

مدل ساختاری - تفسیری شایستگی‌های رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران

ثریا سهیلی^۱؛ احمد ودادی^{۲*}؛ محمدرضا ربیعی مندجین^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۵

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل ساختاری - تفسیری شایستگی‌های رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران می باشد. این پژوهش از لحاظ هدف توسعه‌ای بوده و در دو فاز انجام گردید. نخست با استفاده از روش کیفی فراترکیب و با غربالگری، مطالعه، گذراری علمی و نظام‌مند ۶۲ مقاله معتبر پیشین، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل شایستگی‌های رهبری زنان شناسایی و با روش دلفی اعتباریابی گردید. روایی و پایایی از طریق ابزار گلین، روایی صوری و محتوا و توافق بین دو کدگذار و ضریب کاپا تایید شد. در فاز دوم پژوهش، از مدل ساختاری - تفسیری و نظرخواهی از ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی، سطح‌بندی و ترسیم روابط تعاملی مولفه‌ها انجام گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد مولفه‌های سطح اول مدل شامل (عناصر تاثیرپذیر) ویژگی‌های محیطی و مدیریتی و در سطح دوم (عناصر ساختار داخلی) ویژگی‌های شخصی و روابط بین فردی و در سطح سوم (عناصر تاثیرگذار) ویژگی‌های حرفه‌ای و مولفه‌های مردانه می باشند. این پژوهش با سطح‌بندی و تعیین اولویت مولفه‌های موثر در شایستگی رهبری زنان؛ می تواند سازمان‌ها را یاری دهد تا با استفاده از رویکرد مبتنی بر شایستگی به مقوله رهبری، رهبران آینده خود را بهتر شناسایی کرده و برای آینده توسعه دهند.

کلید واژه‌ها: الگوی شایستگی؛ رهبری زنان؛ مدل ساختاری تفسیری

مقدمه

امروزه یکی از شایستگی‌های ضروری مدیران برای موفقیت در مدیریت؛ رهبری است. یک رهبر باید دارای صلاحیت و شایستگی لازم باشد؛ عبارتی او باید دارای یک سری مهارت‌ها؛ نظیر مهارت‌های ارتباطی، شنیداری، حل مسئله و تصمیم‌گیری باشد که با توانایی‌ها، دانش و معرف، تجربه و تخصص و سایر ویژگی‌های خاص وی حمایت و پشتیبانی می‌شوند تا رهبر را در نیل به اهداف و آرمان‌های سازمانی توأم با اثربخشی یاری کنند. از اواخر دهه ۱۹۹۰ تاکنون و در آخرین تلاش‌ها و پژوهش‌های انجام شده در زمینه رهبری، تمرکز اینگونه مطالعات غالباً در جهت تعیین شایستگی‌های رهبران اثربخش بوده است. همانطور که شایستگی‌ها، قابلیت آموزش و فراگیری دارند، رهبران نیز به وجود می‌آیند، نه این که به دنیا آمده باشند. پژوهش‌های رهبری، در حال حاضر حول مبحث شایستگی‌های رهبران تمرکز یافته اند. از آن جمله می‌توان به مطالعات آلیمو-

^۱ دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: ahm.vedadi@iauctb.ac.ir

متکالف، آلبان متکالف (۲۰۰۱)؛ بنیس (۱۹۸۹)؛ باس و آولیو (۱۹۹۵)؛ جولویز و هیگس (۲۰۰۳)؛ کافی و جان (۲۰۰۰)؛ گولمان و دیگران (۲۰۰۲)؛ کنس، وریس و فلورن تریسی (۲۰۰۲)؛ کاتوزنس و پوسنر (۱۹۹۸)؛ مارشال (۱۹۹۱)؛ زاکارو، ریتمان و مارکس (۲۰۰۱) مراجعه کرد.

شایستگی‌های رهبری مهارت‌ها و رفتارهای رهبری است که عملکرد سرپرستان را شامل می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از رویکرد مبتنی بر شایستگی به مقوله رهبری، رهبران آینده خود را بهتر شناسایی کرده و برای آینده توسعه دهند. شایستگی‌های ضروری رهبری توسط پژوهش‌گران مختلف تعریف شده است؛ هر چند راهبرد و روندهای آتی کسب و کار باع مطرح شدن شایستگی‌های جدید در حوزه رهبری می‌شود. هنگامی که شایستگی‌های رهبری برای یک شرکتی ضروری می‌شود، آنگاه باید این مسئله را بررسی کرد که ویژگی‌های رهبری به صورت مشخص چه خواهد بود؟ تا بتواند برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد کند.

زنان و مردان در رفتارهای رهبری متفاوت هستند. چندین مطالعه با استفاده از فرآیندهای بازخورد ۳۶۰ درجه نشان می‌دهد که مدیران زن به طور مداوم در شایستگی‌های رفتاری مانند کار گروهی، توانمندسازی، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و مراقبت از کارمندان نمرات بالاتری کسب می‌کنند. مطالعات دیگر در مورد شایستگی‌های رهبری نشان می‌دهد که زنان به طور متوسط از احساسات خود آگاهی بیشتری دارند، همدلی بیشتری نشان می‌دهند و در روابط بین فردی ماهرتر هستند، در حالی که مردان به طور متوسط اعتماد به نفس، خوش بین، سازگارتر و قادر به مدیریت استرس هستند (گلن، ۱۹۹۸).

