



## **Model of Women Leadership Style in Managerial Positions in Public Sector, with Emphasis on the Role of National Culture, Using multi-grounded Theory**

### **Samira Najarzadeh Arani**

Phd. Candidate, Department of Public Administration, University of Tehran, Alborz Campuse, Alborz, Iran. E-mail: najarzadeh.s@ut.ac.ir

### **Abbas Nargesian**

\*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargesian@ut.ac.ir

### **Mojtaba Amiri**

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mamiry@ut.ac.ir

### **Khadijeh Safiri**

Prof., Department of Social Sciences Economics, Alzahra University, Tehran, Iran. E-mail: kh.safiri@alzahra.ac.ir

### **Abstract**

**Objective:** Objective: Women's presence in managerial positions has recently been more remarkable, and this has caused a variety of issues. One important issue that can be observed in managerial positions is women's leadership style.

**Methods:** In this research the philosophy of research is feminism, the approach is inductive-deductive, the strategy of the research is grounded theory, the Goldkuhl & Cronholm version, and the method is qualitative. The data has been gathered using semi-structured interviews. To do so, using theoretical sampling, 35 women from the population of the study were chosen

**Results:** Results show that the model of women's leadership style is a motherhood leadership style, and factors such as cultural contexts, supports, and communication and structural obstacles have an impact on it, and this consequently leads to a variety of organizational and societal consequences.

**Conclusion:** In general, it can be said that female leaders are affected by their social roles. Therefore, it is not in vain that women in the management and leadership of the organization who use this feature are praised by the patriarchal culture and the most recognizable feature of women throughout history.

**Keywords:** Women management, Leadership style, National culture, Feminism.

**Citation:** Najarzadeh Arani, S., & Nargesian, A., Amiri, M., & Safiri, Kh. (2020). Model of Women Leadership Style in Managerial Positions in Public Sector, with Emphasis on the Role of National Culture, Using multi-grounded Theory. *Journal of Public Administration*, 12(1), 117-141. (in Persian)

-----  
Journal of Public Administration, 2020, Vol. 12, No.1, pp. 117-141

DOI: 10.22059/jipa.2019.285798.2593

Received: July 22, 2019; Accepted: October 27, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## ارائه مدل سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی بخش عمومی با تأکید بر نقش فرهنگ ملی

سمیرا نجارزاده آرانی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، پردیس البرز دانشگاه تهران، کرج، ایران. رایانامه: najarzadeh.s@ut.ac.ir

عباس نرگسیان

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: anargesian@ut.ac.ir

مجتبی امیری

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mamiry@ut.ac.ir

خدیدجه سفیری

استاد، گروه علوم اجتماعی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران. رایانامه: kh.safiri@alzahra.ac.ir

### چکیده

**هدف:** این اواخر، حضور زنان در رده‌های مدیریتی چشمگیرتر شده است که موضوع‌های بسیاری را به‌همراه داشته است. یکی از موضوع‌های بسیار مهمی که در رده‌های مدیریتی به چشم می‌خورد، سبک رهبری زنان است.

**روش:** در این پژوهش، فلسفه پژوهش فمینیستی، رویکرد پژوهش استقرایی - قیاسی، راهبرد پژوهش نظریه داده‌بنیاد و نسخه گلدکل و کرونهم انتخاب شده و روش گردآوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده است. بدین منظور از جامعه پژوهشی که شامل تمامی زنان مدیری بودند که در بخش دولتی در پست‌های مدیر کل به بالا پس از انقلاب مسئولیت بر عهده داشتند، نمونه‌گیری نظری صورت گرفت و از این طریق، با ۳۵ نفر از زنان مصاحبه‌هایی انجام شده است.

**یافته‌ها:** 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.

**نتیجه‌گیری:** در جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که رهبران زن به‌دلیل 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. بنابراین زنان در مدیریت‌کردن و رهبری سازمان‌ها از این ویژگی که هم فرهنگ مردسالار آن را ستایش می‌کند و هم به رسمیت شناخته‌ترین ویژگی زنانه طی تاریخ است، استفاده کنند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت زنان، سبک رهبری، فرهنگ ملی، فمینیسم.

**استناد:** نجارزاده 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.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۱، صص. ۱۱۷-۱۴۱

DOI: 10.22059/jipa.2019.285798.2593

دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۳۱، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۰۵

