



University of
Sistan and Baluchistan



Iranian Academy of
Management Sciences

Female Leadership in Future Organizations

Fatemeh Beigi Nasrabadi¹, Mohammad Mahdi Farahi^{2*},
Alireza khorakian³, Fariborz Rahimnia⁴

1. Ph.D. of Organizational Behavior Management, Faculty of Economic and Administrative sciences, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran.
2. Assistant Professor, Management group, Faculty of Economic and Administrative sciences, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran.
E-mail: mfarahi@um.ac.ir
3. Professor, Management group, Faculty of Economic and Administrative sciences, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran. E-mail: a.khorakian@um.ac.ir
4. Professor, Management group, Faculty of Economic and Administrative sciences, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran. E-mail: r-nia@um.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

Future studies in organizational leadership have shown that in the future world, women will have a significant contribution to managerial and leadership roles. Providing these key human resources and preparing them to accept leadership roles in the future, in the first step, requires identifying the challenges of women's leadership in the future and providing strategies to overcome the challenges. Therefore, the purpose of the current research is to discover the challenges of women's leadership in future Iranian organizations and to identify addressing strategies. In this regard, the current research, in the space of future study, used the exploratory method with a qualitative approach based on the opinion of experts. After interviewing 21 academic and executive experts and analyzing, three categories of findings were identified. The findings include "challenges arising from the characteristics of future organizations" such as facing difficult and conflicting expectations; "strategies for embedding women's leadership" such as a supportive structure and culture; And "women's development strategies" include thinking big and pursuing big goals. Finally, the current research suggests conducting more extensive future research studies in leadership.

Introduction

The evolution of women's roles in organizations is such that with the passage of time and the entry of more women into the graduate education levels of universities as well as the supervisory and middle management levels of organizations, in the future more female managers will play roles at high organizational levels and leadership positions. This is despite the fact that women work in a much more challenging context than men. On the other hand, the future world and future organizations will present different challenges to women leaders than the present due to the fact that they are becoming more complex, the fluctuating changes and the movement towards chaos. This is despite the fact that the studies of women's leadership in organizations mainly have a present-oriented approach, and there is a lack of studies regarding the future challenges of women leaders and strategies to overcome these challenges.

Case study

The purpose of the current research is to identify the challenges of women's leadership in future organizations and provide strategies for it. Therefore, it is the subject of study for Iran's future organizations. Because this research deals with the future study of women's leadership in Iranian organizations with a larger organizational-sociological perspective.

Materials and Methods

This research is done in the space of future research and using exploratory methods. In future research, methods based on expert opinions have a high value because the information obtained in the forecasting process is sometimes more important than the forecasting result. In this way, semi-structured interviews were conducted with 21 scientific and executive experts who are known in social and organizational issues and are some kinds of reference. Then theoretical saturation was achieved. Data were analyzed with the Maxqda software and concepts and categories were identified.

Discussion and Results

The findings include three general categories of "women's leadership challenges caused by the characteristics of future organizations", including lack of gender in future organizations and women's alienation from femininity, lack of leadership skills, and facing difficult and contradictory expectations; "Strategies for making suitable context for women's leadership" including growth and empowerment from childhood; And "strategies for women's growth" including categories such as networking and socialization of women for each other's growth, and hope and transformation.

Conclusion

The findings of the research in the field of women's leadership in future organizations, the challenges that women leaders will face and the strategies that should be taken from now on to better overcome the future challenges cover part of the theoretical gap. can be a guide for future studies regarding leadership and women in organizations. This research emphasizes that in order to make a better policy in any field, its basic issues and challenges should be extracted first, and in order to manage these issues, strategies should be based on the content of the challenges and specifically, the conditions and context of the Challenges. This research emphasizes on conducting more extensive future research studies in the space of leadership and gender in the organization.

Keywords: Exploring the Future, Future leader, Future research, women's challenges.

Article Type: Research Article

Cite this article: S Beigi Nasrabadi, F., Farahi, M.M., khorakian, A.R., & Rahimnia, F. (2025) Female Leadership in Future Organizations. *Public Management Researches*, 18 (67), 31-56. (In Persian)

DOI: 10.22111/JMR.2024.46375.6047

Received: 10 Aug. 2023

Revised in revised form: 15 May. 2024

Accepted: 18 June. 2024

Published online: 21 Mar 2025

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



رهبری زنان در سازمان های آینده

فاطمه بیگی نصرآبادی^۱ - محمد مهدی فراچی^{۲*} - علیرضا خوراکیان^۳ -
فریبرز رحیم نیا^۴

۱. دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. beygi.fn@mail.um.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. mfarahi@um.ac.ir
۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. a.khorakian@um.ac.ir
۴. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. r-nia@um.ac.ir

چکیده

مطالعات آینده در رهبری سازمان‌ها نشان داده‌است که در دنیای آینده، زنان سهم قابل توجهی در نقش‌های مدیریتی و رهبری خواهند داشت. تامین این نیروی انسانی کلیدی و آماده سازی ایشان برای پذیرش نقش‌های رهبری مستلزم شناسایی چالش‌های رهبری زنان در آینده و ارائه راهبردهایی جهت غلبه بر چالش‌ها می باشد. لذا هدف پژوهش حاضر کشف چالش‌های رهبری زنان در سازمان‌های آینده در ایران و شناسایی راهبردها است. در این راستا پژوهش حاضر در فضای آینده پژوهی، از روش اکتشافی با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظر خبرگان بهره گرفت. پس از انجام مصاحبه با ۲۱ نفر خبرگان دانشگاهی و اجرایی و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، سه تم اصلی شامل یک دسته چالش و دو دسته راهبرد شناسایی شدند. چالش‌ها شامل "چالش‌های رهبری زنان ناشی از ویژگی‌های سازمان‌های آینده" مانند مواجهه با انتظارات دشوار و متناقض حاصل شدند. راهبردها نیز در دو دسته اصلی "راهبردهای بستر سازی رهبری زنان" مانند ساختار و فرهنگ حامی و "راهبردهای رشد زنان" شامل بزرگ اندیشیدن و دنبال کردن اهداف بزرگ حاصل شدند. در نهایت پژوهش حاضر پیشنهاد بر انجام مطالعات گسترده تر آینده پژوهانه در رهبری دارد.

واژه‌های کلیدی: آینده پژوهی، چالش‌های زنان، رهبر آینده، کشف آینده.

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم فاطمه بیگی نصرآبادی است.

استناد: بیگی نصرآبادی، فاطمه؛ فراچی، محمد مهدی؛ خوراکیان، علیرضا؛ رحیم نیا، فریبرز. (۱۴۰۴)، رهبری زنان در سازمان های

آینده، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۸ (۶۷)، ۵۶-۳۱. DOI: 10.22111/JMR.2024. 46375.6047



تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۹

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

نوع مقاله: علمی پژوهشی

مقدمه

تحقیقات آینده پژوهی سازمان و رهبری نشان داده‌اند که روندهای نقش آفرینی زنان به سمتی پیش می‌رود که در آینده، زنان رهبری سازمان‌ها و جامعه را در دست گرفته و به عنوان رهبران قرن ۲۱ معرفی خواهند شد (Adler & Osland, 2016). سیر تحولات نقش آفرینی زنان به عنوان رهبر در سازمان‌ها به گونه‌ای است که اگرچه در گذشته عمدتاً در سطوح عملیاتی سازمان‌ها مشغول به فعالیت بوده‌اند اما به مرور زمان وارد سطوح سرپرستی و مدیریت میانی شده و در آینده در کنار تاثیرگذاری رو به افزایش در سطوح میانی، شاهد فعالیت و تاثیرگذاری بیشتر ایشان در سطوح عالی سازمان‌ها و رهبری کسب و کارها حتی در کشورهای در حال توسعه خواهیم بود (Adler & Osland, 2016a; Idris et al., 2012). ماهیت دنیای آینده و سازمان‌های آینده چالش‌های بیشتری را پیش روی رهبران می‌گذارد. در این زمینه پژوهشگران به بحران‌های اجتماعی، سیاسی و مالی، افزایش پیچیدگی (Dike, 2015)، رهبری افرادی از نسل‌های مختلف (Adero & Odiyo, 2020) و مدیریت کمبود نیروی کار و تنوع فرهنگی (Green, 2007) اشاره نموده‌اند. در این میان باید توجه داشت زمینه و بستری که زنان در آن فعالیت می‌کنند بسیار متفاوت با بستری است که هم‌تایان مرد آن‌ها در آن فعالیت دارند (Gartzia & Van Engen, 2012). رهبران زن، با چالش‌هایی مازاد بر آن چه که رهبران مرد تجربه می‌کنند، مواجه‌اند. از آن جمله می‌توان به خطاهای ادراکی و تفکرات کلیشه‌ای مبنی بر عدم کفایت صلاحیت‌های زنان در رهبری (Giacomin et al., 2022)، فرصت‌های نابرابر بین زنان و مردان (Sandberg, 2015)، دسترسی ضعیف تر به شبکه‌های ارتباطی خصوصاً شبکه‌های غیررسمی (Watkins & Smith, 2014)، و تضاد بین نقش‌های شغلی و خانوادگی (Böhmer & Schinnenburg, 2018) اشاره کرد.