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 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 رهبران مرد اصالت و توانایی تکیه بر نقاط قوت زنانه خود، مانند همدلی و توانایی گوش دادن را برای موفقیت زنان مهم می‌دانستند. با این حال، توانایی انطباق با رفتار مردانه، مانند آگاهی از قدرت، شبکه سازی و عزم نیز به عنوان کلید در نظر گرفته شد. بعلاوه، خوب بودن در سطح بین فردی عاملی است که بر موفقیت زنان در مشاغل تحت سلطه مردان تأثیر زیادی داشت. مدل شایستگی پیشنهادی که این یافته‌ها را خلاصه می‌کند، ایجاد شد تا متخصصان رهبری، چه زن و چه مرد، بتوانند دیدگاه رهبران مرد را در مورد ترکیب پیچیده شایستگی‌های مورد انتظار از رهبران زن فعال در صنایع تحت سلطه مرد، بهتر درک کنند. به غیر از مدل‌های قبلی شایستگی رهبری، هم شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز و هم رفتارهای مورد انتظار را در سطح شخصی و بین فردی در بر می‌گیرد. این مدل مبنایی را برای توسعه یک چارچوب راهنما برای رهبران زن و برای سازمان‌های مردسالار با هدف توسعه استراتژی‌هایی برای پیشرفت زنان حرفه‌ای فراهم می‌کند. علاوه بر این، می‌توان آن را به عنوان ابزاری ارزشمند برای متخصصان منابع انسانی با هدف بهبود فرآیند استخدام رهبران زن در حرفه‌های تحت سلطه مرد دانست، جایی که نه تنها تخصص حرفه‌ای، بلکه پشتکار در میان اکثریت مردان کلید موفقیت زنان است.

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد اکثر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه در فرهنگ‌های غربی بوده که بسیار از نظر فرهنگ اجتماعی با چارچوب‌های شرقی و مناطقی نظیر خاورمیانه متفاوت است (اومیر، ۲۰۱۱). راتانیا و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ی خود پیرامون مدل شایستگی زنان در سازمان‌ها، تجزیه و تحلیل تأثیر مهارت‌های شایستگی بر عملکرد رهبری در سازمان‌های دولتی در کنیا پرداختند. در این مدل، مهارت‌های شایستگی توسط دو متغیر عملیاتی شامل مهارت‌های مفهومی و مهارت‌های دانش حرفه‌ای مورد بحث و بررسی قرار گرفت. راتانیا و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که در چند سال گذشته رهبران زن در کسب مهارت‌های مفهومی مورد انتظار برای حمایت از نقش‌های رهبری خود بهبود یافته‌اند. این به این دلیل است که آنها توانسته‌اند به مناسب ترین شرایطی که از نقش آنها به عنوان رهبر در سازمانشان پشتیبانی می‌کند، دسترسی داشته باشند. در بررسی مطالعات ملاحظه می‌شود که رویکرد بالندگی، توسعه و شایستگی مدیران به طور عام در تحقیقات مختلف داخلی و خارجی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است ولی به طور اخص در حوزه‌ی زنان کمتر مورد توجه قرار گرفته است و توسط این پژوهش‌ها به صورت دقیق و با در نظر گرفتن تمامی ابعاد مؤثر در حوزه‌ی بالندگی مدیران در سازمان استاندارد تحقیقی انجام نشده است.

مطالعه حاضر به دنبال پاسخ به این سوال اصلی است که مدل ساختاری-تفسیری شایستگی‌های رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران چیست؟

چارچوب نظری پژوهش

توسعه‌ی مداوم شایستگی افراد برای رهبری مؤثر در اقتصاد جهانی یک مزیت رقابتی است که به موفقیت سازمانی کمک می‌کند. سازمان‌ها باید بر توسعه‌ی شایستگی کارمندان زن و مرد برای رقابت در این نظم جدید جهانی که به سرعت در حال تغییر و تلاطم است، تمرکز کنند. زنان با تعداد بی‌سابقه‌ای به نیروی کار پیوستند در دهه ۱۹۷۰، زنان بیش از نیمی از نیروی کار مدیریتی را تشکیل می‌دهند که از ۱۸ درصد در سال ۱۹۷۲ افزایش یافته است و ۲/۴ درصد از مدیران اجرایی در ایالات متحده، زنان هستند. همراه با افزایش زنان به رده‌های رهبری، فرصت‌های منحصر به فردی نیز به وجود می‌آید و چالش‌های آشکار و نامحسوس برای زنان برای درک کامل پتانسیل خود نیز وجود دارد (هاوکینز و همکاران، ۲۰۰۸).

تعداد اندک زنان در جایگاه‌های رهبری و مدیریت در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری قرار گرفته است (سالوواج و کوشل، ۲۰۲۰)؛ نبین 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 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.

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 تسهیل‌کننده‌ای مانند سهمیه، دستیابی زنان به جایگاه‌های رهبری را سهولت می‌بخشد. جنادله و پویا در سال ۱۳۹۸ در تحقیق خود به ارائه‌ی موانع ارتقاء شغلی زنان در ایران با تأکید بر الزامات نقشی یا محدودیت‌های ساختاری پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که نظریه‌های موانع درونی به طور عمده، موانع دستیابی زنان به مناصب مدیریتی را در الزامات نقشی زنان و میزان دل‌بستگی شغلی آن‌ها جستجو می‌کند. در مقابل، در نظریه‌های موانع بیرونی، بر عوامل نگرشی همچون کلیشه‌های جنسیتی و عوامل ساختاری همچون سقف شیشه‌ای و تبعیض جنسیتی تأکید می‌شود.

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 رتبه‌بندی 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 تقویت کننده 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 بر اساس 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 تأثیر بگذارد.

ین و همکاران در سال ۲۰۱۹ در مطالعه‌ی خود به بررسی شایستگی کارکنان مبتنی بر رفتار سازمانی و دیدگاه‌های مبتنی بر منابع پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که شیوه‌های توانمندسازی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد و آن‌ها رابطه بین دارایی‌های انسانی و عملکرد را میانجی‌گری می‌کنند. همچنین وابستگی متقابل وظیفه، تأثیر شیوه‌های توانمندسازی بر نتیجه عملکرد را تقویت می‌کند. این مطالعه با ارائه یک تجزیه و تحلیل نظری جامع‌تر و متوازن نسبت به چرایی توانمندسازی و تأثیرگذاری آن بر عملکرد سازمانی پرداخته است.

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.

لاتورا 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.