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

با توجه به تمایل شدید زنان برای صعود به سمت پست‌های مدیریتی (روگلبرگ، آلتمن و دیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)، باید برای پرورش رهبران تلاش‌های مناسبی انجام شود که بتوانند از حواشی سازمان با موفقیت عبور کنند. با وجود این، صعود به قله آسان نیست و مشکل‌ها می‌توانند برای رهبری زنان از نسل‌های مختلف به شدت متفاوت باشند. در همین راستا، ناث<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) تأکید کرد که برای بررسی رهبری زنان، به بینش نسلی بیشتری نیاز است. علاوه بر این، نمی‌توان زمینه فرهنگ‌های خاص کشور را نادیده گرفت، زیرا فرهنگ چارچوبی برای چگونگی رفتار رهبران زن و مرد فراهم می‌کند. در قوانین ناگفته سازمان‌ها تنوع فرهنگی زیادی وجود دارد و این قوانین اغلب مانع رشد زنان در سمت‌های رهبری استراتژیک می‌شود (چولنگ و هالپرن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). به دلیل فرهنگ نهادی و اجتماعی بی‌نظیر در کشورهای آسیایی این موانع برجسته‌تر نیز می‌شوند، زیرا داستان‌های تعصب و تبعیض جنسیتی درباره وضعیت رهبری زنان در آسیا متداول است (چودری، پارک و کیم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). اما، با وجود سابقه طولانی تسخیر و حاشیه‌نشینی زنان، مجموعه ذهنیت‌های مردم تغییر کرده است و فرصت‌های بی‌شماری برای رهبران زن در داخل و خارج از محیط کار ارائه می‌شود. شرایط در ایران نیز قابل تأمل است. گزارش شکاف جهانی جنسیت (مجمع جهانی اقتصاد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷) نشان می‌دهد که ایران در بین ۱۴۴ کشور بررسی شده، در شاخص شکاف جنسیتی رتبه ۱۴۰ را دارد که در میان ۴۲ کشور خاور میانه نیز امتیاز به نسبت پایینی است و فقط کشورهای یمن و سوریه پایین‌تر از ایران قرار دارند. در شرایطی که هر ساله به تعداد زنان متخصص در ایران افزوده می‌شود حضور آنها در حوزه‌های تصمیم‌گیری و سطوح مدیریتی بسیار ناچیز است. به طور مثال، وزارت زنان از موضوع‌هایی است که طیف وسیعی از مردان را - اعم از محافظه‌کار، اصلاح‌طلب، اعتدال‌گرا، مخالف حکومت یا غیرسیاسی - متحد می‌کند. یکی از معروف‌ترین استدلال‌های مخالفان وزارت زنان، این است که انتخاب وزرای کابینه باید بر مبنای «شایسته‌سالاری» باشد، نه «جنسیت». نتیجه عملی استادهای تکراری به «شایسته‌سالاری» برای مقابله با مدیریت ارشد زنان این بوده که در حدود ۳۰۰ نوبت انتصاب وزرا در ۴۰ سال صدارت دولت‌های مختلف در نظام جمهوری اسلامی، فقط یک بار زنی «شایسته» وزارت تشخیص داده شده است. اما با توجه به مطالبه‌های گسترده جامعه، شورای عالی اداره کشور در دولت دوازدهم برای حضور گسترده‌تر زنان در پست‌های مدیریتی مصوبه‌ای به تصویب رساند که به موجب آن دولت تا پایان برنامه ششم موظف است ۳۰ درصد پست‌های مدیریتی را به زنان واگذار کند. به طور حتم ورود زنان به پست‌های بالای مدیریتی، مسائل و موضوع‌های جدیدی را به همراه دارد. به همین دلیل است که وقتی زنان به پست‌های مدیریتی می‌رسند به سبک رهبری که برای هدایت سازمان‌های خود انتخاب می‌کنند اهمیت و توجه نشان می‌دهند. رهبری سازمانی به وسیله زنان، در نرم‌های فرهنگی، ارزش‌ها، اهمیت سمبل‌ها و نشانه‌ها ریشه دارد و آنچه از تمامی بررسی‌های فرهنگ به دست می‌آید این است که فرهنگ، ارزش‌ها و نگرش‌هایی را شکل

1. Deal, Altman & Rogelberg  
3. Cheung & Halpern  
5. World Economic Forum

2. Nath  
4. Chaudhuri, Park & Kim

می دهد که روی ادراک مردم از جمله پدیده انسانی همچون رهبری تأثیرگذار است (اسمیث و رید<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مفاهیم رهبری و فرهنگ احتمالاً بیشترین مباحث در ادبیات مدیریت هستند (شاین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). با وجود این، پژوهش های اولیه نشان می دهد که این مفاهیم اغلب توسط پژوهشگران به طور جداگانه بررسی می شوند (بروکس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶؛ لی و لیو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲ و اسناجورسون و ادواردسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). درمان مفاهیم به طور جداگانه خطر ابتلا به تصویر ناقص از رهبری را افزایش می دهد (کلرمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲ و اسپایکر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). علاوه بر این، تا به امروز، درباره چگونگی تأثیرگذاری فرهنگ ملی بر سبک های رهبری بسیار کم می دانیم و در رابطه با جنسیت و رهبری در یک بستر ملی به پژوهش های بیشتر نیاز است (اسناجورسون و ادواردسون، ۲۰۱۳).

در همین راستا، این مقاله به دلیل محدودیت های استفاده از مفاهیم غربی، به دنبال ارائه رویکرد بومی از سبک رهبری زنان در بستر فرهنگی است تا تجربه های رهبران زن در ایران را در بستری فرهنگی درک کنیم و از آنجا که رهبران زن در ایران احتمالاً با کلیشه های جدی روبه رو هستند که توانایی ها و اقتدار خود را در محیط کار دست کم گرفته یا از آنها غفلت می کنند، حمایت سازمانی و مداخله ها برای ایجاد هویت رهبر زن از اهمیت ویژه ای برخوردار است. این پژوهش به اهمیت فرهنگ ملی در پیشرفت رهبری زنان توجه کرده که برای توسعه رهبری زنان بسیار مؤثر است. از این رو، با توجه به مباحث بیان شده، پرسش اصلی پژوهش به این صورت مطرح می شود:

- مدل سبک رهبری زنان در فرهنگ ملی ایران چگونه است؟
- زنان در پست های مدیریتی با توجه به نرم های فرهنگی، چگونه رهبری می کنند؟
- زنان چگونه فرصت های رهبری را درک و مطالبه می کنند؟

این پژوهش به دنبال آن است که با ارائه مدل سبک رهبری زنان در شرایط فرهنگی ایران و با توجه به پیشرفت های محسوس در زمینه تحصیلات و مشارکت های اجتماعی زنان، مسیر زنان را برای رسیدن به پست های مدیریتی هموارتر کند.

### پیشینه نظری پژوهش

موضوع دیدگاه های رهبری موضوع جدیدی نیست و گستره زیادی از ادبیات رهبری سازمان ها را در قرن گذشته به خود اختصاص داده است و تعاریف و معانی رهبری متعارض، متفاوت، گسترده و بعضی وقت ها حتی تعریفی وجود ندارد. بعضی اندیشمندان معتقدند که رهبری به توانایی افراد در نفوذ، انگیزش و توانمندسازی دیگران در پیشبرد سازمان های اثربخش و موافقی که در آنها کار می کنند، اشاره دارد. هاوس، هنگز، جاویدان، دورفمن و گوپتا<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) و کورلاند و همکاران سبک رهبری را به راهی که رهبران آن در پیروان خویش نفوذ می کنند و الگوی رفتاری مستمر مدیر که هنگام هدایت کردن فعالیت های دیگران و سازمان از خود نشان می دهند، می گویند. به بیان دیگر، سبک رهبری عبارت است از الگوهای