بنابراین مشاهده می‌شود تحقیقاتی که تا کنون در خصوص چالش‌های رهبری زنان در سازمان‌ها انجام شده‌اند رویکردی حال محور دارند و در خصوص بسترها و چالش‌های رهبری زنان در سازمان‌های آینده خلاء مطالعاتی وجود دارد.

در ایران نیز عوامل جامعه‌شناختی و فرهنگی موجود چالش‌هایی را پیش روی زنان قرار می‌دهد. به گونه‌ای که با وجود پیشینه سنتی-مذهبی جامعه، وجود انتظارات و نقش‌های چندگانه از زنان، فضای مردانه و سیاسی سازمان‌ها و کلیشه‌های جنسیتی و غلبه نگاه‌های

سنتی به زنان و ریشه دار بودن این تفکرات و نگاه ها در تاریخ، فرهنگ و زندگی اجتماعی ایرانیان، مجموعه ای از چالش ها وجود دارد (Rafatjah & Kheirkhah, 2012; Zarghamifard & Behboudi, 2014). اگرچه تا کنون تحقیقاتی چالش های رهبری و مدیریت زنان در ایران را بررسی نموده اند، اما این پژوهش ها حال محور می باشند و کمتر ارائه راهکارها را مد نظر داشته اند و با نگاهی آینده نگرانه به آن نپرداخته اند.

بی توجهی به این مساله و عدم تلاش برای شناسایی آینده و شکل دادن به آن باعث می شود در سطوح رهبری سازمان ها توازن جنسیتی وجود نداشته باشد و سازمان از ظرفیت های بالقوه و بالفعل زنان بهره نبرد. همچنین از آنجا که از اصول اساسی خلاقیت و نوآوری در سازمان ها وجود تنوع است، نوآوری به سطح مطلوبی نخواهد رسید و به دنبال آن عملکرد، تعادل و پایداری سازمان آسیب می بیند (Kaur & Arora, 2020). عدم سیاست گذاری مناسب در زمینه توسعه رهبران زن آینده موجب می شود در مواجهه با شرایط پیچیده و پر نوسان آینده و انتظارات و خواسته های کارکنان و مشتریان، سازمان ها دچار شوک رهبری شوند و رهبران با صلاحیت جهت هدایت سازمان و افراد در دسترس نباشند. همچنین با توجه به افزایش سطح تحصیلات و آگاهی های زنان، مطالبات و انتظارات ایشان در صورت عدم رفع تبعیض ها، عدم حمایت ها، موانع و چالش ها احتمال فرسودگی، سرخوردگی، نارضایتی و عدم تعلق خاطر زنان و از دست رفتن این سرمایه های ارزشمند بسیار بالاست (Lotfi Dehkhargani & Maharati, 2022, yazdani et al., 2024). سیاست گذاری مناسب در این زمینه در ابتدا نیازمند شناسایی چالش های رهبری زنان در آینده است. به این ترتیب جریان رو به بهبودی ایجاد می شود که زنان با تاثیرگذاری بیشتر بر سازمان ها خصوصا در نقش رهبری، ابعاد منفی فرهنگی و اجتماعی تاثیر می گذارند (Böhmer & Schinnenburg, 2018) و به مرور زمان عوامل محدودیت زا و بازدارنده کمرنگ تر شده و به سمت فضای کاری مساعدتر، شرایط بهتر رشد زنان و دنبال آن بهبود شاخص توسعه منابع انسانی و در نتیجه بهبود شاخص توسعه یافتگی کشور حرکت خواهیم نمود.

در کشور ما با توجه به روندهای افزایش ورود زنان به سطوح بالای دانشگاهی و سازمانی نیاز است تا با رویکردی آینده پژوهانه به این موضوع نگریسته شود و چالش های پیش روی

- رهبران زن آینده و راهکارهایی جهت غلبه بر این چالش‌ها یافت شود. به این ترتیب پژوهش حاضر در تلاش است تا با رویکردی آینده پژوهانه به این سوالات پاسخ گوید که:
- بسترهای رهبری در سازمان‌های آینده چه چالش‌هایی را پیش روی زنان می گذارد؟
 - چه راهکارهایی جهت غلبه بر این چالش‌ها وجود دارد؟

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

رهبری در سازمان‌های آینده و چالش‌های آن

در سیر تحول تئوری‌های رهبری، محققان تاکید داشته اند که با گذر زمان به علت پیچیده شدن محیط‌های درونی و بیرونی سازمان‌ها چالش‌های پیش روی رهبران رو به افزایش است (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020). چرا که قرن بیست و یکم با بحران اجتماعی بی سابقه، افراط گرایی قومیت‌ها، تروریسم و بحران مالی جهانی رو به رو است. این امر باعث می‌شود که دوره‌های فشار و چالش‌های مازاد بر رهبران وراد شود. همچنین سازمان قرن ۲۱ در متن اقتصاد پیچیده و جدید جهانی کار می‌کند که دانش محور است. لذا سازمان قرن ۲۱ باید پایدار باشد. این کار را می توان با در اختیار قرار دادن ابزارهایی برای مقاوم سازی و سازگاری با استرس‌ها و مشکلات به کارمندان انجام داد (Dike, 2015).

تغییرات جمعیتی، تامین نیروی کاری در آینده را با چالش جدی مواجه می‌کند به گونه‌ای که از آن با عنوان "سونامی بازنشستگی" نام برده‌اند. از طرفی مهاجرت‌های گسترده نیروی کار و گسترش تنوع فرهنگی در محیط‌های کاری چالش‌های فزاینده ای را برای رهبران ایجاد می کنند. این در حالی است که آموزش رهبری برای مدیران ارشد در مورد این تغییرات و الزامات فرهنگ ناچیز و ناکافی است. نظریه رهبری معاصر فرصتی را برای محققان فراهم می‌کند تا روابط رهبر و پیرو را در یک چارچوب فرهنگی درک کنند (green, 2007). نظریه‌های رهبری کنونی مبتنی بر پیش فرض‌های مدرنیته هستند و برای سازمان‌های پیشرفته پست مدرن امروزی از رده خارج هستند. چرا که مضامین اصلی پست مدرنیسم شامل کثرت گرایی، ذهنی گرایی، ساختارشکنی، عدم وجود حقیقت مطلق، و جامعه گرایی است (Hatch, 2018).

نسل جدید کارگران مشکلات قابل توجهی در زمینه منابع انسانی برای سازمان های سنتی ایجاد می کنند. این نسل جدید را به عنوان نیروی کار نو ظهور^۱ توصیف شده است که از گروه های سنی، جنسیت، نژاد و جغرافیا عبور می کند. این مجموعه جدید از کارگران توسط مجموعه جدیدی از ارزش ها و انتظارات شغلی را به همراه دارند. یک ویژگی بارز آن ها تغییرات اساسی ایشان در ارزش ها و اولویت های ایشان است. به گونه ای که اگر چه نسل های قبلی بیشتر تمرکز بر کار داشتند. کارمندان نسل ایکس و ایگرگ بیشتر خانواده محور هستند. نسل های جوان کمتر از نسل های قبلی نقش های جنسیتی سنتی را می پذیرند. همچنین این نیروی کار نو ظهور به دنبال یک محل کار معنوی تر است که بر صداقت و پاسخگویی شخصی تاکید می کند. واضح است که این اختلاف در سیستم های ارزشی موانع ارتباطی ایجاد می کند (Goerin et al., 2020).

اگرچه رهبری اغلب با قدرت، نفوذ و جایگاه شناخته می شود، اما اقدامات رهبری را می توان در ساختارهای سازمانی مشاهده کرد. در سازمان های آینده ساختارهای مسطح، تیم های نیمه مستقل و کارگران دانش بنیان دیدگاه "سنتی" رهبران سلسله مراتبی را که دارای اقتدار رسمی هستند، به چالش می کشند. لذا رویکردهای نوین رهبری را رویکردهای جهانی و بین المللی، رهبری تحولگرا و رویکرد شایستگی های رهبر مورد تاکید است (Conell et al., 2002).