کریستین و همکاران در سال ۲۰۱۶ در پژوهشی با عنوان "زنان در محیط کار: دستیابی زنان به قدرت و از بین بردن شکاف‌های جنسی در توزیع حقوق دریافتی" در بین یک جامعه آماری بزرگ که شامل ۵۰۲۲ کارمند در ۹۴ شرکت بزرگ آلمان صورت گرفت، به بررسی چگونگی و میزان دسترسی زنان به موقعیت‌های بالاتر، کسب تجربه حضور در سطوح اداری (منابع انسانی) و سطوح فنی سازمان و به تفاوت‌های جنسی در درآمد آنها پرداختند. یافته‌ها

نشان داد که حضور بیشتر زنان در سطوح مدیریت به کاهش فاصله درآمدی برای کارهایی با مهارت فنی کمتر می‌انجامد اما در مورد سطوح فنی بالاتر چنین نیست. آنها همچنین دریافتند که حضور مدیر مرد تاثیر مثبتی در پاداش مردان دارد در صورتیکه این امر برای یک مرد در شرایط معکوس چنین نیست علاوه بر این یافته‌ها بر آن بود که تاثیر مثبت مدیریتی زنان بیشتر مدیریت کارمندان کم تجربه را برعهده دارند به طور کلی این مطالعه نشان داد که انتساب مدیران زن به طور خودکار عدم تساوی حقوق زن و مرد را برطرف نمی‌کند و این امر به تدریج رخ می‌دهد.

در رابطه با بالندگی رهبری زنان در سازمان همان‌طور که ذکر شد در داخل و خارجی کشور هنوز تحقیقی به صورت ساز و کارهای اجرایی با تأکید بر عوامل پیش برنده و بازدارنده صورت نگرفته است. چندین مطالعه انجام شده، که به طور خلاصه به آن‌ها اشاره شد. ولی در خارج از ایران در رابطه با بالندگی رهبری زنان، مطالعات زیادی انجام شده است. 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. پیش فرض 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... تاثیر دارد.
۴. همچنین در مقالات، در زمینه‌ی توسعه‌ی مفهومی بالندگی رهبری زنان، به ارزیابی 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 دانشگاه‌های 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.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف توسعه‌ای بوده و از منظر روش‌شناختی آمیخته اکتشافی است که در مرحله نخست با روش کیفی فراترکیب و الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) با مرور ادبیات، بررسی و جمع‌آوری داده‌ها، ادغام آنها، مدل یکپارچه‌ای از شایستگی‌های رهبری زنان بدست می‌آید که اعتباریابی آن با استفاده از نظرات خبرگان دانشگاهی و از طریق روش دلفی برای سازمان ملی استاندارد ایران صورت پذیرفت و در مرحله دوم که کمی است از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری برای ساختاربندی و ترسیم روابط تعاملی مؤلفه‌های مدل بدست آمده، استفاده شد و سطوح و روابط معنا‌داری بین مؤلفه‌ها به دست آمد. مدل ساختاری-تفسیری یک روش سلسله‌مراتبی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است که در سال ۱۹۷۳ توسط وارفیلد معرفی شد. فرآیند کلی مدل‌سازی ساختاری تفسیری شامل هشت مرحله می‌باشد: ۱- شناسایی متغیرهای موثر بر سیستم و تعیین رابطه بین آنها (تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها)، ۲- تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری، ۳- تشکیل ماتریس دستیابی اولیه، ۴- تشکیل ماتریس‌های دستیابی نهایی، ۵- تشکیل مجموعه‌های دستیابی، پیش‌نیاز و مشترک، ۶- تعیین روابط و سطح‌بندی بین مؤلفه‌ها، ۷- ترسیم مدل ساختاری - تفسیری و شبکه تعاملات، ۸- تحلیل نمودار قدرت نفوذ-وابستگی (وارفیلد، ۱۹۷۴؛ واتسون، ۱۹۷۸؛ جینز، ۱۹۸۸).

در بخش کیفی فراترکیب، نحوه گردآوری داده‌های پژوهش از نوع اسنادی و جامعه آماری شامل پژوهش‌های پیشین (مقالات، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها) در پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی، در حوزه شایستگی‌های رهبری زنان می‌باشد که مرتبط ترین مطالعات با روش رویکردی هدفمند در نمونه‌گیری انتخاب شدند و جامعه آماری در بخش کمی مدل ساختاری-تفسیری، ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی می‌باشد که پرسش‌نامه مدل به وسیله آن‌ها تکمیل گردید. در تحلیل ساختاری-تفسیری به دلیل الزام به استفاده از شاخص مد، نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش همان‌گام‌های مراحل مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است که مراحل انجام آن به ترتیب در ادامه به همراه نتایج، بیان شده است.

گام اول: شناسایی عناصر شایستگی‌های رهبری زنان

فراترکیب روشی کیفی مبتنی بر مرور نظام‌مند مطالعات کتابخانه‌ای برای شناختی ژرف پیرامون پدیده مورد مطالعه است. در بخش فراترکیب پژوهش، با به‌رمندی از دو کلید واژه اصلی شناسایی رهبری زنان و الگوی شایستگی رهبری زنان در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و همچنین پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی معتبر خارجی در محدوده سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۲ جستجو گردید. در مجموع تعداد ۲۷۲ مقاله، کتاب و تحقیقات مرتبط با این حوزه یافت شد که با استفاده از ارزیابی حیاتی گلین و ویژگی‌های گوناگونی از مقاله‌ها مانند عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفتند در نهایت ۶۲ مقاله منتخب بر اساس ویژگی‌های ذکر شده انتخاب شد؛ برای تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، از رویکرد کیفی مضمون استفاده گردید. برای روایی فراترکیب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین و برای پایایی آن از روش درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از ضریب کاپای کوهن انجام پذیرفت با نرم افزار SPSS مقدار ضریب کاپای محاسبه شده ۰/۸۹۵ می‌باشد که بالاتر از مقدار ۰/۷ می‌باشد؛ پس می‌توان ادعا کرد شاخص‌های

استخراجی دارای پایایی مناسبی می‌باشند. در فاز اعتبارسنجی، نتایج مدل در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و نظرات آنها در خصوص شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد بدست آمده، دریافت گردید. سپس با استفاده از نسبت روایی محتوایی لاوشه یا CVR مقدار شاخص‌ها در راندهای دوم و سوم دلفی همگی بالاتر از حداقل مقدار مشخص شده قرار گرفتند لذا، می‌توان گفت که به نظر خبرگان شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد استخراج شده شایستگی‌های رهبری زنان از تحقیقات پیشین، تبیین کننده مدل شایستگی رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران می‌باشد. نتایج نهایی شامل ۱۸ شاخص می‌باشد که در ۳ بعد و ۶ مولفه مطابق جدول ۱ دسته‌بندی و برچسب‌گذاری شده است. یافته‌های این مرحله نشان داد در مطالعات گذشته تا کنون چنین مطالعه نظام‌مندی صورت نگرفته است.

