه‌های سبک رهبری زنان برای گرفتن تأیید اجتماعی از بازیگران عرصه قدرت، انجام مذاکره همراه با داشتن روحیه مشارکت و مشورت پذیری است. زنان به دلیل عدم پذیرش در

سطوح مدیریت و پیشبرد اهداف یا به دلیل ویژگی مادرانه‌ای که در سبک رهبری خود دارند، باید مذاکره کننده موفق باشند (بلک مور و ساکس ۲۰۰۷). آگاهی و مشارکت سیاسی این امکان را به زنان می‌دهد که در فرایند شکل‌گیری سرنوشت خود نقش فعال ایفاء کنند. آگاهی و مشارکت سیاسی زنان هم به عنوان یک هدف و هم به عنوان یک ابزار، قابل بررسی است (خسروی، ۱۳۸۶: ۱۰۸). و در این شایستگی‌ها عموماً مدیران مرد نسبت به مدیران زن پیشروتر هستند لذا برای توانمند کردن زنان برای رهبری بایستی بر این شایستگی‌ها تاکید گردد می‌توان از روش‌های انتقال تجربه از جمله روایت‌گویی، روش‌های ارتباطی از جمله عضویت در شبکه‌های اجتماعی و روش‌های جدید مجازی از جمله شبیه‌سازی، استفاده کرد.

۵- بر اساس نتایج آنتروپی شانون، شاخص‌های آگاهی از قدرت، شبکه‌سازی، مذاکره کننده موثر، تعادل کار و خانواده، حمایت خانواده و ارزش‌های خانواده موضوعاتی بوده‌اند که بیشتر سهم را در تحقیقات بالندگی رهبری زنان داشته و تکرارپذیری بیشتری نسبت به سایر شاخص‌ها دارند. بنابراین توجه به این شاخص‌ها در بالندگی رهبری زنان بسیار حائز اهمیت است و پیشنهاد می‌گردد در برنامه‌های بالندگی رهبری زنان در اولویت قرار گیرند. بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- پیشنهاد می‌گردد الگوی ارائه شده در این پژوهش برای بالندگی رهبری زنان مورد استفاده مسئولان و مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌گردد با توجه به ابعاد الگوی ارائه شده، مسئولان و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها در مفروضات سنتی خود در مورد بالندگی رهبری زنان بازنگری کنند و به اتخاذ استراتژی‌هایی بپردازند تا زنان را به پست‌های مدیریتی ترغیب کرده و تضعیف کننده آنان نباشند. بعنوان نمونه به مولفه‌های خانواده و تعادل کار و خانواده توجه بیشتری نمایند و از ارایه برنامه‌ها و وظایفی که تضعیف کننده تعادل کار و خانواده باشد پرهیز نمایند چرا که در فرهنگ ایرانی نقش زنان در خانواده نقش کلیدی بوده و در صورت تعارض مسیر پیشرفت زنان در سازمان به شدت مختل می‌شود.
- تحقیقات در مورد بالندگی رهبری زنان هنوز به شدت به سایر زمینه‌ها متکی است بنابراین مطالعه علمی اجرای الگوی بدست آمده و انجام اصلاحات مورد نیاز به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد.
- بررسی تطبیقی الگوی جامع ارائه شده در این پژوهش با الگوی بالندگی رهبری زنان در جوامع و کشورهای دیگر می‌تواند بینش جدیدی بوجود آورد برای همین انجام این امر به محققان بعدی پیشنهاد می‌گردد.
- شناسایی اولویت‌بندی ابعاد الگوی ارائه شده در بالندگی رهبری زنان به محققان بعدی پیشنهاد می‌گردد.