در عین حال، رهبران این سازمان ها باید فن آوری های در حال ظهور را درک کرده و نیازهای کارکنان را بشناسند و مسئولیت های معناداری به کارکنان بسپارند که توانایی های آن ها را برای ارائه و افزایش پایداری سازمان تقویت کند. به این ترتیب رهبر سازمان قرن ۲۱ باید شایستگی های مناسبی را داشته باشد که به وی در ارتقا رفاه سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان و ایجاد توانایی در استفاده کارآمد از استعدادهای خود برای افزایش مزیت رقابتی سازمان کمک کند (Dike et al., 2015).

از طرفی سازمان های آینده شامل افراد خبره و خلاق است که خودخواهانه برتری خود به سازمان را تحمیل می کنند و رهبر آینده قرار است منافع این افراد را با اهداف سازمانی همسو کند (Vidal et al., 2017). سازمان های آینده با چالش هایی در حوزه مدیریت افراد

¹. Emergent Workforce

مواجهه اند چرا که باید برای ورود نسل Z یا نسل اینترنت آماده شوند (Adero & Odiyo, 2020; Mohammadpour, 2022). همچنین نسل Z رهبران سازمان‌های آینده خواهند بود که به اندازه کافی توانایی هدایت خود و هدایت دیگران را ندارد (Hameed & Sharma, 2020). همچنین کاهش جمعیت تامین نیروی کاری در آینده را با چالش جدی مواجه می‌کند و مهاجرت‌های گسترده نیروی کار و گسترش تنوع فرهنگی در محیط‌های کاری چالش‌های فزاینده‌ای را برای رهبران ایجاد می‌کنند. خصوصا در فضای سازمان‌های بین-المللی و جهانی آینده، درک روابط روابط رهبر و پیرو در یک چارچوب فرهنگی از دیگر چالش‌ها است (Green, 2007).

برخی پژوهشگران دنیای آینده و سازمان آینده را با جهان ووکا (VUCA)^۱ تعریف نموده‌اند. حروف اختصاری ووکا مخفف بی ثباتی (نوسان)، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام^۱ است (Bernstein, 2014; Dick, 1997; Hameed & Sharma, 2020; Shliakhovchuk, 2021).

لذا در دنیا کمبود رهبرانی که بتوانند بر چالش‌ها غلبه کرده و موثر باشند مشهود است (Bikson et al., 2003). ووکا پیچیدگی‌هایی را که ممکن است یک کسب و کار تجربه کند، ترجمه می‌کند و چالش‌هایی را برای گروه‌های مدیریتی باقی می‌گذارد که از طریق غلبه بر آن‌ها سازمان به سمت موفقیت‌ها سوق داده می‌شود (Akkaya & Ahmed, 2022; Hameed & Sharma, 2020; Johannessen, 2019).

به این ترتیب در دنیای آینده رهبران باید بتوانند با انواعی از چالش‌ها شامل مسائل اخلاقی (Nouri et al., 2023) چالش‌های ناشی از محیط کلان سازمان‌ها، محیط صنعت، و محیط داخلی سازمان مواجه شوند. بدنبال رفع این چالش‌ها کشورها، سازمان‌ها و شرکت‌هایی که جهت پست‌ها و مقامات ارشد، به جای صرفا تمرکز بر مردان، از مردان و زنان استفاده می‌کنند رو به افزایش است (Adler & Osland, 2016).

^۱. Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA)

چالش های رهبری زنان در سازمان ها

پژوهشگران تاکید می کنند که جنسیت های مختلف در بسترهای سازمانی، فرهنگی، اجتماعی و قانونی متفاوتی فعالیت می کنند. این موضوع منجر به چالش های بیشتری برای زنان در سازمان ها و محیط های مردسالار می شود (Esser et al., 2018).

یکی از بزرگترین این چالش ها وجود تفکر کلیشه ای در مورد زنان و توانمندی مدیریت و رهبری آن ها است. چرا که رهبری اجرایی سازمان ها مدتهاست که با مردان همراه است که در کشورهای توسعه یافته عمدتاً با موفقیت انجام می شود (Giacomin et al., 2022). تفکرات کلیشه ای مربوط به زنان آن چنان قدرتمند در بافت فکری مردم نفوذ کرده است که تصور از اثربخشی رهبران زن تبدیل به یک چالش شده است (Steimanis et al., 2020).

از دیگر چالش ها وجود موانع سیستمی و ساختاری بر سر راه ارتقاء زنان می باشد. به گونه ای که ساختارها و لایه های پنهان سازمانی و عوامل مشهودتری همچون سیستم های جذب، ارتقاء، توسعه و مربی گری، و جبران خدمات عمدتاً بر اساس معیارهایی مردانه تعریف شده اند. در این راستا مطالعه ای نشان می دهد چالش های انتقال به سمت های رهبری برای زنان شامل فرهنگ غالب و فقدان رویکرد سیستماتیک برای ایجاد ظرفیت های رهبری برای زنان است (Ocho et al., 2021).

یک چالش اساسی دیگر که خصوصاً در کشورهای در حال توسعه واضح تر است نقش های چندگانه زنان، مسئولیت های خانوادگی و انتظارات چندگانه و گاهی متناقض از زنان می باشد که باعث می شود طی مسیر شغلی آنها توقف رخ دهد (Böhmer & Schinnenburg, 2018). در این راستا مطالعه دیگری نشان داد که اگرچه زنان نسبت به هم تیان مرد خود احساس مسئولیت بیشتری نسبت به پیروی از آینده شغلی خود دارند، اما تعادل کار-زندگی مانعی برای پیشرفت است و اغلب آنها را به سمت «انتخاب» برای کند کردن مسیر پیشرفت شغلی و اجتناب از فرصت های پیشرفت سوق می دهد (DeSimone, 2020).

بسترهای نقش آفرینی زنان در سازمان های ایران به علت تفاوت های ماهوی، نگرشی، جامعه شناختی و فرهنگی با بسترهای سایر کشورها متفاوت است و خصوصاً این تفاوت در

مورد مدیریت و رهبری زنان برجسته تر به نظر می‌رسد. در این راستا تحقیقات داخلی نشان داده‌اند عواملی همچون طرفداری درون گروهی مردان و فقدان شبکه‌های حمایتی برای زنان موجب می‌شوند که زنان در مشاغل مدیریتی اثربخشی کمتری داشته باشند (Zarghamifard & Behboudi, 2014). همچنین هنجارهای مبتنی بر سنت گرایی، غلبه فرهنگ مرد سالاری، تبعیض‌های جنسیتی، ناتوانی زنان در برخورد قهرآمیز، ریسک ناپذیری، نداشتن خودباوری و اعتماد به نفس، تعارض کار و وظایف خانوادگی عوامل موثر بر عدم ارتقاء مدیریتی زنان معرفی شده‌اند (Abedini Baltork & Mansoori, 2018). علاوه بر آن مسائل منزل و فرزندان، ساعات کار انعطاف ناپذیر و طولانی، و ناسالم بودن محیط کار از دیگر چالش‌های زنان در محیط‌های کاری معرفی شده‌اند (Kheirkhah & Rafatjah, 2012).

تحقیقات مختلف با رویکردهای متفاوتی چالش‌های رهبری زنان در سازمان‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند که پیچیدگی موضوع و قوی بودن تأثیرات زمینه و بافت اجتماعی-فرهنگی جامعه و سازمانی از آن برداشت می‌شود. عمده چالش‌ها ناشی از عوامل فرهنگی و کلیشه‌ها، نقش‌های خانوادگی زنان، عوامل ساختاری، موانع سازمانی و موانع ذهنی زنان است. با این حال تمامی این تحقیقات رویکردی حال محور دارند و پژوهشی در خصوص چالش‌های آینده زنان در سازمان‌ها یافت نشد.

در مجموع، اگر چه برخی مطالعات آینده در زمینه سازمان و رهبری به ویژگی‌های سازمان‌های آینده و چالش‌های رهبری در سازمان‌های آینده پرداخته‌اند، در خصوص چالش‌های رهبری زنان در سازمان‌های آینده خلاء مطالعاتی وجود دارد. در خصوص راهبردهای پیشنهاد شده نیز تحقیقات توصیه‌هایی جهت آموزش و توانمند سازی زنان و حذف موانع سیستمی ساختاری و حمایت از زنان دارد. اما این توصیه‌ها علاوه بر اینکه مکفی به نظر نمی‌رسند، به طور خاص برای زنان و مبتنی بر چالش‌های آینده رهبران زن ارائه نشده‌اند. به این ترتیب هدف پژوهش حاضر شناسایی چالش‌های پیش روی رهبران زن در سازمان‌های آینده و راهبردها متناسب با آن‌ها می‌باشد.