جدول ۱. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده در بخش کیفی پژوهش

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها
بُعد فردی	ویژگی‌های شخصی	خودباوری، ریسک‌پذیری، پشت‌کار
	ویژگی‌های حرفه‌ای	اشتیاق درونی، یادگیری بالا، تسلط حرفه‌ای
بُعد رفتاری	مولفه‌های مردانه	آگاهی از قدرت، شبکه‌سازی، مذاکره‌کننده موثر
	روابط بین فردی	کنترل‌طفی، تنوع نقش آفرینی
بُعد سازمانی	مدیریتی	مدیریت افراد، تیم‌سازی، تصمیم‌گیری
	محیطی	تعادل کار و خانواده، حمایت خانواده، آگاهی سیاسی، هوشمندی کسب و کار

منبع: یافته‌های پژوهشگر

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

پس از شناسایی مولفه‌های مدل شایستگی‌های رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران یک ماتریس مربع 6×6 از مولفه‌های موجود طراحی می‌شود. این ماتریس در واقع همان پرسش‌نامه مدل ساختاری-تفسیری است. این پرسش‌نامه در واقع برای گردآوری دیدگاه خبرگان استفاده گردید و رابطه مولفه‌ها دو به دو بررسی شد. در ماتریس، مولفه‌ها می‌توانند رابطه دو سویه یا یک سویه داشته باشند یا اینکه اساساً هیچ رابطه‌ای باهم نداشته باشند. انواع روابط میان متغیرها در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری به صورت زیر است:

نماد V: مولفه i بر مولفه j تاثیر دارد.

نماد A: مولفه j بر مولفه i تاثیر دارد.

نماد X: مولفه i و مولفه j متقابلاً بر یکدیگر تاثیر دارند.

نماد O: مولفه i و مولفه j هیچ ارتباطی باهم ندارد.

در این پژوهش پرسش‌نامه توسط ۱۲ نفر از خبرگان تکمیل گردید و از خبرگان خواسته شد درباره تاثیر هر مولفه بر مولفه دیگر با استفاده از نمادهای تعریف شده نظر بدهند. به دلیل اینکه روابط معکوس بین مولفه‌ها، از اطلاعات مثلث بالای قطر اصلی ماتریس، قابل جمع‌آوری است لذا تکمیل مثلث بالای قطر اصلی ماتریس کفایت می‌کند و قطر اصلی را می‌توان خالی در نظر گرفت. برای تجمیع دیدگاه خبرگان نمی‌توانیم از میانگین نظرات آنها استفاده کرد زیرا ماتریس نهایی باید صفر و ۱ باشد. بنابراین بهترین راه استفاده از فراوانی و مد می‌باشد (سرافرازی، حبیبی، ایزدیار، ۱۳۹۳).

درجداول برای شناسایی بهتر مولفه‌ها از هم، هرکدام از آنها را با نمادهای C_۱ تا C_۶ در ردیف‌های سطر و ستون نمایش می‌دهیم. در انتهای این مرحله بر مبنای مُد در فراوانی‌ها، نظرهای خبرگان درخصوص تاثیر هر مولفه بر مولفه دیگر بررسی شد و اطلاعات حاصله مطابق جدول ۲ جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل گردید.

جدول ۲. ایجاد ماتریس خود تعاملی مولفه‌ها

مولفه	نام متغیر	C _۱	C _۲	C _۳	C _۴	C _۵	C _۶
C _۱	ویژگی‌های شخصی		X	A	A	V	V
C _۲	ویژگی‌های حرفه‌ای			V	X	V	V
C _۳	روابط بین فردی					A	V
C _۴	مولفه‌های مردانه						V
C _۵	محیطی						X

C6	مدیریتی						
----	---------	--	--	--	--	--	--

منبع: یافته‌های پژوهشگر

گام سوم: تشکیل ماتریس‌های دستیابی اولیه

در ادامه پژوهش با تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک مطابق جدول ۳، ماتریس دستیابی اولیه بدست می‌آید. برای استخراج ماتریس دستیابی اولیه در هر سطر ماتریس خود تعاملی به جای نمادهای X و V از عدد یک و به جای نمادهای A و O از عدد صفر استفاده می‌شود.

ماتریس بدست آمده مطابق جدول ۳ ماتریس دریافتی اولیه نام دارد. درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. ماتریس دستیابی اولیه نشان می‌دهد که آیا می‌توان از یک متغیر سطری به متغیر ستونی در امتداد یک مسیر پیوسته و جهت‌دار «دسترسی» پیدا کرد. ماتریسی دستیابی اولیه، دسترسی برای همه مسیرها را با طول صفر و طول ۱ توصیف می‌کند (واتسون، ۱۹۷۸).

جدول ۳. تشکیل ماتریس دستیابی اولیه

مولفه	نام متغیر	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	ویژگی‌های شخصی	۱	۱	۰	۰	۱	۱
C2	ویژگی‌های حرفه‌ای	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C3	روایی بین فردی	۱	۰	۱	۰	۱	۱
C4	مولفه‌های مردانه	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C5	محیطی	۰	۰	۰	۰	۱	۱
C6	مدیریتی	۰	۰	۰	۰	۱	۱

منبع: یافته‌های پژوهشگر

گام چهارم: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

پس از تشکیل ماتریس دستیابی اولیه، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر مولفه I منجر به مولفه J شود و مولفه J منجر به مولفه K گردد پس می‌توان نتیجه گرفت که مولفه I نیز منجر به K می‌شود؛ و اگر در ماتریس دستیابی اولیه این حالت برقرار نبود، باید اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. معمولاً این اصلاح در ماتریس دستیابی نهایی، با نماد * مشخص می‌گردد. در این مرحله از پژوهش دو مورد روابط ثانویه مشاهده گردید که در ماتریس دستیابی اولیه اصلاح گردید. مطابق جدول ۴ علاوه بر سازگاری ماتریس دستیابی اولیه، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر مولفه مشخص می‌شود. قدرت نفوذ همان میزان تاثیرگذاری یک مولفه بر مولفه‌های دیگر است که از جمع اعداد هر سطر برای هر مولفه در ماتریس دستیابی نهایی لحاظ می‌گردد. میزان وابستگی هم مقدار تاثیرپذیری یک مولفه از سایر مولفه‌های دیگر را نشان می‌دهد که از جمع اعداد هر ستون در ماتریس دریافتی نهایی برای هر مولفه بدست می‌آید.