1. Smith & Reed

3. Brooks

5. Snaebjornsson & Edvardsson

7. Spicker

2. Schein

4. Lee & Liu

6. Kellerman

8. House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta

رفتاری دائمی و مستمر که افراد هنگام کار با دیگران و به‌وسیله دیگران از آن استفاده می‌کنند و به‌وسیله افراد درک می‌شود (کورلاند و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). طی ۵۰ سال گذشته، تعاریف و شیوه‌های رهبری در ادبیات مدیریت به جریان اصلی تغییر تبدیل شده‌اند و از تئوری‌های مرد بزرگ اقتدارگرا (چین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۳) به نظریه‌های رفتاری و اخیراً به رهبری تحول‌گرا و نظریه‌های نوین رهبری همچون رهبری کاریزماتیک، رهبری پدرسالارانه، رهبری تبادل‌ی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمت‌گزار، رهبری اخلاقی و رهبری اصیل تغییر مسیر داده‌اند (پاری و برایمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). این تغییر و تحول‌ها به‌طور گسترده‌ای به سمت درک روابط بیشتر در رهبری حرکت کرده است، اگرچه نگاه رهبری همچنان به‌عنوان یک فعالیت تک‌نفره ادامه دارد (کروانی، لیندگرن و پاکنهف<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

به‌موازات جریان اصلی تئوری‌پردازی‌های رهبری، در رابطه با «رهبری زنان» در زمینه‌های روان‌شناسی، مدیریت و نظریه سازمانی پژوهش‌های گسترده‌ای صورت گرفته است (اندرستین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۳۴۰-۳۲۵). نخستین پژوهش درباره رهبران زن در دهه ۵۰ صورت گرفت، تلاشی برای تعیین اینکه آیا زنان می‌توانند مدیر باشند یا خیر (بل و انکومو<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲). با ورود تعداد بیشتری از زنان به سمت‌های مدیریتی، پژوهش‌های دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ آنها را در ابعاد شباهت و تفاوت در مقایسه با هم‌تایان مرد خود قرار داد (بل و انکوو، ۱۹۹۲ و باترفیلد و گرینل<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹). این مقایسه‌ها نشان می‌دهد که رهبری به‌طور سنتی به‌عنوان کاری مردانه شناخته شده که در بدن مردان انجام می‌شود (برور<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳؛ بیلینگ و آلوسون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰).

اواخر دهه ۱۹۸۰ و دهه ۱۹۹۰ میلادی، به‌منظور ارائه اظهارنظرهای قطعی درباره تفاوت بین زن و مرد، به بررسی‌های متاآنالیزی<sup>۱۰</sup> و تکرار بررسی‌های گذشته سپری شد. (پاول<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۰). در این دوره زمانی، مباحث فمینیستی، رویکردهای تغییر سازمانی را نقد می‌کنند که نتوانسته‌اند روابط و ساختارهای قدرت را به چالش بکشند (ککبورن<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۱ و الی و میرسون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۰).

از اوایل دهه ۲۰۰۰ بحث و گفت‌وگو درباره مزیت «زن» یا «زن» در رهبری آغاز شده است. این مزیت به این دلیل است که مدل‌های کنونی بر اهمیت هوش هیجانی و مهارت‌های رابطه‌ای در اثربخشی رهبر تأکید می‌کنند (هیگنز<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۳ و پالمر، برگز و استاف<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۱). بر اساس این استدلال الگوهای رهبری رابطه‌ای برای یک اقتصاد دیجیتالی و جهانی مناسب‌تر است، زیرا اقتصاد دیجیتال جهانی به وابستگی متقابل و همکاری نیاز دارد که این مدل‌ها مبتنی بر مهارت‌هایی مانند پرورش، مراقبت، همکاری و مشورت هستند که زنان بهتر می‌توانند ایفاگر این نقش‌ها باشند، در نتیجه باعث افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود (بوترفیلد و گرینل، ۱۹۹۹؛ راولی، هوسین و باری<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۰). بسیاری از پژوهشگران با رویکرد جدید مزیت زنانه برای رهبری عصر جدید مخالف هستند و معتقدند عملیاتی کردن صفات‌های زنانه به‌عنوان

1. Kurland et. al

3. Parry &amp; Bryman

5. Enderstein

7. Butterfield &amp; Grinnell

9. Due Billing &amp; Alvesson

11. Powell

13. Ely &amp; Meyerson

15. Palmer, Walls, Burgess &amp; Stough

2. Chin

4. Crevani, Lindgren &amp; Pakenhoff

6. Bell &amp; Nkomo

8. Brewer

10. Meta-Analysis

12. Cockburn

14. Higgs

16. Rowley, Hossain &amp; Barry

شایستگی‌هایی که بازار طلب می‌کند، دوباره بر نقش‌های جنسیتی توجه دارد (کالس و اسمیرچیچ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳؛ فلتچر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲ و فاین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹) و مخفیانه نگاه‌های جنسیتی موجود را حفظ می‌کند (الی و رود<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰ و اوکانر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

### مدل‌های فرهنگ ملی

هافستد فرهنگ را برنامه ذهنی جمع‌آوری شده‌ای می‌بیند که در بین اعضای یک گروه یا گروهی از مردم توزیع شده است (هافستد<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). برنامه ذهنی انسانی به‌طور مستقیم دیدنی نیست، بلکه فقط می‌توان آن را میان کلمه‌ها، نگرش‌ها یا تقاضاهای واقعی و فرضی مشاهده کرد.

در این پژوهش رویکرد مورد بررسی، رویکرد اتیک است، بنابراین در این بخش به بررسی مدل‌های فرهنگ ملی مختلفی همچون کلاکوهان و استردوبک، هافتسد، انگلهارت، شوارتز، پارسونز، هال، داگلاس، ترایندیس، ترامپنارس و پروژه گلوب پرداخته شد و به دلایل زیر مدل فرهنگ گلوب انتخاب شد:

۱. اساس بررسی فرهنگ پروژه گلوب، اثربخشی سبک‌های رهبری است. بنابراین با توجه به موضوع و اهداف پژوهش، این مدل می‌تواند با موضوع، ارتباط نزدیک‌تر و بهتری داشته باشد.
  ۲. پروژه گلوب فرهنگ ملی را در دو سطح ارزش و رفتار بررسی کرده و می‌توان نگاه جامعه ایران را از نظر ارزشی و رفتاری به موضوع بررسی کرد.
  ۳. با توجه به بررسی رهبری زنان در این پژوهش، بعد برابری جنسیتی مدل گلوب می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد.
  ۴. ابعاد مدل فرهنگی گلوب در مقایسه با مدل‌های دیگر جامع‌تر و گسترده‌تر است که می‌توان با انتخاب مدل گلوب، در این زمینه از نگاه جامع و کاملی استفاده کرد.
- مدل گلوب با ابعاد ابهام‌گریزی<sup>۷</sup>، جمع‌گرایی گروهی<sup>۸</sup>، جمع‌گرایی نهادی<sup>۹</sup>، فاصله قدرت<sup>۱۰</sup>، تساوی طلبی جنسی<sup>۱۱</sup>، آینده‌گرایی<sup>۱۲</sup>، جهت‌گیری انسانی<sup>۱۳</sup>، جسارت<sup>۱۴</sup> و عملکردگرایی<sup>۱۵</sup> (مالکی و دی‌جانگ<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۴)، در طراحی مدل مفهومی اولیه و پرسش‌های مصاحبه فردی استفاده شد و هنگام تحلیل داده‌ها و کدهای مصاحبه این ابعاد به کار برده شد.

### سبک رهبری زنان و فرهنگ ملی

پژوهش‌های جامعه‌شناسی (با طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها) به‌طور کلی در اینکه زنان و مردان تفاوت‌های زیست‌شناختی

1. Calás & Smircic

3. Fine

5. O'Connor

7. Uncertainty Avoidance

9. Institutional Collectivism

11. Gender egalitarianism

13. Future oriented

15. Assertiveness

2. Fletcher

4. Ely & Rhode

6. Hofstede

8. In-group Collectivism

10. Power distance

12. Hofstede

14. Human Oriented

16. Performance Oriented

مشخصی دارند، اتفاق نظر دارند (رودمن و گلیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)، اما جنس‌ها از نظر اجتماعی ساخته شده‌اند (فلچر، ۲۰۰۴) و از نظر فرهنگی در آن تعبیه شده‌اند یا در فرهنگ‌های مختلف درک متفاوتی را تجربه کرده‌اند (کلارد و رینولدز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). پژوهشگرانی همچون اینگلهارت، بازانز، دیز مدروو، هالمن و لوئیزکس<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) ارزش‌ها و عقاید مردم و چگونگی تغییر این ارزش‌ها و عقاید را با گذشت زمان و تأثیر اجتماعی و سیاسی آنها تحلیل کرده و بین زنان و مردان در جامعه تفاوت‌های معناداری مشاهده کردند (اینگلارت و نوریس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). در رابطه با مقایسه‌های متقابل فرهنگی رهبران زن کمبود ادبیات وجود دارد. با وجود این، بر اساس تأکید پوس، براون و هیبر<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) اجماعی عمومی وجود دارد که ارزش‌های فرهنگی می‌توانند بر نقش‌های جنسیتی در یک سازمان تأثیر منفی یا مثبت بگذارند. به‌طور مثال چودری و همکاران (۲۰۱۹) ارزش‌های فرهنگی تعبیه شده در فرهنگ هند و کره را در زمینه تجربه‌های زنان بررسی کرده‌اند که نشان می‌دهد اگرچه مردسالاری برای رهبران زن در هر دو کشور به‌طور یکسان مشکل ایجاد می‌کند، اما چگونگی مبارزه زنان در مقابل این مشکل‌ها از نظر فرهنگی متفاوت است (چودری و همکاران، ۲۰۱۹).

همان‌طور که در بخش قبلی بیان شد، به پروژه گلوب برای این مقاله توجه ویژه‌ای شده است، زیرا به رابطه بین ابعاد فرهنگی و رفتار رهبران توجه می‌کند. این تنها پژوهش به روز در این باره است که در آن تمرکز اصلی بر رهبری و فرهنگ ملی است. پروژه گلوب نشان داد که مشارکت زنان در رهبری، در فرهنگ‌هایی که آینده‌نگر و عملکردگرا هستند و برابری جنسیتی دارند، بیشتر است و مردان بیشتر از زنان به شیوه‌های رهبری کاریزماتیک، تیم‌گرایی و مشارکتی تمایل دارند و زنان در رهبری از ویژگی‌هایی همچون دموکراتیک، هماهنگ‌کننده، صمیمی، مشارکت‌جو و پرورش‌دهنده بودن برخوردار هستند. بُعد فاصله قدرت بر رهبری خودمحافظة تأثیر مثبت قوی‌ای دارد. پژوهش‌های اولیه نشان می‌دهد که فاصله قدرت یک متغیر پیش‌بینی‌کننده منفی در رهبری سیاسی زنان است. هر چه فاصله قدرت بیشتر باشد زنان فرصت کمتری برای رسیدن به رهبری در حوزه سیاست دارند (هاوس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). بولوق و همکاران به این نتیجه رسیدند که فرهنگ ارزش عملکردگرا در مشارکت زنان در رهبری سیاسی پیش‌بینی‌کننده‌ای مثبت است. نتیجه این پژوهش این است که در فرهنگ کشورهایی که سبک رهبری مشارکت‌جو، تیم‌گرا و انسان‌گرایی ارزش محسوب می‌شود، زنان در نقش‌های رهبری برای مشارکت تشویق می‌شوند (بولوق و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

پژوهش‌های دیگری نیز ثابت کرده است که در بین شیوه‌های رهبری تفاوت فرهنگی وجود دارد و این تفاوت‌ها هم در بین فرهنگ‌ها و هم در داخل فرهنگ‌ها وجود دارد. نتایج پژوهش‌های زنان در شمال، مرکز و جنوب آمریکا، ارتباط بین ویژگی‌های فردی موفقیت زنان در فرهنگ جمع‌گرا در مقایسه با فرهنگ فردگرا را نشان می‌دهد که این پژوهش‌ها اهمیت فرهنگی یا تأثیرهای زمینه‌ای را تقویت و تأیید می‌کند (اسمیث و رید، ۲۰۱۰). به‌طور مثال زاگورسک، جاکلیک و استاف<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) تأثیر مستقیم فرهنگ را در رفتار رهبری و نفوذ رهبران زن و مرد نشان دادند. یونکی یونگ<sup>۹</sup> (۲۰۰۳) نیز