روش شناسی پژوهش

بر اساس مدل پیاز پژوهش (Saunders et al., 2007: 138-145) پژوهش حاضر به لحاظ جهت گیری بنیادین، از نظر فلسفی تفسیرگرایانه، از نظر رویکرد استقرایی است. این پژوهش با استفاده از استراتژی های مطالعات آینده پژوهی انجام شد. چرا که هدف بررسی چالش های رهبری زنان در سازمان های آینده و ارائه راهبردهایی برای آن است. در این پژوهش از روش اکتشافی استفاده می شود چرا که این تحقیق در پی کشف چالش های آینده و راهبردها می باشد. روش های اکتشافی بدنبال توصیفی از آنچه احتمالا در آینده رخ خواهد داد می باشند. این روش ها از زمان حال شروع شده و رو به سوی آینده دارند و به اصطلاح رو به بیرون اند (Glenn & Gordon, 2009). پژوهش حاضر مبتنی بر نظرات و قضاوت های افراد متخصص می باشد و آینده ای را بطور پیش فرض نپذیرفته و بدنبال دستیابی و استخراج دانش نهان متخصصان و خبرگان درباره آینده است. اکتشاف در تحقیقات آینده پژوهی با بهره گیری از نظر متخصصان نیز قابل انجام است و مطالعات چندی در این زمینه با این روش صورت گرفته است (O'Brien & Robertson, 2009; Törnroos, 2000).

در این پژوهش جامعه مورد مطالعه متخصصانی می باشند که بتوانند در خصوص چالش های رهبری زنان در سازمان های ایران آینده و ارائه راهکارهایی متناسب با آن نظرات مناسبی ارائه کنند. لذا جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان برجسته علمی و اجرایی در حوزه های مدیریت و علوم انسانی و اجتماعی (مانند جامعه شناسی، مطالعات زنان، آینده پژوهی، جامعه شناسی سازمان، مدیریت فناوری اطلاعات، علوم تربیتی، تاریخ و ...) می باشند که به عنوان صاحب نظر در مسائل اجتماعی و سازمانی شناخته می شوند و دارای شهرت علمی و اجرایی و یا انتشارات و برون دادهایی در زمینه های مرتبط هستند و به نوعی مرجع شناخته می شوند. به این ترتیب در پژوهش حاضر، روش نمونه گیری به صورت هدفمند قضاوتی بر اساس مشورت با اساتید همکار و سایر خبرگان است. اعضای نمونه و یا به عبارت بهتر مشارکت کنندگان در پژوهش، بر حسب دسترسی پژوهشگر از کلان شهرهای مشهد و تهران انتخاب شدند. پس از مصاحبه با ۲۱ نفر اشباع نظرات حاصل شد. مشارکت کنندگان شامل ۹ نفر زن و ۱۲ نفر مرد می باشند. تعداد ۱۴ نفر از مشارکت کنندگان عضو

هیات علمی دانشگاه‌های برتر و دارای انتشارات مرتبط و دارای تجربه مدیریت در بخش خصوصی و دولتی هستند و تعداد ۷ نفر دارای سوابق مدیریتی و رهبری در سطوح عالی سازمان‌ها می‌باشند.

در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته استفاده شد. در مطالعات آینده پژوهی قضاوت خبرگان از اعتبار بالایی برخوردار است و حتی اطلاعات به دست آمده در فرآیند پیش‌بینی مهم‌تر از درستی پیش‌بینی می‌باشند (Millett & Honton, 1991). تحلیل داده‌ها نیز با روش تحلیل محتوا انجام شد. در این راستا هر قسمت از داده‌ها بلافاصله پس از گردآوری تحلیل می‌شوند تا محقق رهنمودهایی را جهت گردآوری داده‌های بعدی به دست آورد (Drisko & Maschi, 2016).

در جریان مصاحبه، پژوهشگر مقدمه‌ای کلی از سازمان‌های آینده، ویژگی‌های آن و روندها و رویدادهای شکل‌دهنده سازمان‌های آینده و برخی چالش‌های رهبری در سازمان‌های آینده ارائه نمود. در ادامه از مشارکت‌کنندگان خواسته شد در ابتدا چالش‌هایی که رهبران زن آینده با آن‌ها مواجه می‌شوند را عنوان کنند و سپس از ایشان خواسته شد راهبردهایی جهت غلبه بر چالش‌ها ارائه نمایند. پس از پیاده سازی متن مصاحبه‌ها، داده‌ها جهت تحلیل به نرم افزار MAXQDA منتقل شدند. در هر متن مصاحبه جملات اساسی به عنوان کدهای اولیه مشخص شدند. سپس به کدهای اولیه یک مفهوم نسبت داده شد. پس از آن مفاهیم دسته‌بندی شدند. برای هر دسته از مفاهیم، یک عنوان مقوله انتخاب شد به گونه‌ای که عنوان مقوله بازنمایی‌کننده معنای تمام مفاهیم ذیل خود باشد. در مرحله بعد کدگذاری‌ها توسط یک استاد همکار مورد بررسی قرار گرفت و تغییراتی انجام شد. نهایتاً چالش‌ها و راهبردها در یک مدل کلی ترسیم شد و گزارش یافته‌ها تدوین شد.

به لحاظ کیفیت انجام پژوهش کیفی، در این تحقیق از مفهوم قابلیت اعتماد استفاده می‌شود. این مفهوم شامل چهار معیار می‌باشد که عبارتند از قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت سازگاری یا اطمینان و بی طرفی یا قابلیت تایید^۱ (Lincoln & Guba, 1985). در این پژوهش از طریق بررسی کدگذاری‌ها توسط همکاران؛ بررسی نتایج حصله توسط یکی

^۱ . Confirmability, Transferability, Dependability, Confirmability

از مصاحبه‌شوندگان، تشریح محیط پژوهش و ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان، تشریح فرآیندهای گردآوری و تحلیل داده‌ها و بی‌طرفی پژوهشگر این معیارها محقق شوند.

یافته‌های پژوهش

در جریان تحلیل محتوای مصاحبه‌ها در مجموع، تعداد ۱۹۸ کد اولیه، ۶۴ مفهوم، و ۱۲ مقوله، حاصل شد. در جدول شماره ۱ نمونه‌ای از دسته‌بندی کدهای اولیه در قالب مفهوم آمده است که جهت جلوگیری از طولانی شدن مطلب، از بیان مابقی کدهای اولیه خودداری می‌شود.

جدول شماره ۱: نمونه ای از کدهای باز و دسته بندی آن ها در قالب مفهوم

مفهوم	کدهای باز
ایجاد فرصت‌هایی برای کسب تجربه رهبری	تاکنون به زنان فرصتی چندانی داده نشده است که با مسئولیت خود کاری را مدیریت کنند و از نتایج کار خود بازخورد بگیرند
	باید سازمان‌ها شرایطی مهیا کنند که زنان تمرین مدیریت و رهبری کنند.
	مردان با آزمون و خطا پیش رفته‌اند و اشتباهات زیادی هم داشته‌اند. اما برای زنان این شرایط نبوده است و به محض کوچکترین اشتباهی کنار گذاشته شده‌اند.
	زنان به لحاظ دانش با مردان برابر و شاید حتی بهتر هم باشند. اما به لحاظ تجربه خیر

یافته‌های حاصل از فرآیند کدگذاری شامل سه دسته کلی "چالش‌های رهبری زنان ناشی از ویژگی‌های سازمان‌های آینده"، "راهبردهای بسترسازی رهبری زنان" و "راهبردهای رشد زنان" حاصل شدند که در ادامه ارائه می‌شوند.

چالش‌های رهبری زنان ناشی از ویژگی‌های سازمان‌های آینده

در این دسته کدهای باز در قالب ۲۱ مفهوم دسته‌بندی شدند و با دسته بندی مفاهیم، ۵ مقوله به شرح جدول شماره ۲ احصاء شد.