جدول ۴. تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

مولفه	نام متغیر	C1	C2	C3	C4	C5	C6	میزان نفوذ
C1	ویژگی‌های شخصی	۱	۱	*۱	۰	۱	۱	۵
C2	ویژگی‌های حرفه‌ای	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
C3	روابط بین فردی	۱	*۱	۱	۰	۱	۱	۵
C4	مولفه‌های مردانه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
C5	محیطی	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۲
C6	مدیریتی	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۲
میزان وابستگی		۴	۴	۴	۲	۶	۶	

منبع: یافته‌های پژوهشگر

گام پنجم: تشکیل مجموعه‌های دستیابی، پیش‌نیاز و مشترک

به منظور تعیین سطح مولفه‌ها در مدل نهایی، به ازای هریک از آنها باید مجموعه‌های دستیابی، پیش‌نیاز و مشترک تعیین شود. مجموعه دستیابی (اثرگذاری یا خروجی‌ها) هر مولفه، شامل مولفه‌هایی می‌شود که از طریق این مولفه‌ها می‌توان به آن رسید که شامل خود مولفه و مولفه‌هایی است که از آن تاثیر می‌پذیرد و مجموعه پیش‌نیاز (اثرپذیری یا ورودی‌ها) شامل مولفه‌هایی می‌شود که از طریق آن‌ها می‌توان به این مولفه رسید که شامل خود مولفه و مولفه‌هایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. مجموعه مشترک از اشتراک دو مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز بدست می‌آید. همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌گردد پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر مولفه، عناصر مشترک شناسایی گردید.

گام ششم: تعیین روابط و سطح بندی بین مولفه‌ها

بعد از انجام مراحل قبل باید تعیین سطح هر مولفه را انجام بدهیم. اولین مولفه‌هایی که مجموعه مشترک آن‌ها با مجموعه دریافتی آن‌ها یکسان می‌باشد، در سلسله مراتب مدل ساختاری- تفسیری به عنوان مولفه‌های سطح اول (بالا یا تاثیرپذیر) مدل خواهند بود. یعنی به این معنی که این مولفه‌ها بر سایر مولفه‌های دیگر تاثیر کمتری دارند. پس از شناسایی مولفه‌های بالاترین سطح، آن مولفه‌ها از فهرست مجموعه‌های دستیابی، پیش‌نیاز و مشترک سایر مولفه‌های دیگر کنار گذاشته می‌شود. این تکرارها تا زمانی که سطح همه مولفه‌ها مشخص شود، ادامه پیدا می‌کند؛ سطوح شناسایی شده در این پژوهش در ساخت مدل نهایی استفاده گردید. همان‌طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، در تکرار سطح اول، مولفه‌های محیطی و مدیریتی در اولین سطح مدل ساختاری- تفسیری قرار گرفتند و در این مرحله از جدول خارج شدند و با به عبارتی حذف شدند. پس مدل با حذف این دو مولفه وارد تکرار دوم می‌شود.

جدول ۵. تکرار سطح اول

مولفه	نام متغیر	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
C1	ویژگی های شخصی	۱-۶-۵-۳-۲	۱-۴-۳-۲	۱-۳-۲	
C2	ویژگی های حرفه ای	۱-۲-۴-۳-۶-۵	۱-۴-۳-۲	۱-۴-۳-۲	
C3	روابط بین فردی	۱-۶-۵-۳-۲	۱-۴-۳-۲	۱-۳-۲	
C4	مولفه های مردانه	۱-۲-۴-۳-۶-۵	۴-۲	۴-۲	
C5	محیطی	۶-۵	۱-۲-۴-۳-۶-۵	۶-۵	۱
C6	مدیریتی	۶-۵	۱-۲-۴-۳-۶-۵	۶-۵	۱

منبع: یافته‌های پژوهشگر

مطابق جدول ۶ در مرحله تکرار سطح دوم، مولفه‌های ویژگی‌های شخصی و روابط بین فردی در سطح دوم مدل قرار گرفتند و از جدول حذف شدند.

جدول ۶. تکرار سطح دوم

مولفه	نام متغیر	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
C1	ویژگی های شخصی	۳-۲-۱	۱-۴-۳-۲	۳-۲-۱	۲
C2	ویژگی های حرفه ای	۱-۴-۳-۲	۱-۴-۳-۲	۱-۴-۳-۲	
C3	روابط بین فردی	۳-۲-۱	۱-۴-۳-۲	۳-۲-۱	۲
C4	مولفه های مردانه	۱-۴-۳-۲	۴-۲	۴-۲	

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در نهایت مطابق جدول ۷ دو مولفه باقیمانده ویژگی‌های حرفه‌ای و مولفه‌های مردانه به عنوان اثرگذارترین مولفه‌ها در سطح سوم مدل قرار گرفتند.