1. Rudman &amp; Glick

3. Inglehart, Basanez, Diez- Medrano, Halman &amp; Luijkx

5. Peus, Braun &amp; Knipfer

7. Bullough et.al

9. Yoonkyeong

2. Collard &amp; Reynolds

4. Inglehart &amp; Norris

6. House et. al

8. Zagorsek, Jaklic &amp; Stough



نقش فرهنگ را در ارتباط بین جنسیت و سبک‌های رهبری مشخص کرد. یک پژوهش تطبیقی بین سبک‌های رهبری زنان در نیکاراگوئه و کاستاریکا نشان داد که فرهنگ در سبک رهبری زنان در این دو جامعه تأثیر دارد (اوسلاند، اسنیدر و هاتر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

### پیشینه تجربی پژوهش

علی‌رغم تمرکز روی رهبری زنان، روی چگونگی سبک رهبری زنان در عمل و واقعیت توافق کمی وجود دارد (ایگلی و جانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱) بعضی از نویسندگان معتقدند بین سبک‌های رهبری تفاوتی وجود ندارد (دوبینز و پلاتز<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶) و بعضی دیگر از پژوهشگران معتقدند که در سبک رهبری زنان و مردان تفاوت وجود دارد (هلگسن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰). به‌طور مثال ایگلی و جانسون در پژوهشی که ۱۶۲ پژوهش را بررسی کردند ثابت کردند که اگرچه رهبری زنان بیشتر به سبک رهبری ارتباطی<sup>۵</sup> نزدیک‌تر است، اما بین رهبری زنان و مردان در سبک رهبری وظیفه‌گرا<sup>۶</sup> تفاوت کمی وجود دارد (ایگلی و جانسون، ۱۹۹۰).

به‌طور مثال پژوهش‌ها نشان می‌دهند که زنان برای رهبری، سبک رهبری دموکراتیک و مشارکتی را انتخاب می‌کنند، در حالی که مردان سبک رهبری مستبدانه را بر می‌گزینند. در آنالیز ۴۵ پژوهش نیز نشان داده شد که تفاوت سبک رهبری زنان و مردان کوچک است، اما این تفاوت از نظر آماری مهم است (ایگلی، کارو و جانسون<sup>۷</sup>، ۱۹۹۲). هیپل، ویریاکوسوما، بودن و شوچت<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) نشان دادند که زنان سبک ارتباطی غیرمستقیم، مفصل، عاطفی و سبک ارتباطی مردان سبک ارتباطی مستقیم، ابزاری و مختصر و مفید را برمی‌گزینند. (هیپل و همکاران، ۲۰۱۱)، ون انگان و ویلمسون<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) و ایگلی و همکاران (۱۹۹۲) دریافتند که سبک رهبری زنان و مردان در میان صنعت‌های مختلف نیز متفاوت است. رهبری زنان در محیط آکادمیک و کسب‌وکار بیشتر از رهبری مردان به سبک وظیفه‌مدار است، در حالی که رهبری زنان در دولت و مؤسسه‌های آموزشی کمتر از مردان وظیفه‌مدار است (ایگلی، ۲۰۰۱ و ۱۹۹۰).

اکثر پژوهش‌هایی که درباره سبک رهبری زنان انجام شده است حول سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی صورت گرفته و نتایج نشان داده که زنان بیشتر از مردان از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند و استفاده از پاداش اقتضایی که یکی از زیرمعیارهای رهبری تبدیلی است، در زنان بیشتر از مردان است. رهبران مرد در مقایسه با زنان، از دو جزء دیگر رهبری تبدیلی (مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل) و مدیریت بی‌بندوباری بیشتر استفاده می‌کنند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که رهبری زنان بیشتر از مردان، سبک کاریزماتیک دارد که یکی از ابعاد مهم رهبری تحول‌آفرین محسوب می‌شود (هیوت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶؛ هیپل، ۲۰۱۱ و ایگلی، ماری، جانسون و اسمیت، ۲۰۰۱).

پژوهشگران نتیجه گرفتند که سبک رهبری زنان با فرهنگ متناسب‌سازی می‌شود نه با جنسیت افراد. یعنی هرچه

1. Osland, Snyder & Hunter  
3. Dobbins & Platz  
5. Interpersonal oriented  
7. Eagly, Karau & Johnson  
9. Van Engen & Willemssen

2. Eagly & Johnson  
4. Helgesen  
6. Task-oriented  
8. Von Hippel, Wiryakusuma, Bowden & Shochet  
10. Hoyt

سازگاری بین فرهنگ و سبک رهبری زنان متناسب‌تر باشد در نقش‌های آنها مؤثرتر است (دووانا و رید<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین زنان روستایی با سبک رهبری زنانه اثربخش‌تر از زنانی هستند که رفتارهای مردانه نشان می‌دهند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری زنان با مناطق روستایی و شهری متفاوت است و متناسب با فرهنگ منطقه شکل می‌گیرد و سبک رهبری زنان با فرهنگ متناسب‌سازی می‌شود نه با جنسیت افراد (هیوت، ۲۰۱۶).

پژوهش دیگری در سال ۲۰۱۵ با ۱۸ زن از کشورهای مختلف اروپا (فنلاند، دانمارک، سوئد، مجارستان، رومانی، ترکیه، صربستان، یونان، ایتالیا، هلند، سوئیس و فرانسه) صورت گرفته که مصاحبه‌های انجام شده در آن منبع بسیاری از پژوهش‌ها در حوزه زنان در اروپا است و روایتی غالب از زنانی را نشان می‌دهد که هم‌زمان با استفاده از استراتژی زنانگی، ایده‌آل‌های مردانه را نیز باید به کار بگیرند. این شرکت‌کنندگان از این واقعیت آگاه هستند که در مقایسه با رهبران مرد در معرض «استانداردها و محدودیت‌های بالاتر» قرار دارند و در ادامه همه شرکت‌کنندگان یادآور شدند که «بخش زنانه رهبری» باید به‌عنوان نشانگر رهبری مثبت و مؤثر بدون توجه به جنسیت تلقی شود (اندرستین، ۲۰۱۸).