جدول شماره ۲: مفاهیم و مقوله‌های زیر مجموعه "چالش‌های رهبری زنان ناشی از ویژگی‌های سازمان‌های آینده" مستخرج از یافته‌های پژوهش

مفاهیم	مقوله‌ها
اهمیت یافتن مهارت‌های فنی، ادراکی و تخصصی به جای جنسیت	فاقد جنسیت شدن سازمان‌های آینده و بیگانه شدن زنان با زنانگی
عدم اهمیت جنسیت در سازمان‌های مجازی	
شبیه شدن مردان و زنان در بسیاری زمینه‌های اجتماعی و شغلی	
تمایل اندک به ازدواج و فرزندآوری	
انتظار از زنان به عنوان یک ابر رهبر ناجی	مواجهه با انتظارات دشوار و متناقض
انتظار جامع بودن و بی نقص بودن	

کمیود مهارت‌های رهبری	انتظار قاطعیت در کنار نرم خو بودن
	وجود خواسته‌های متضاد
	کمیود اشتیاق رهبری در زنان
	عدم تعادل بیشتر بین کار و زندگی
	نیاز بیشتر به مهارت‌های کاربست فناوری‌های جدید در سازمان‌ها
	دسترسی ناکافی به شبکه‌ها، مربیان، حامیان و الگوها
مسئولیت حل مسائل جامعه‌ی پس از برابری جنسیتی در رهبری	نیاز به تاب آوری بیشتر در مواجهه با بحران‌ها
	زنان رهبر آینده، متولی حل مسائل در دوران پس از برابری جنسیتی در رهبری
	مسئولیت حل مسائل ناشی از آسیب‌های شخصیتی و ارتباطی نسلی که مادران آن‌ها شاغل بوده‌اند
	مسئولیت بهره‌مندی از قوت‌ها، اقتدار و خودباوری نسلی که مادران آن‌ها رهبر بوده‌اند
	پس زدن سبک زندگی مدرن و غرق شده در فناوری‌ها
	تمایل جامعه به بازگشت به ارزش‌های خانوادگی
درگیر شدن زنان در قدرت طلبی و فساد	جنگ زنان بر سر قدرت به علت کاهش قابل ملاحظه سقف شیشه‌ای
	درگیری زنان در فساد مالی و اطلاعاتی
	درگیری زنان در قدرت طلبی

راهبردهای بسترسازی رهبری زنان

در این دسته کدهای باز در قالب ۱۴ مفهوم دسته بندی شدند و با دسته بندی مفاهیم، ۲ مقوله به شرح جدول شماره ۳ حاصل شد.

جدول شماره ۳: مفاهیم و مقوله‌های زیر مجموعه "راهبردهای بسترسازی رهبری زنان" مستخرج از یافته‌های پژوهش

مقوله‌ها	مفاهیم
رشد و توانمند سازی از کودکی	ارتقاء خودباوری از خردسالی
	ایجاد اشتیاق رهبری
	افزایش استقلال و خود راهبری از کودکی
	ارتقاء مهارت‌ها و سواد فناورانه
	توسعه مهارت‌های فردی مانند مدیریت استرس، هیجانات، تاب آوری، تحمل ابهام از دوران کودکی
	آموزش مدیریت نقش‌های چندگانه
	رشد مهارت‌های اجرایی از کودکی همچون ارتباطات، مدیریت منابع، راهبری افراد، مدیریت بحران
فرهنگ و ساختار حامی	توسعه فرهنگ مقبولیت و حمایت از زنان
	خلق سازمان دوستدار زن
	نشان دادن الگوهای موفق زن و به اشتراک گذاری بهترین عملکرد
	خلق سازمان در شان انسان
	نشان دادن فواید تنوع رهبری مانند نوآوری، بهبود فرهنگ و مسئولیت اجتماعی
	مربی‌گری زنان
	ایجاد فرصت‌هایی برای کسب تجربه رهبری

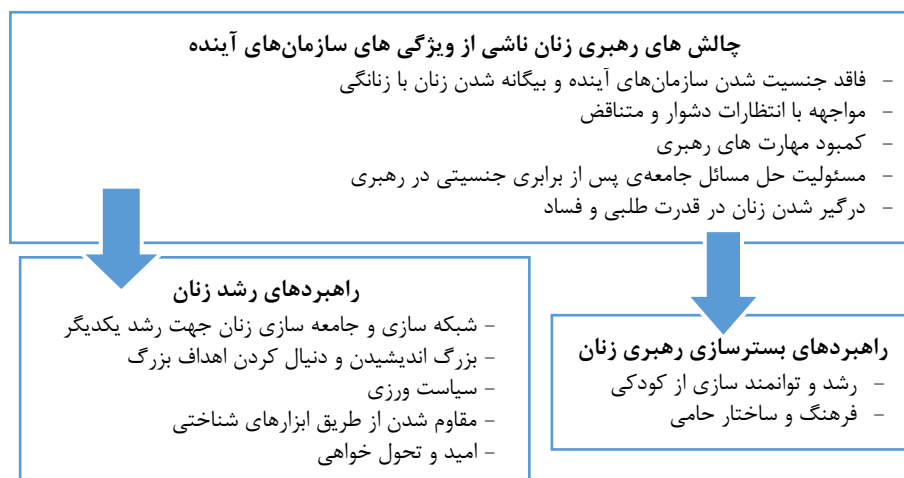
راهبردهای رشد زنان

در این دسته کدهای باز در قالب ۲۹ مفهوم دسته‌بندی شدند و با دسته‌بندی مفاهیم، ۵ مقوله به شرح جدول شماره ۴ احصاء شد.

جدول شماره ۴: مفاهیم و مقوله‌های زیر مجموعه "راهبردهای رشد زنان" مستخرج از یافته‌های پژوهش

مقوله‌ها	مفاهیم
شبکه سازی و جامعه سازی زنان جهت رشد یکدیگر	کارآفرینی و ایجاد جامعه‌هایی جهت کمک به رشد زنان
	استفاده از تاثیرات اجتماعی زنان بر یکدیگر جهت حفظ روحیه زنانگی
	مهارت رهبری زنان در کنار زنان
	رشد زنان توسط یکدیگر و پایبندی به رویکردهای رهبری زن خو
	اتحاد و جامعه سازی زنان جهت قدرت گرفتن
	پرورش رهبران زن نسل بعدی خود
	نیاز به انعطاف پذیری بیشتر زنان
	ایجاد ارتباطات راهبردی در شبکه‌های درون سازمانی و برون سازمانی
بزرگ اندیشیدن و دنیال کردن اهداف بزرگ	قدرت گرفتن با تعریف هدف‌هایی بزرگتر به جای جنگ برای کسب قدرت
	تعریف و پیگیری اهداف بزرگ و عمیق
	رشد از طریق تفکر بین المللی و جهانی
	توسعه و پیاده سازی اصول سازمان سبز
سیاست ورزی	نزدیکی به شبکه قدرت در سازمان
	ایجاد حامی، مدافع و هم پیمان
	نشان دادن دستاوردها
	گاه‌ها سیاست به چشم نیامدن و کار چراغ خاموش
	مدیریت هیجانات به عنوان سیاست
	سیاست صداقت و شفافیت
	نیاز به سیاست‌های ارتباطی بیشتر
	رهبری زنان و مردان در کنار یکدیگر
مقاوم شدن از طریق ابزارهای شناختی	خلاقیت جهت مدیریت موانع و نقش‌های چندگانه
	تاب آوری و جنگندگی
	استقلال و پایداری
	خود راهبری و خود توانمندسازی
	یافتن الگوها و بهره گیری از مربیان توسعه فردی
امید و تحول آفرینی	سنت شکنی
	نیاز به تحول خواهی بیشتر در زنان
	مثبت اندیشی واقع بینانه در زنان

نهایتاً، بر اساس یافته‌های پژوهش، مجموعه چالش‌های رهبری زنان در سازمان‌های آینده و راهبردهایی که جهت غلبه بر این چالش‌ها احصاء شد، به شرح شکل شماره ۱ ارائه می‌شود.



شکل شماره ۱: چالش‌های رهبری زنان در سازمان‌های آینده و راهبردهای مدیریت آن مستخرج از یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف شناسایی چالش‌های رهبری زنان در سازمان‌های آینده ایران و شناسایی راهبردهایی جهت غلبه بر چالش‌ها انجام شد. به این منظور از روش آینده پژوهی اکتشافی مبتنی بر نظرات خبرگان استفاده شد. یافته‌های پژوهش در زمینه مطالعه رهبری زنان در سازمان‌های آینده، چالش‌هایی که رهبران زن با آن‌ها مواجه خواهند شد و راهبردهایی که از اکنون باید در پیش گرفته شوند تا بهتر بتوان بر چالش‌های آینده غلبه نمود بخشی از شکاف نظری پژوهش را پوشش می‌دهد و می‌تواند جهت‌دهنده و راهنمایی برای مطالعات آینده در خصوص رهبری و زنان در سازمان‌ها باشد.