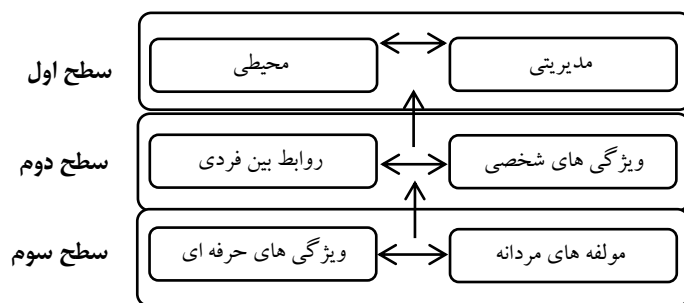
جدول ۷. تکرار سطح سوم

مولفه	نام متغیر	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
C2	ویژگی های حرفه ای	۴	۴	۴	۳
C4	مولفه های مردانه	۴	۴	۴	۳

منبع: یافته‌های پژوهشگر

گام هفتم: ترسیم مدل ساختاری-تفسیری و شبکه تعاملات

مدل نهایی مولفه‌های موثر بر رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران شامل سلسله مراتب قرار گرفتن مولفه‌ها نسبت به یکدیگر و روابط بین آنها در سه سطح تعیین شده که در شکل ۱ مشاهده می‌گردد.



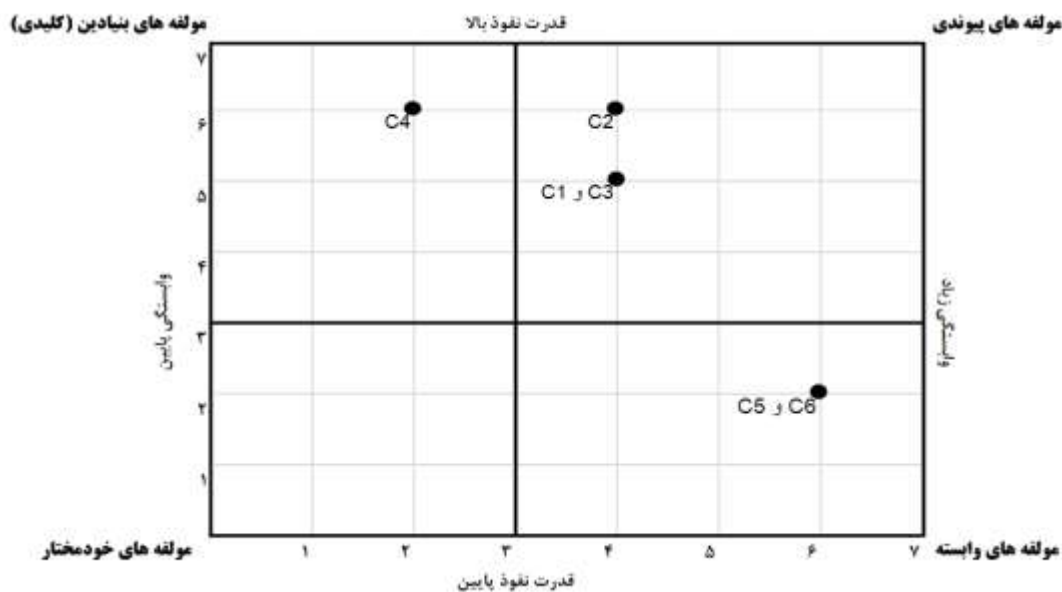
شکل ۱- مدل ساختار- تفسیری رهبری زنان جهت بالندگی رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران

منبع: یافته‌های پژوهشگر

گام هشتم: تحلیل نمودار قدرت نفوذ- وابستگی

در مدل ساختار- تفسیری روابط متقابل و تأثیرگذاری بین مولفه‌ها و ارتباط سطوح مختلف آن‌ها به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مسئولان و مدیران آموزش عالی می‌شود. نمودار قدرت نفوذ- وابستگی برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی مولفه‌ها در ماتریس دستیابی نهایی تشکیل می‌شود. هر دو مدل ساختاری- تفسیری و نمودار قدرت نفوذ- وابستگی فرآیندهای محاسباتی مشابهی دارند اما مدل ساختاری- تفسیری فقط می‌تواند به ما کمک کند تا روابط مستقیم بین مولفه‌ها را درک کنیم زیرا فقط سلسله مراتب ساختار را نشان می‌دهد اما نمودار قدرت نفوذ- وابستگی یک ابزار تجزیه و تحلیل برای طبقه‌بندی مولفه‌ها بر اساس روابط پنهان و غیر مستقیم است (لی، چائو و لین، ۲۰۱۰).

بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی مولفه‌ها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت خودمختار، وابسته، پیوندی و بنیادین تقسیم نمود. تجزیه و تحلیل نمودار قدرت نفوذ- وابستگی بر پایه قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و میزان وابستگی (تأثیرپذیری) هر مولفه شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از مولفه‌ها را فراهم می‌سازد. در ناحیه خودمختار مولفه‌ها میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند. در ناحیه وابسته مولفه‌ها دارای وابستگی قوی و قدرت هدایت ضعیف هستند. در ناحیه بنیادین (کلیدی) مولفه‌ها دارای وابستگی کم و قدرت هدایت بالا می‌باشند. در نهایت در ناحیه پیوندی مولفه‌ها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند. همانطور که در شکل (۲) ملاحظه می‌گردد مولفه‌های محیطی و مدیریتی در ناحیه وابسته، مولفه‌های ویژگی‌های حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصی و روابط بین فردی در ناحیه پیوندی و مولفه‌های مردانه در ناحیه بنیادین (کلیدی) قرار گرفته است.



شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ- وابستگی مولفه‌ها

بحث و نتیجه گیری

همانند بقیه سازمان‌های دولتی، سازمان ملی استاندارد ایران نیازمند توسعه رهبری زنان در این سازمان می‌باشد که آن نیز مستلزم تعیین شایستگی‌های مورد نیاز و سطح بندی شایستگی‌ها می‌باشد.

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل ساختاری-تفسیری شایستگی‌های رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد که شایستگی‌های رهبری زنان در قالب ابعاد سه‌گانه، سازمانی، رفتاری و فردی و مولفه‌ها و شاخص‌های مربوطه در سازمان ملی استاندارد ایران را می‌توان شناسایی کرد.