منابع

1. Barreto, M., Ryan, M. K., and Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association.
2. Brown, V. D. (2020). *Strategies for Enhancing Organizational Performance by Advancing Women to Leadership Positions* (Doctoral dissertation, Walden University).
3. Burke, R. J. (2009). Cultural values and women's work and career experiences. In R. S. Bhagat and R. M. Steers (Eds.), *Culture, organizations, and work* (pp. 442–461). Cambridge: Cambridge University Press.
4. Cerezo, A., Cummings, M., Holmes, M., & Williams, C. (2020). Identity as Resistance: Identity Formation at the Intersection of Race, Gender Identity, and Sexual Orientation. *Psychology of Women Quarterly*, 44(1), 67–83. <https://doi.org/10.1177/0361684319875977>.
5. 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*.
6. chikazhe, I., Bhebhe, t., tukuta, M., chifamba, o., & nyagadza, B. (2023). Procurement practices, leadership style and employee-perceived service quality towards the perceived public health sector performance in Zimbabwe. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2198784. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2198784>.
7. Dragišević, I., & Mihić, M. (2020). Women Leadership in Public Sector–Evidence from Serbia. *Lex Localis*, 18(2), 253-270
8. Farhan, B. Y. (2022). Women leadership effectiveness: competitive factors and subjective and objective qualities. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2140513. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2140513>

9. håkansson, s. (2021). Do women pay a higher price for power? Gender bias in political violence in sweden. *The Journal of Politics*, 83(2), 515–531. <https://doi.org/10.1086/709838>.
10. Hubbard, M. G. (2018). Where Are the Women? An Investigation into Why Women Are Not Attaining Top Leadership Positions within the Financial Services Industry (Doctoral dissertation, Temple University).
11. Helfat, C. E., Harris, D., & Wolfson, P. J. (2006). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of US corporations. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 42-64.
12. Liu, Y., Wei, S., & Xu, J. (2021). COVID-19 and Women-Led Businesses around the World. *Finance Research Letters*, 102012. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102012>
13. McCauley, C.D., & Palus, C.J. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
14. Mollai, P., Pakhshan, Alwani, Zahedi, Shams Sadat, & Ali Nejad. (2020). A metaanalysis on identifying barriers to the promotion of women to management levels in Iranian government organizations. *Career and Organizational Counseling*, 12 (42), 199-224.
15. Omair, K. (2011). Women's managerial careers in the context of the United Arab Emirates. *Jyväskylä studies in business and economics*, (106).
16. Riggio, R. E. (2010). Cutting-edge leadership. Retrieved from <http://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201003/whywomenmake-better-leaders-than-men>.
17. Simpson, W. G., Carter, D. A., and D'Souza, F. (2010). What do we know about women on boards? *Journal of Applied Finance*, 20, 27–39.
18. Salvaj, E., and Kuschel, K. (2020). Opening the “Black Box”: Factors Affecting Women’s Journey to Senior Management Positions—A Literature Review. In *The New Ideal Worker* (pp. 203-222). Springer, Cham.
19. Shalaby, M. M. (2018). Women’s representation in the Middle east and north africa. *Oxford Bibliographies in Political Science*, 1–4. <https://doi.org/10.1093/oBo/9780199756223-0252>
20. Solati, F. (2017). *Women, work, and patriarchy in the Middle East and North Africa*, Cham, Switzerland, Palgrave Macmillan.
21. Smith, J. E., and van Vugt, M. (2020). Leadership and status in mammalian societies: context matters. *Trends Cogn. Sci.* 24, 263–264. doi: 10.1016/j.tics. 2020.01.003.
22. Sumbas, a. (2020). Gendered local politics: the barriers to women’s representation in turkey. *Democratization*, 27(4), 570–587. <https://doi.org/10.1080/13510347.2019.1706166>.
23. van der Vleuten, a., & van eerdeewijk, a. (2020). the fragmented inclusion of gender equality in aU-eU relations in times of crises. *Political Studies Review*, 18(3), 444–459. <https://doi.org/10.1177/1478929920918830>.
24. World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. <https://gtmarket.ru/ratings/global-gendergap-index>.
25. Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R., & Krishnan, M. (2015). *The Power of Parity: How Advancing Women’s Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth*. Global Institute. https://conectadas.org/wp-content/uploads/2018/05/MGI-Power-ofparity_Executive-summary_September-2015-1.pdf.