یافته‌ها شامل سه دسته اصلی می‌باشند. اولین دسته "چالش‌های رهبری زنان ناشی از ویژگی‌های سازمان‌های آینده" می‌باشد. مقوله‌های شناسایی شده در این دسته، شامل کمبود مهارت‌های رهبری، مسئولیت حل مسائل جامعه‌ی پس از برابری جنسیتی در رهبری، مواجهه با انتظارات دشوار و متناقض، فاقد جنسیت شدن سازمان‌های آینده و

بیگانه شدن زنان با زنانگی، درگیر شدن زنان در قدرت طلبی و فساد می باشند. ادبیات در زمینه چالش های زنان رویکردی حال محور داشته اند و ادبیات مربوط به چالش های آینده، کمتر به چالش های رهبری زنان در آینده پرداخته اند. لذا مطالعات چندانی جهت مقایسه این یافته ها با تحقیقات پیشین وجود ندارد. به طور کلی می توان گفت مقوله مواجهه با انتظارات دشوار و متناقض تا حدودی با تحقیق دایکی^۱ (۲۰۱۵) که به بحران ها و پیچیدگی های سازمان های آینده و بحران ها، فشارها و چالش مازاد بر رهبران اشاره می کنند، همسو است. همچنین می توان گفت مقوله مسئولیت حل مسائل جامعه ی پس از برابری جنسیتی در رهبری تا حدی با نتایج پژوهش های ویدال و همکاران^۲ (۲۰۱۷) و ادریو و اودیو^۳ (۲۰۲۰) که به ورود نسل Z به سازمان ها و چالش های مدیریت این نیروها اشاره می کنند همسو است. همچنین مقوله کمبود مهارت های رهبری با نتایج پژوهش بیکسون و همکاران^۴ (۲۰۰۳) که نیاز دنیای آینده به رهبرانی با کیفیت تر را اشاره می کنند همسو است.

دومین و سومین دسته یافته ها مرتبط با راهبردها می باشند. مشارکت کنندگان تاکید داشتند که پس از شناسایی چالش های آینده، ضروری است راهبردهایی متناسب با چالش ها و برآمده از دل چالش ها شناسایی شوند و اجرای راهبردها از زمان حال شروع شود تا سازمان ها از اکنون جهت مواجهه و فائق آمدن با چالش های آینده آماده و توانمند شوند. در این راستا مهارتی و بیگی نصرابادی^۵ (۲۰۲۲) نیز عنوان نمودند که جهت ارائه راهبرد و راهکار برای هر پدیده ای، در ابتدا بایستی مسائل، چالش ها و موضوعات استراتژیک مرتبط با آن را شناسایی نمود و راهبردها شامل پاسخ هایی هستند که به این مسائل داده می شوند. به این ترتیب دومین دسته یافته ها شامل "راهبردهای بسترسازی رهبری زنان" می باشد. یکی از مهمترین مقوله های شناسایی شده در این زمینه توانمندسازی از دوران

¹. Dike

². Vidal et al.

³. Adero & Odiyo

⁴. Bikson et al.

⁵. Maharati & Beygi Nasrabadi

کودکی می‌باشد. این یافته تا حدودی همراستا با تحقیق آفرمن و همکاران^۱ (۲۰۲۰) می‌باشد که به نقش دوره تحصیلی دانشگاهی در مداخله و شکل‌دهی به انگیزه‌ها و خودشناسی دانشجویان جهت آمادگی برای پذیرش نقش‌های رهبری تاکید نموده‌اند. اما پژوهش حاضر به پرورش رهبران زن آینده از دوران کودکی ایشان تاکید دارد چرا که برخی ویژگی‌های بنیادین مورد نیاز رهبران آینده همچون عزت نفس، اعتماد به نفس، خودباوری، استقلال و تاب‌آوری سازه‌هایی روان‌شناختی هستند که از دوران نوزادی و کودکی شکل می‌گیرند (Lei et al., 2020). لذا مسئولیت توسعه رهبران آینده از دوران کودکی بر عهده پدران، مادران، و سایر تربیت‌کنندگان است. همچنین در سنین نوجوانی و جوانی، جامعه و مردان نقش قابل توجهی در رشد زنان و فراهم‌سازی بسترهای لازم برای رهبری زنان و ایجاد اشتیاق رهبری در ایشان را دارند. در این تم مقوله شناسایی شده دیگر فرهنگ و ساختار حامی است. می‌توان گفت این یافته تا حدودی همراستا با نتیجه تحقیق لطفی دهخوارقانی و مهارتی^۲ (۲۰۲۲) است که جهت غلبه بر پدیده سکوت زنان از تبعیض مثبت به عنوان یک راهبرد نام برده‌اند. همچنین این یافته همسو با نتیجه تحقیق رفعت‌جاه و خیرخواه^۳ (۲۰۱۲) که به رفع موانع فرهنگی و ساختاری اشاره نموده‌اند، نتیجه تحقیق بهپور و همکاران^۴ (۲۰۲۱) که رفع موانع فرهنگی و ساختاری را به عنوان راهبردی جهت غلبه بر چالش عدم امنیت روان‌شناختی زنان معرفی کرده‌اند، و نتیجه تحقیق کزاد و همکاران^۵ (۲۰۲۱) که بهبود جو سازمانی را برای غلبه بر نابرابری جنسیتی در اساتید دانشگاه معرفی کرده‌اند، می‌باشد. می‌توان گفت این دو مقوله در پاسخ به چالش‌های شناسایی شده در این پژوهش از قبیل کمبود مهارت‌های رهبری، مواجهه با انتظارات دشوار و متناقض، مسئولیت حل مسائل جامعه‌ی پس از برابری جنسیتی در رهبری، عنوان شده است. چرا که توانمندی بنیادین رهبران و کسب مهارت‌هایی همچون خودباوری، اشتیاق رهبری، استقلال و خودرهبری، تاب‌آوری، تحمل ابهام، مدیریت استرس و هیجانات، و پس از آن آموزش‌های

1. Offermann et al.

2. Lotfi Dehkhargani & Maharati

3. Rafatjah & Kheirkhah

4. Behpour et al.

5. Casad et al.

مرتبط با سنین بزرگسالی همچون مدیریت نقش های چندگانه، مهارت های اجرایی و فناورانه از یک طرف و توسعه فرهنگ مقبولیت و حمایت از زنان، خلق سازمان دوستدار زن، نشان دادن الگوهای موفق زن و به اشتراک گذاری بهترین عملکرد، نشان دادن فواید تنوع رهبری، مربی گری زنان، و ایجاد فرصت هایی برای کسب تجربه رهبریمی توانند به عنوان جعبه ابزاری مفید برای غلبه بر چالش های مذکور باشند.

سومین دسته یافته ها "راهبردهای رشد زنان" می باشد. این راهبرد عمدتاً ماهیتی از نوع مهارت ها، صلاحیت ها و شایستگی ها دارند. یکی از مقوله های این دسته شبکه سازی و جامعه سازی زنان جهت رشد یکدیگر است. این یافته همسو با نتیجه تحقیق کزاد و همکاران (۲۰۲۱) است که شبکه سازی و توسعه حرفه ای را به عنوان راهکاری جهت غلبه بر نابرابری جنسیتی در اعضای هیات علمی دانشگاه ها معرفی کرده اند. مشارکت کنندگان این راهبرد را در در پاسخ به چالش های کمبود مهارت های رهبری، فاقد جنسیت شدن سازمان ها و بیگانگی زنان با زنانگی، و انتظارات دشوار و متناقض عنوان نموده اند. چرا که زنان از طریق ایجاد جامعه هایی جهت کمک به رشد زنان، رشد زنان توسط یکدیگر، تاثیرات اجتماعی زنان بر زنان جهت حفظ روحیه زنانگی، ایجاد ارتباطات راهبردی در شبکه ها، و پرورش رهبران نسل بعدی می توانند بر این چالش ها غلبه کنند. مقوله دیگر بزرگ اندیشیدن و دنبال کردن اهداف بزرگ شناسایی شد. این یافته با نتیجه تحقیق ناصری نژاد و همکاران^۱ (۲۰۲۰) که کمال طلبی را به عنوان راهکاری جهت رفع خروج زنان از مسیر ترقی شغلی معرفی نموده اند همسو است. مشارکت کنندگان این راهبرد را در پاسخ به چالش های درگیر شدن زنان در قدرت طلبی و فساد، و مسئولیت حل مسائل جامعه ی پس از برابری جنسیتی در رهبری دانسته اند چرا که رهبران زن آینده از طریق قدرت گرفتن با تعریف هدف هایی بزرگتر به جای جنگ برای کسب قدرت، تعریف و پیگیری اهداف بزرگ و عمیق، تفکر بین المللی و جهانی، و پیاده سازی اصول سازمان سبز می توانند بر این چالش ها غلبه کنند. مقوله دیگر در این تم، سیاست ورزی می باشد. اگرچه تحقیقات تا کنون به مفاهیم مرتبط با این راهبرد کمتر اشاره نموده اند اما می توان گفت این یافته تا حدودی با نتیجه پژوهش بهپور و همکاران (۲۰۲۱) که به تشکیل ائتلاف و تقویت انسجام گروهی