مطالعات حاضر نشان می‌دهد 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 شایستگی رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران نیازمند توجه همزمان به هر سه بعد الگوی جامع ارائه شده است. بنابراین برای رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران تمامی متغیرهای بدست آمده در الگوی شایستگی رهبری زنان ارائه شده در این پژوهش، باید در برنامه‌ریزی طرح‌های الگوی شایستگی رهبری زنان مورد توجه قرار گیرد.
 ۲. این الگو نشان داد وجود هر سه بُعد سازمانی، فردی و رفتاری برای شایستگی‌های رهبری زنان ضروری بوده و با تحقیق روشکا سینگ (Ruweshka Singh, 2018) که نشان داد عوامل موثر در شایستگی 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 توسعه پیوسته و تاثیرات فرهنگ خانواده و در سطح دوم سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی، کلیشه نقش زنانه، پشتیبانی ساختاری و تسهیلات شایستگی زنان، بیشترین هم‌خوانی را دارد.
 ۳. در فاز کیفی این پژوهش از طریق فراترکیب و دلفی، مدلی یکپارچه از شایستگی‌های رهبری زنان در ۳ بُعد و ۶ مولفه و ۱۸ شاخص شناسایی گردید. در فاز کمی پژوهش از طریق مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، سطوح و روابط متقابل مولفه‌های موثر بر شایستگی رهبری زنان، مشخص و در نمودار قدرت نفوذ-وابستگی، عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر مورد تحلیل قرار گرفتند. در این پژوهش، سه سطح از مولفه‌ها شناسایی گردید. مولفه‌های تاثیرگذار که بیشترین تاثیر را بر سایر مولفه‌های دیگر دارند و در سطح زیرین مدل قرار گرفته‌اند و از اهمیت بسیار بالایی در مدل برخوردارند که شامل دو مولفه مدیریتی و محیطی می‌باشد. در سطح دوم مولفه‌های ساختار داخلی شامل دو مولفه روابط بین فردی و ویژگی‌های شخصیتی می‌باشد. در سطح سوم، عناصر تاثیرپذیر شامل دو مولفه ویژگی‌های حرفه‌ای و مولفه‌های مردانه است که در واقع نتیجه مدل می‌باشند از آنجا که ارزش‌های کاری مردان و زنان در فرهنگ ایرانی متفاوت می‌باشد، بنابراین با در نظر گرفتن بُعد سازمانی الگوی جامع، این موضوع باید در برنامه‌ریزی شایستگی رهبری زنان مدنظر قرار گیرد. بعد سازمانی الگو نشان می‌دهد که به شایستگی‌های مربوط به خانواده و همچنین محیط بیرونی باید اولویت داد. بنابراین در برنامه‌های شایستگی رهبری مدیران زن باید این شاخص‌ها مورد توجه ویژه قرار گیرند.
 ۴. بُعد مولفه‌های مردانه در الگوی جامع، نشان می‌دهد آگاهی از قدرت، شبکه‌سازی و مذاکره‌کننده موثر در شایستگی رهبری زنان موثر می‌باشد 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، مذاکره‌کننده موثر، تعادل کار و خانواده، حمایت خانواده و ارزش‌های خانواده موضوعاتی بوده‌اند که بیشتر سهم را در تحقیقات شایستگی رهبری زنان داشته و تکرار پذیری بیشتری نسبت به سایر شاخص‌ها دارند. بنابراین توجه به این شاخص‌ها در شایستگی رهبری زنان بسیار حائز اهمیت است و پیشنهاد می‌گردد در برنامه‌های شایستگی رهبری زنان در اولویت قرار گیرند.
- بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:
- هر پژوهشی با هدف استفاده از نتایج آن برای بهبود امور و یا تغییر شرایطی انجام می‌پذیرد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان ملی استاندارد ایران در هنگام هدفگذاریها و تعریف سیاست‌های خود در الگوی شایستگی رهبری زنان، مدل ساختار-تفسیری شناسایی شده در این پژوهش را مورد توجه ویژه قرار دهند تا کمک بسیار مفیدی برای معرفی زیرساخت‌های لازم جهت شایستگی رهبران زن گردد.
 - سطوح به دست آمده در مدل ساختار-تفسیری بیانگر ترتیب و توالی عوامل موثر در شایستگی رهبری زنان می‌باشد بنابراین پیشنهاد می‌گردد ترتیب سطوح مولفه‌های مدل پژوهش مورد توجه مسئولین قرار گیرد. چنانچه مدیران و مسئولان سازمان ملی استاندارد ایران بدون

توجه به سطوح به دست آمده به عنوان نمونه ابتدا بر سطح سوم یعنی ویژگی‌های حرفه‌ای و مولفه‌های مردانه تمرکز نمایند، به نتیجه مطلوب دست نخواهند یافت

- پیشنهاد می‌گردد با توجه به ابعاد الگوی ارائه شده، مسئولان و مدیران منابع انسانی سازمان ملی استاندارد ایران در مفروضات سنتی خود در مورد شایستگی رهبری زنان بازنگری کنند و به اتخاذ استراتژی‌هایی بپردازند تا زنان را به پست‌های مدیریتی ترغیب کرده و تضعیف‌کننده آنان نباشند. بعنوان نمونه به مولفه‌های خانواده و تعادل کار و خانواده توجه بیشتری نمایند و از ارایه برنامه‌ها و وظایفی که تضعیف‌کننده 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 مختلف می‌شود.
- تحقیقات در مورد شایستگی 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 شایستگی رهبری زنان در جوامع و کشورهای دیگر می‌تواند بیش‌جیدی بوجود آورد برای همین انجام این امر به محققان بعدی پیشنهاد می‌گردد.
- شناسایی اولویت‌بندی ابعاد الگوی ارائه شده در شایستگی رهبری زنان به محققان بعدی پیشنهاد می‌گردد.