در ایران نیز، پژوهشگرانی همچون اسفیدانی (۱۳۸۱)، به بررسی موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی قوه مجریه (وزارتخانه‌های مستقر در تهران) می‌پردازد که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی مردسالار، باعث حضور نداشتن زنان در پست‌های مدیریتی اجرایی شده است. فاطمی (۱۳۸۰) به بررسی موانع ارتقای زنان در سطوح مدیریتی در سطح دانشگاه‌های تهران می‌پردازد که در آن، عوامل مؤثر در عدم ارتقای زنان در پست‌های مدیریتی، عوامل محیطی و عوامل فردی به‌عنوان متغیرهای اصلی سنجش شده و عوامل فرهنگی به‌عنوان اصلی‌ترین موانع در مقاطع بالای شغلی زنان است.

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، فلسفه پژوهش فمینیستی، رویکرد پژوهش استقرایی - قیاسی، راهبرد پژوهش نظریه داده‌بنیاد و روش پژوهش کیفی انتخاب شده و روش گردآوری اطلاعات استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده است. بدین منظور از جامعه پژوهشی که شامل تمامی زنان مدیر از همه بخش‌های دولتی که در پست‌های مدیرکل به بالا (مدیرکل، مشاور وزیر، معاون وزیر، معاون رئیس‌جمهور و...) پس از انقلاب مسئولیت به عهده داشتند نمونه‌گیری نظری صورت گرفت (برای مشاهده دموگرافیک نمونه مورد مطالعه، جدول ۱ را مشاهده کنید). نمونه بر اساس نمونه‌گیری نظری به فرایند جمع‌آوری داده‌ها برای تولید نظریه پرداخته شد که به‌موجب آن پژوهشگر داده را به‌طور مشترک جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل کرد و تصمیم گرفت که چه داده‌هایی در مرحله بعدی جمع‌آوری شود و آنها کجا باید بیاید تا نظریه در حال ظهور توسعه یابد که بر این مبنا با ۳۵ نفر از زنان مصاحبه شده است. به دلایل زیر در این پژوهش، از نسخه نظریه داده‌بنیاد چندزمینه‌ای استفاده شده است.

۱. رویکرد تئوری داده‌بنیاد چندگانه سعی در ترکیب جنبه خاصی از استقرا و قیاس داشته و با روح دیالکتیکی، سعی در اجتناب از ضعف‌ها و یکپارچه کردن قوت‌ها در رویکرد دارد.
۲. در واقع می‌توان تئوری داده‌بنیاد چندگانه را یک بسط یا اصلاحیه برای گراند تئوری دانست. اشتراوس و کوربین برای دور شدن از رویکرد صرفاً استقرایی گام‌های عمده‌ای برداشتند. تئوری داده‌بنیاد چندگانه سعی در ادامه این راه دارد. این به معنای رد آنالیز استقرایی داده‌ها، آن گونه که در فرایند کدگذاری گراند تئوری انجام می‌شود، نیست. داشتن ذهن باز در رابطه با داده‌های تجربی یکی از قوت‌های گراند تئوری است و در تئوری داده‌بنیاد چندگانه نیز حفظ می‌شود. در این رویکرد، از نظریه‌های موجود استفاده سیستماتیک بیشتری می‌شود. علاوه بر زمینه‌دار شدن تجربی، دو فرایند زمینه‌دار شدن نظری و درونی نیز اضافه شده‌اند.
۳. در تئوری داده‌بنیاد چندگانه نه تنها برای نظریه در حال ظهور از زمینه‌دار شدن تجربی استفاده می‌شود، بلکه برای تأیید نظریه از سایر انواع مختلف دانش نیز استفاده می‌شود.
۴. چارچوب‌دهی مجدد تئوری داده‌بنیاد به‌عنوان رویکردی قیاسی به پژوهشگر اجازه می‌دهد مشاهده کند که چگونه پدیده‌های ساختاری بزرگ‌تری خود داده‌ها را شکل می‌دهد (مالاگون، هوبر و ولز، ۲۰۰۹).

جدول ۱. توزیع مصاحبه‌شوندگان در سطوح مدیریتی

ردیف	سطح مدیریتی	تعداد
۱	معاون رئیس جمهور	۳
۲	معاون وزیر	۳
۳	مشاور وزیر معادل معاون وزیر	۱۰
۴	مدیر عامل شرکت دولتی	۲
۵	مدیرکل	۱۱
۶	فرماندار و شهردار	۳
۷	سایر	۳

### کیفیت در پژوهش کیفی: معیار مقبولیت در ارزیابی نظریه داده‌بنیاد

کوربین و اشتراوس (۱۹۹۰) برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت پیشنهاد داده‌اند (اسدی فر، ۱۳۹۱). برای ارزشیابی این پژوهش، از شاخص‌های ده‌گانه مقبولیت استفاده کرده است. در این پژوهش از تمامی سلاقی سیاسی و احزاب کشور و نیز متخصصان حوزه زنان استفاده شده است و استفاده هم‌زمان از روش‌های مختلفی نظیر مصاحبه، بررسی یادداشت‌ها و بازبینی مکرر داده‌ها و اسناد و مدارک بالادستی، سبب شد بیشترین داده مقبول به دست آید. به‌طور مثال بعد از استخراج مدل اولیه و تحلیل داده‌ها، با گروهی از مصاحبه‌شوندگان و متخصصان حوزه زنان جلسه گروهی برگزار شده و نظرهای آنان درباره مدل اخذ شد.

### تئوری داده‌بنیاد چندزمینه‌ای

یک روش پژوهش کیفی با هدف تولید نظریه که هم بر داده‌ها و هم بر نظریه‌های مسلم مبتنی است. نظریه داده‌بنیاد چندزمینه‌ای مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است، اما می‌تواند واکنشی در مقابل نظریه داده‌بنیاد نیز باشد که گوشه‌ای از این نظریه را به چالش بکشد. گلدکل و کرونهلیم در سال ۲۰۰۳، این رویکرد را به عنوان یک چارچوب نظری ارائه کردند و ادعا می‌کنند که در توسعه تئوری باید هدف ادغام و سنتز دانش باشد (گلدکل و کرونهلیم، ۲۰۱۸).