¹. Naserinezhad et al

اشاره نموده‌اند همسو است. مشارکت‌کنندگان این راهبرد را در پاسخ به چالش‌هایی از قبیل مواجهه با انتظارات دشوار و متناقض و کمبود مهارت‌های رهبری می‌دانستند. چرا که از طریق نزدیکی به شبکه قدرت سازمان، ایجاد حامی و مدافع و هم پیمان، نشان دادن دستاوردها و گاه‌ها چراغ خاموش پیش رفتن، سیاست‌های ارتباطی و قائل بودن به رهبری مردان و زنان در کنار یکدیگر می‌توان بر این چالش‌ها غلبه نمود. مقوله دیگر مقاوم شدن از طریق ابزارهای شناختی است. این یافته با نتیجه تحقیق ناصری‌نژاد و همکاران (۲۰۲۰) که روحیه استقلال، داشتن چشم‌انداز فردی و بلندمدت، خودآگاهی، خودیادگیری، تعدیل بین کار و زندگی، و وظیفه‌شناسی و پشتکار را به عنوان موانعی برای خروج زنان از مسیر ترقی معرفی نموده‌اند، و همچنین نتیجه تحقیق بهپور و همکاران (۲۰۲۱) که راهبردهای شناختی را برای غلبه بر عدم امنیت روان شناختی زنان معرفی کرده‌اند، همسو است. مشارکت‌کنندگان این راهبرد را در پاسخ به چالش‌هایی مرتبط با مواجهه با انتظارات دشوار و متناقض، فاقد جنسیت شدن سازمان‌های آینده و بیگانه شدن زنان با زنانگی، و مسئولیت حل مسائل جامعه‌ی پس از برابری جنسیتی در رهبری، کمبود مهارت‌های رهبری دانسته‌اند. چرا که از طریق خلاقیت جهت مدیریت موانع و نقش‌های چندگانه، تاب‌آوری، جنگندگی، استقلال و پایداری، خودرهبری و توانمندسازی، و یافتن الگوها و بهره‌گیری از مربیان توسعه فردی می‌توان بر این چالش‌ها غلبه نمود. آخرین مقوله یافت شده در این تم امید و تحول‌خواهی است. این یافته با نتیجه تحقیق شریف^۱ (۲۰۱۹) همسو است تحول‌گرایی زنان را به عنوان عاملی جهت تغییرات اجتماعی سریع در کشور قطر معرفی کرده‌اند. مشارکت‌کنندگان این راهبرد را در پاسخ به چالش‌هایی مرتبط با فاقد جنسیت شدن سازمان‌های آینده و بیگانه شدن زنان با زنانگی، مسئولیت حل مسائل جامعه‌ی پس از برابری جنسیتی در رهبری معرفی کرده‌اند. به‌گونه‌ای که از طریق ایجاد تحول، سنت شکنی، و مثبت اندیشی واقع بینانه زنان آینده می‌توانند این چالش‌ها را مرتفع کنند.

به این ترتیب پژوهش حاضر با رویکردی آینده پژوهانه بخشی از شکاف تحقیقاتی در خصوص چالش‌های رهبری زنان در سازمان‌های آینده را برطرف نماید و تاکید کند که چالش‌های رهبری زنان هم ناشی از بسترهای رهبری خاص زنان خواهد بود و هم ناشی از

^۱. Sharif

شرایط و پیچیدگی های سازمان های آینده. خصوصا با گذر زمان و آشوبناک شدن محیط، پیچیده تر شدن سازمان ها، تسلط فناوری ها بر انسان و دور شدن انسان از فطرت و ماهیت خویش، مجازی شدن سازمان ها و عدم اهمیت جنسیت و به دنبال آن شبیه شدن زنان و مردان در بسیاری جنبه ها و دور شدن زنان از زنانگی شاهد چالش هایی متفاوت و حتی آسیب زاتر خواهیم بود. لذا ضروری است که راهبردهایی از زمان حال اتخاذ شود تا هم زنان آینده و هم بسترهای رهبری زنان در سازمان های آینده تجهیز شده به ابزارها و رویکردهایی باشد تا بتواند در مقابل چالش ها بهترین پاسخ را ارائه دهند. خصوصا با توجه به ویژگی های مثبت جامعه و فرهنگ ایرانی که نسبت به دنیا در زمینه های ارزش گذاری و اولویت بر خانواده، تربیت نسل های آتی، دوری از گناه، و توجه به فطرت های انسانی برتری های قبل توجهی دارد، می توان از طریق سیاست گذاری های مناسب و پرورش صلاحیت های کلیدی مورد نیاز در رهبران زن آینده در جهت حل چالش ها اقدامات بنیادین تر و پایدارتری انجام داد.

با توجه به محدود بودن مطالعات آینده پژوهی در فضای سازمان و مدیریت در دنیا و همچنین ایران و از طرفی ضرورت انکارناپذیر این دسته مطالعات، پیشنهاد می شود پژوهش های آتی از رویکردهای مختلف آینده پژوهی همچون رویکرد اکتشافی جهت شناخت آینده یا رویکرد تجویزی جهت ساخت آینده مطلوب بهره گرفته و در موضوعاتی کلیدی همچون رهبری، کارآفرینی، توسعه رهبران آینده و شناخت سازمان های آینده تحقیقاتی انجام دهند. در این راستا روش ها و فنون مختلفی همچون سناریو نویسی، تحلیل اثرات روند و روش دلفی پیشنهاد می گردد. البته لازم است تاکید شود که این گونه تحقیقات با محدودیت هایی همراه هستند. به این ترتیب که به علت ناشناخته بودن دنیای آینده و تاثیرپذیری آینده از اقدامات، رویدادها، روندها و رفتارهای بازیگران هرگز نمی توان با قطعیت در مورد آن صحبت کرد و ماهیت تحقیقات آینده همواره با احتمال همراه است. اما انجام مطالعات آینده چه به لحاظ نتیجه حاصله، چه به لحاظ توسعه روش شناسی ها و چه به لحاظ اطلاعات حاصله طی جریان پژوهش ارزش بسیاری دارد.

حمایت و قدردانی

این مقاله از حمایت معنوی اساتید دانشگاهی و خبرگان اجرایی و خصوصاً مدیران زن برجسته کشور برخوردار بوده است و مستخرج از بخشی از رساله دکتری نویسنده اول و بدون دریافت هیچ گونه حمایت مالی می باشد.

منابع فارسی

- بهپور، الهام؛ فراچی، محمدمهدی؛ کفاش پور، آذر؛ رحیم نیا، فریبرز (۱۴۰۰). ایمنی روان‌شناختی زنان و راهبردهای مدیریت آن: پژوهشی کیفی در زنان عضو هیئت علمی دانشگاه‌های ایران، *نشریه علمی، فرهنگی، تربیتی زنان و خانواده*، دوره ۱۶، شماره ۵۵، ۱۵۵-۱۹۱.
- رفت جاه، مریم و خیرخواه، فاطمه (۱۳۹۲). مسائل و چالش‌های اشتغال زنان در ایران از دیدگاه شاغلان پست‌های مدیریتی، *فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی-فرهنگی*، سال اول، شماره دوم، صص ۱۵۶-۱۳۰.
- ضرغامی فرد، مژگان و بهبودی، محمد رضا (۱۳۹۳). پدیده صخره شیشه‌ای: بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۲، شماره ۲، ۲۱۱-۱۹۱.
- عابدینی بلترک، میمنت و منصوری، سیروس (۱۳۹۷). شناسایی و سطح بندی موانع ارتقای مدیریتی زنان در نظام آموزش و پرورش مبتنی بر مدل سازی ساختاری تفسیری، *زن در توسعه و سیاست*، دوره ۱۶، شماره ۳، صص ۴۱۴-۳۹۷.
- لطفی دهخوارقانی، لیلا؛ مهارتی، یعقوب (۱۴۰۱). احصاء مدل سکوت سازمانی زنان در دانشگاه‌ها، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۵۷) ۱۵، ۱۱۲-۸۵.
- محمدپور، سمانه؛ سالارزهی، حبیب الله؛ وظیفه، زهرا؛ کمالیان، امین رضا (۱۴۰۱). طراحی الگوی استراتژیک دانشگاه کارآفرین با رویکرد آینده‌پژوهی در آموزش عالی، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۱۵، شماره ۵۶، ۱۰۲-۷۵.
- مهارتی، یعقوب؛ بیگی نصرآبادی، فاطمه (۱۴۰۱). واکاوی و نقد مدل مدیریت استراتژیک برایسون، *پژوهشنامه/تقدادی متون و برنامه‌های علوم انسانی*، سال ۲۲، شماره ۵، ۵۱۰-۴۸۷.
- ناصری نژاد، الهه؛ فراچی، محمد مهدی؛ خوراکیان، علیرضا؛ رحیم نیا، فریبرز (۱۳۹۹). موانع خروج از مسیر ترقی مدیریت برای زنان در سازمان‌های دولتی ایران بر اساس الگوی ذهنی مدیران زن موفق، *مطالعات راهبردی زنان*، دوره ۲۲، شماره ۸۹، ۹۴-۶۵.
- نوری، سیدرضا؛ ملک زاده، غلامرضا؛ رحیم نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علیرضا (۱۴۰۲). تبیین مولفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کیفی، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۵۹) ۱۶، ۳۱-۵۸.
- یزدانی، پروانه؛ شیرازی، علی؛ رحیم نیا، فریبرز؛ مرتضوی، سعید (۱۴۰۳). راهبردهای توسعه شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۶۳) ۱۷، ۶۵-۹۱.