منابع

- اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۸۴). بررسی موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی قوه مجریه وزارت‌خانه‌های مستقر در تهران پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- اصانلو، ب. و خدای، س. (۱۳۹۳). «بررسی اثر هوش فرهنگی بر شوک فرهنگی، سازگاری میان فرهنگی و عملکرد شغلی افراد در سازمان‌ها»، فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی و فرهنگی، د ۲، ش ۴، ص. ۹۶-۷۵.
- اکبری، زهره (۱۳۸۴). بررسی موانع و محدودیت‌های مسئولیت‌پذیری زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی در آ.پ. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- الماسی، لیلا؛ لبادی، زهرا و علیپور، وحیده (۱۳۹۴). سقف شیشه‌ای در جانشین‌پروری زنان در مناصب مدیریت، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزش، شماره ۱۱۷؛ ۳-۹۱.
- پولادی، علی‌اکبر (۱۳۹۱). بررسی موانع اشتغال زنان در سازمان‌های ایرانی، فصل‌نامه زن و جامعه، سال ششم، شماره ۱۵
- جنادله، علی و پویا، زهرا، ۱۳۹۸، موانع ارتقاء شغلی زنان در ایران: الزامات نقشی یا محدودیت‌های ساختاری (فراتحلیل کیفی مطالعات دهه اخیر)
- حیدری کلان، آمنه و خاکستری، نعیمه، ۱۳۹۶، سازوکارهای ظرفیت‌سازی رهبری زنان شاغل در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی، دومین کنگره ملی زنان موفق ایران، تهران
- رحیمیان، طاهره؛ احمدی، علیرضا و همکاران ۱۳۹۸. طراحی و تبیین الگوی راهبردی پیشرفت شغلی زنان در سازمان‌های دولتی با تاکید بر سبک زندگی اسلامی-ایرانی. نشریه علمی مدیریت اسلامی. تابستان ۱۳۹۹. سال ۲۸ شماره ۲ ص ۱۵-۱۰۷.
- سفیری، خدیجه و منصوریان راوندی، فاطمه. (۱۳۹۴) کلیشه‌های جنسیتی و سلامت اجتماعی. مطالعات اجتماعی روان شناختی زنان، ۱۳ (۲)، ۶۶-۳۷.
- شکرپیگی، عالیبه (۱۳۸۷). تجدد گرایی و رابطه آن با سرمایه اجتماعی خانواده ایرانی «تحقیقی در شهر تهران». مطالعه جامعه شناختی، دوره ۸ شماره ۱، ۱۸۳-۲۰۷.
- علیقلی، منصوره. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مشارکت زنان در نیروی کار و توسعه اقتصادی کشورهای اسلامی. مطالعات اجتماعی روان شناختی زنان، ۱۴ (۲)، ۶۳-۸۶.
- نجرزاده آرانی، سمیرا؛ نرگسیان، عباس؛ امیری، مجتبی؛ سفیری، خدیجه (۱۳۹۹). ارائه مدل سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی بخش عمومی با تأکید بر نقش فرهنگ ملی. مدیریت دولتی، ۱۲ (۱)، ۱۱۷-۱۴۱.
- هاوکینز، دل، بست راجر و کانی کنت، (۱۳۸۵)، رفتار مصرف کننده تدوین استراتژی بازاریابی، احمد، روستا و عطیه، بطحایی، تهران، انتشارات سارگل، چاپ اول.

Baltazar, J., Franco. M. (2023). The Influence of Different Leadership Styles on the Entrepreneurial Process: A Qualitative Study. *Economies*.

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.

- 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.
- Badran, M. (2011). *Feminist, Islam, and nation: Gender and the making of modern Egypt*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). *Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory*. *Leadership Quarterly*, 25 (1), 63-82. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.004
- Debebe, G., & Reinert, K. A., (2014). *Leading with our whole selves: A multiple identity approach to leadership development*. In: Miville M., & Ferguson A. (Eds.) *Handbook of Race-Ethnicity and Gender in Psychology*. (pp. 271-293). New York, NY: Springer.
- Deloitte Global Boardroom Program, (2022). *Women in the boardroom: A global perspective*. Seventh edition.
- European Commission. (2020). *Gender Equality Strategy 2020-2025*, Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamentalrights/gender-equality/gender-equality-strategy_en.
- Hersted, L., & Frimann, S. (2016). *Constructing leadership identities through stories*. *Journal for Critical Organization Inquiry*, 14 (4), 149-162.
- 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
- 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).
- Hu, L., Jiang, N., Huang, H. and Liu, Y. (2022), "Perceived Competence Overrides Gender Bias: Gender Roles, Affective Trust and Leader Effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.43 No.5, pp.719-733. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0312>
- McKinsey&Company. (2022). *What is leadership?*, Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-leadership>
- Murphy, S. E., & Johnson, S. (2016). *Leadership and leader developmental self-efficacy: Their role in enhancing leader development efforts*. *New Directions for Student Leadership*, 2016 (149), 73-84. doi:10.1002/yd.20163.
- Miner-Rubino, K., and Cortina, L. M. (2004). Working in a context of hostility toward women: implications for employees' well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9 (2), 107.
- Omair, K. (2011). Women's managerial careers in the context of the United Arab Emirates. *Jyväskylä studies in business and economics*, (106).
- Riggio, R. E. (2010). *Cutting-edge leadership*. Retrieved from <http://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201003/whywomenmake-better-leaders-than-men>.
- 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.
- Safiri, Khadijeh, Mansoirian Ravandi, Fatemeh. (2015). Gender Clichés and Social Health: a Study on Men and Women from Tehran. *Quarterly Journal of Women's Studies Sociological and Psychological*, 13 (2), 66-37 (Text in Persian).
- 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
- Solati, F. (2017), *Women, work, and patriarchy in the Middle East and North Africa*, Cham, Switzerland, Palgrave Macmillan.

- Saneya El-Neshawy. (2014). Transforming relationships and co-creating new realities: landownership, gender and ICT in Egypt. In I. Buskens and A. Webb (Eds.). *Women and ICT in Africa and the Middle East: Changing selves, changing society*. United Kingdom: Zed Books Ltd
- Wagner, C., Graells-Garrido, E., Garcia, D., & Menczer, F. (2016), *Women through the glass ceiling: gender asymmetries in Wikipedia*, *EPJ Data Science*, 5 (1), 5.19.

نحوه استناد به مقاله:

سهیلی، ثریا؛ ودادی، احمد؛ ربیعی‌مندجین، محمدرضا. (۱۴۰۳). مدل ساختاری- تفسیری شایستگی‌های رهبری زنان در سازمان ملی استاندارد ایران. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۷ (۳). ۲۵۹-۲۷۰.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1122901>