در این پژوهش شروع روش تئوری داده‌بنیاد از مرحله کدگذاری استقرایی و با مشخص کردن کدهای مفهوم هر مصاحبه بوده است و در همان هنگام که کدهای باز اولیه و یادداشت‌های نظری حین مصاحبه نوشته می‌شد، به تدریج پنج مقوله شروع به پدیدار شدن کرد، این پنج مقوله نشان‌دهنده بیشترین تمرکز موضوع مورد بررسی هستند که کدهای باز اولیه (با کدهای نظری) از طریق روش مقایسه‌های دائمی حول آن تجمع می‌یابند، به طوری که از میان ۶۴۱ کد باز اولیه، ۲۱۱ کد باز اولیه آن مربوط به سبک رهبری مادرانه، ۱۱۸ کد باز مربوط به فرهنگ عمومی جامعه، ۷۵ کد باز مربوط به پیامدهای اجتماعی و سازمانی، ۶۶ کد باز مربوط به موانع ارتباطی، ۸۸ کد باز مربوط به موانع ساختاری و ۸۳ کد باز مربوط به عوامل بستر حمایتی اختصاص دارند. پژوهشگر بعد از انجام کدگذاری‌ها، شروع به پالایش مفهومی پژوهش کرد. پالایش مفهومی مرحله‌ای است که تفاوت آن با سایر نسخ تئوری داده‌بنیاد ظاهر می‌شود. در این مرحله باید به شش پرسش درباره پدیده مفهوم‌سازی شده پاسخ داده می‌شود.

**تعیین محتوا:** پدیده محوری این پژوهش شناخت سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی در بخش دولتی است. این پدیده به بررسی الگوهای رفتاری زنان در نفوذ در دیگران و ذی‌نفعان مختلف برای نیل به اهداف می‌پردازد. بنابراین این پدیده شامل موارد زیر است:

- الگوی رفتاری زنان در پست مدیریتی
- روش‌های نفوذ در دیگران
- روش‌های رسیدن به اهداف

**جایگاه هستی‌شناسی پدیده:** جایگاه هستی‌شناسی این پدیده را می‌توان در نهادهای اجتماعی، ساختار سیاسی و قدرت کشور، هویت مشترک زنان جامعه، ساختار قانونی و قالب‌های جنسیتی مشاهده کرد.

- نهادهای اجتماعی: نهادهای اجتماعی که برای رفع نیازهای حیاتی افراد و بقای جامعه ضرورت دارند (همچون نهاد خانواده، نهاد آموزش و دولت) که زنان در این نهادهای اجتماعی به‌ویژه در نهاد خانواده، جزء بازیگران اصلی هستند.
- ساختار سیاسی و قدرت کشور: برگزاری انتخابات در کشور و اهمیت رأی زنان در پیروزی جناح‌های سیاسی، باعث شده که مطالبه‌های زنان و رهبری زنان در این ساختار برجسته‌تر شود و یکی از مطالبه‌های مهم زنان در ساختار سیاسی و قدرت کشور، انتخاب وزیر زن یا توزیع پست‌های مدیریتی در میان زنان بوده است.

- ساختار قانونی: واژه‌هایی همچون رجل سیاسی و ممانعت زنان برای رسیدن به پست‌هایی همچون ریاست جمهوری و وزارت جایگاه رهبری زنان در این ساختار قانونی تضعیف شده به نظر می‌رسد.
- هویت جنسی زنان: هویت بیش از هر چیز مدیون اندیشه و حال انبوهی از تصورات ذهنی است که به صورت اعمال کنش‌های فردی و اجتماعی بروز می‌یابد. بنابراین هویت جنسی زنان مدیون نگرش‌های قالبی به مفهوم «زن» است که این تصور ذهنی به طور معمول با صورت‌های عینی تطابق کامل ندارد. بنابراین می‌توان برای زنانگی دو نوع هویت تعریف کرد که می‌تواند نه تنها با یکدیگر هم‌پوشانی نداشته باشند، بلکه گاهی با یکدیگر در تضاد و تعارض نیز باشند. هرچه این هویت‌های ذهنی متعدد باشند و فاصله کنشگران با هویت تعریف شده برای آنان از این تصور عمومی فاصله بیشتری داشته باشد، زمینه برای بروز تنش‌های اجتماعی بیشتری فراهم خواهد شد.

#### تعیین زمینه و پدیده‌های مرتبط: به طور حتم هیچ پدیده‌ای ایزوله نیست و در خلأ اتفاق نمی‌افتد.

- فرهنگ عمومی: رهبری زنان در زمینه فرهنگ عمومی رخ می‌دهد که شامل نوع نگاه جامعه به زن، تصورات قالبی، تبعیض جنسیتی، کلیشه‌های جنسیتی، فاصله قدرت و... است.
- خواسته‌های فمینیستی: مکاتب مختلف فمینیستی شامل لیبرالیسم و رادیکال، درباره زنان مطالبه‌های مختلفی دارد که شناسایی این مطالبه‌ها در زمینه پدیده مد نظر حائز اهمیت است.

**تعیین کارکردها و اهداف:** شناخت سبک رهبری زنان، موانع و محدودیت ارتباطی زنان در رهبری، شناخت کلیشه‌های جنسیتی و تصورات قالبی، شناخت خواسته‌های زنان، شناخت بسترهای حمایتی و شناخت مؤلفه‌های مؤثر در سبک رهبری زنان.

**تعیین منشأ و ظهور:** رهبری زنان در سازمان‌ها از زمان اهمیت بوروکراسی در اداره حکومت شروع شد، اما زنان به صورت سنتی در قدرت در دوران قبل از مدرن نیز نقش فعال داشته‌اند. بنابراین سبک رهبری زنان از تاریخ باستان ایران آغاز می‌شود.

**تعیین چگونگی صحبت کردن ما درباره پدیده:** وقتی درباره سبک رهبری زنان صحبت می‌کنیم، از ویژگی‌ها و مؤلفه‌های آن صحبت می‌کنیم و اینکه سبک رهبری زنان در چه قالب، چه فرایند و فعالیت‌هایی قابل حصول است.