References

- Abedini Baltork, M., & Mansoori, S. (2018). Identifying and Leveling the Barriers to Women's Promotion in Managerial Posts in Iranian Educational System based on Interpretative Structural Modeling. *Woman in Development & Politics*, 16(3), 397-414 (In Persian).

- Adero, F. A., & Odiyo, W. O. (2020). Leadership Theories and the Desired Competencies of the 21st Century Organization Leader. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 2(3), 16–35.
- Adler, N. J., & Osland, J. S. (2016). Women leading globally: What we know, thought we knew, and need to know about leadership in the 21st century. In *Advances in Global Leadership* (Vol. 9, Issue October 2022).
- Akkaya, B., & Ahmed, J. (2022). VUCA-RR Toward Industry 5.0. *Agile Management and VUCA-RR: Opportunities and Threats in Industry 4.0 towards Society 5.0*, 1–11.
- Behpour, E., Farrahi, M. M., Kaffashpour, A., & Rahimnia, F. (2021). Phenomenology, Colaizzi descriptive analysis. Psychological Safety of Women and Its Management Strategies: Qualitative Research in Women Faculty Members of Iranian Universities. *The Women and Families Cultural-Educational*, 16(55). (In Persian)
- Bernstein, L. E. (2014). The perceived importance of VUCA-driven skills for 21 st century leader success and the extent of integration of those skills into leadership development programs. *ProQuest Dissertations and Theses*, 156.
- Bikson, T. K., Treverton, G. F., Moini, J., & Lindstrom, G. (2003). *New challenges for international leadership: Lessons from organizations with global missions* (Issue 1670). Rand Corporation.
- Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2018). Preventing the leaky pipeline: Teaching future female leaders to manage their careers and promote gender equality in organizations. *Journal of International Women's Studies*, 19(5), 63–81.
- Casad, B. J., Franks, J. E., Garasky, C. E., Kittleman, M. M., Roesler, A. C., Hall, D. Y., & Petzel, Z. W. (2021). Gender inequality in academia: Problems and solutions for women faculty in STEM. *Journal of Neuroscience Research*, 99(1), 13–23.
- DeSimone, K. (2020). Beyond gender: reconceptualizing understandings of work–life balance and the extreme work model for 21st-century high-potential top earners. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1071–1084.
- Dick, B. (1997). A VUCA Action Framework for a VUCA Environment. Leadership Challenges and Solutions. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 7(2), 31–38.
- Dike, V. E. (2015). Leadership and Management in the 21st Century Organizations: A Practical Approach. *World Journal of Social Science Research*, 2(2), 139.
- Drisko, J. W., & Maschi, T. (2016). *Content analysis*. Pocket Guide to Social

Work Re.

- Esser, A., Kahrens, M., Mouzugh, Y., & Eomois, E. (2018). A female leadership competency framework from the perspective of male leaders. *Gender in Management*, 33(2), 138–166.
- Gartzia, L., & Van Engen, M. (2012). Are (male) leaders “feminine” enough?: Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), 296–314.
- Giacomin, M., Tskhay, K. O., & Rule, N. O. (2022). Gender stereotypes explain different mental prototypes of male and female leaders. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101578.
- Glenn, J. C., & Gordon, T. J. (2009). *Futures research methodology-version 3-0*. Editorial desconocida.
- Green, D. D. (2007). Leading a postmodern workforce. *Academy of Strategic Management Journal*, 6(c), 15–26.
- Hameed, S., & Sharma, V. (2020). A Study on Leadership Competencies of the Generation Z in a VUCA World generation z in india: makers of change and digital natives view project a study on leadership competencies of the generation z in a vuca world. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(9s), 2379–2393.
- Idris, N., Hong, T. S., & Mansor, N. N. A. (2012). A qualitative inquiry of women managers’ competence acquisition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 395–403.
- Johannessen, J.-A. (2019). The Future Role of Leaders. *Leadership and Organization in the Innovation Economy*, 5–17.
- Kaur, N., & Arora, P. (2020). Acknowledging gender diversity and inclusion as key to organizational growth: A review and trends. *Journal of Critical Reviews*, 7(6), 125–131.
- Lei, H., Mao, W., Cheong, C. M., Wen, Y., Cui, Y., & Cai, Z. (2020). The relationship between self-esteem and cyberbullying: A meta-analysis of children and youth students. *Current Psychology*, 39, 830–842.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Lotfi Dehkhargani, L., & Maharati, Y. (2022). Exploring the Model of Women Silence in Universities. *Public Management Researches*, 15(57), 85–112 (In Persian).
- Maharati, Y., & Beygi Nasrabadi, F. (2022). A Critical Research on Bryson’s Strategic Management Model. *Pizhuhish Nāmah-i Intiqādī-i Mutūn va Barnāmah Hā-Yi ūlūm-i Insāni (Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences)*, 22(5), 465–488 (In Persian).
- Megheirkouni, M., & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends

- and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, 39(1), 97–124.
- Millett, S. M., & Honton, E. J. (1991). *manager's guide to technology forecasting and strategy analysis methods*. Battelle Press.
- Mohammadpour, S., Salarzehi, H., Vazifeh, Z., & Kamalian, A.R. (2022). Designing Strategic Model of Entrepreneurial University Based on approach future studies in higher education, *Public Management Researches*, 15 (56), 75-102. (In Persian)
- Naserinezhad, E., Farahi, M. M., Khorakian, A., & Rahimnia, F. (2020). Barriers of “managerial derailment” for women in public sector of Iran, based on mental patterns of successful female managers. *Women's Strategic Studies*, 23(89), 65–94 (In Persian).
- Nouri, S.R., Malekzade, Gh.R., Rahimnia, F., & Khorakian, A.R. (2023). Explanation Ethical Leadership Components in Islamic Republic of Iran's Defense Industry Organization with a Qualitative Approach. *Public Management Researches*, 16 (59), 31-58. (In Persian)
- O'Brien, E., & Robertson, P. (2009). Future leadership competencies: From foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training*, 33(4), 371–380.
- Ocho, O. N., Wheeler, E., Rigby, J., & Tomblin Murphy, G. (2021). Core competencies and challenges among nurses transitioning into positions of leadership – a Caribbean perspective. *Leadership in Health Services*, 34(3), 333–347.
- Offermann, L. R., Thomas, K. R., Lanzo, L. A., & Smith, L. N. (2020). Achieving leadership and success: A 28-year follow-up of college women leaders. *Leadership Quarterly*, 31(4), 101345.
- Rafatjah, M., Kheirkhah, F. (2012). The Issues and Challenges of Women's Employment in Iran From the View point of Working Managers. *scds* 2012; 1 (2) :130-156 (In persian).
- Sandberg, S. (2015). *Lean in-women, work and the will to lead*. SAGE Publications Sage India: New Delhi, India.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). Research methods. *Business Students 4th Edition Pearson Education Limited, England*, 6(3), 1–268.
- Sharif, K. (2019). Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1191–1217.
- Shliakhovchuk, E. (2021). After cultural literacy: new models of intercultural competency for life and work in a VUCA world. *Educational Review*, 73(2), 229–250.
- Steimanis, I., Hofmann, R., Mbidzo, M., & Vollan, B. (2020). When female

- leaders believe that men make better leaders: Empowerment in community-based water management in rural Namibia. *Journal of Rural Studies*, 79, 205–215.
- Törnroos, J.-Å. (2000). Challenging internationalisation theory: Some new trends forming the international and global business. *Communication Lors de La 16ème Conférence de l'IMP, University of Bath, School of Management*.
- Vidal, G. G., Campdesuñer, R. P., Rodríguez, A. S., & Vivar, R. M. (2017). Contingency theory to study leadership styles of small businesses owner-managers at Santo Domingo, Ecuador. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1847979017743172.
- Watkins, M. B., & Smith, A. N. (2014). Importance of women's political skill in male-dominated organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 206–222.
- Yazdani, P., Shirazi, A., Rahimnia, F., & Mortazavi, S. (2024). Competency Development Strategies of Global Transformational Leadership in Iran's Ministry of Energy. *Public Management Researches*, 17 (63), 65-90. (In Persian)
- Zarghamifard, M., & Behboudi, M. R. (2014). The Glass Cliff Phenomenon: Women Experiences and Challenges in Leadership Position. *Organizational Culture Management*, 12(2) (In Persian).