پس از پالایش مفهومی، می‌توانیم کدگذاری الگویی را شروع کنیم که این مرحله همان کدگذاری محوری در تئوری داده‌بنیاد است. در این گام مقوله‌ها در بیانیه نظریه یکپارچه می‌شوند. طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز در شش دسته مقوله محوری، زمینه‌های فرهنگی، بسترهای حمایتی، پیامدهای اجتماعی و سازمانی، شرایط عمل درونی و بیرونی قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله سبک رهبری مادرانه در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله محوری این است که می‌توان در اغلب داده‌ها ردپای آن را به وضوح مشاهده کرد. برچسب انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است. نمونه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. کدگذاری و مفاهیم مربوط به مقوله محوری سبک رهبری مادرانه

مقوله	مفاهیم	کد
آرامش مقتدرانه		عدم معامله‌گری
		پایبندی به اصول و عدم توجه به فشارها
		قدرت‌طلبی و داشتن استقلال رأی در سبک رهبری
		سبک رهبری اقتدارگرا در اجرا
		وجود جسارت و صراحت در کار
		نیاز به داشتن رفتار اقتدارگرایانه برای پذیرش مدیریت زنان در محیط کار
		داشتن رفتار نرم اما مقتدر در برابر رفتارهای تبعیض‌آمیز
		داشتن رفتار فعالانه در قدرت
		کم کردن فاصله قدرت
		داشتن ویژگی‌های ذاتی همچون صبوری، اقتدار و سازگاری
سبک رهبری مادرانه	تحول‌خواه	قانون‌مداری
		تغییر رویکردهای سنتی و داشتن نگاه تحول‌گرا
		انجام اصلاح‌های ساختاری
		داشتن روحیه جنگنده و تحول‌خواه
		توجه به افراد نوآور و خلاق
		توجه به ایده‌های نو
		ساختار شکنی همراه با تعقل
		انجام کار ساختاری و بنیادین
		داشتن تغییرهای زیرساختی به‌جای انجام کارهای رزمره
		خودانگیزگی
اعطای پاداش درونی		برنامه‌ریزی و توجه به اهداف سازمان
		توجه به اثربخشی کارها و ایجاد کارآمدی
		داشتن سبک رهبری مشارکتی برای رسیدن به هدف
		استفاده از ظرفیت‌های فراسازمانی برای پیشبرد اهداف
		ترجیح منافع سازمانی به فردی
		تغییر نگاه مردسالارانه با انجام دادن کار درست و انجام دادن درست کار
		اهمیت هم نتیجه و هم فرایند کار
		تأکید بر پاداش درونی
		پاداش مبتنی بر عملکرد و میزان رسیدن به هدف
		تشویق بر اساس ایده‌های نو
پاداش بر اساس توسعه فرد		
پاداش به افراد خلاق و به ایده‌های نو		
توجه به پاداش درونی و دیده شدن کارکنان		
ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد		

## ادامه جدول ۲

مقوله	مفاهیم	کد
سبک رهبری مادرانه	توسعه کارکنان	حمایت از ارتقا و توسعه زنان
		ایجاد فضا برای رشد و ابراز وجود کارکنان زنان
		توانمندسازی کارکنان
		توجه به جانشین پروری
		انتقال تجربه‌های و دانش به دیگران
	اخلاق مراقبتی	مناسب بودن بخش حمایتی دولت برای مدیریت زنان
		مولد بودن مدیر
		اخلاق‌مداری و مسئولیت‌پذیری
		تأثیر زن بودن در انتخاب سبک رهبری
		حمایت از کارکنان
		ایجاد ارتباط عاطفی با کارکنان
		اخلاق‌مداری و داشتن صداقت
		داشتن رحم و شفقت مادرانه در سبک رهبری
		سازمان همچون خانواده و کارکنان همچون اعضای خانواده
		ایجاد حس تعلق در کارکنان
		خودکنترلی زنان
		توجه و مسئولیت‌پذیری در رابطه با نیازها و مشکل‌های کارکنان
		اهمیت دادن به افراد و توجه به روابط انسانی
		صبوری و مدارا
توجه به افراد و خانواده‌های آنها		

## مقایسه یافته‌ها با پیشینه پژوهش

یکی از مراحل مهم و متمایز روش پژوهش تئوری داده‌بنیاد با نسخه گلدکلهم، مرحله انطباق نظری است. انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود است. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله‌های آن با نظریه‌های موجود مقایسه می‌شوند. بدین منظور پژوهشگر، ابتدا تمامی نظریه‌های موجود در سبک رهبری را در قالب چهار رهیافت (صفت‌های مشخصه رهبری، رفتاری، اقتضایی و رهیافت نوین رهبری) تقسیم‌بندی کرده که در میان آنها، رهیافت رفتاری، رهیافت اقتضایی و رهیافت رهبری نوین با دستاوردهای پژوهش هم‌خوانی و ارتباط بیشتری داشت و نظریه‌های مرتبط با دستاوردهای پژوهش مقایسه شد. همان‌طور که نظریه‌پردازان نظریه داده‌بنیاد چندگانه مطرح می‌کنند، ممکن است انطباق نظری باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله‌های این نظریه‌ها ممکن است مناسب‌تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله‌های فعلی شوند. بنابراین طی فرایند انطباق نظری تئوری‌ها و مقوله‌های موجود در دستاوردهای پژوهش دخالت داده شد و در نهایت مفاهیم مانند تعامل سازنده به ملاحظه انسانی، مشورت‌پذیری به

ملاحظه کاری، مشارکت به حمایت و پاداش درونی به انگیزش الهام‌بخش تغییر نام داد و پژوهشگر اسامی استفاده‌شده در تئوری‌های موجود را جایگزین برچسب‌های زده‌شده کرد. این مرحله که به مرحله انطباق نظری در نظریه پردازی چند زمینه‌ای معروف است، در مرحله قبل از ارائه مدل اتفاق می‌افتد، اما از طرف دیگر پس از ارائه مدل برای غنی‌سازی روایت پژوهش، یافته‌های پژوهش با یافته‌های پیشین در تک تک مقوله‌ها نیز بررسی شده است که در جدول ۳ نشان داده شده و به‌صورت مختصر در این رابطه نیز شرحی ارائه می‌شود. در مقوله محوری سبک رهبری مادرانه، بعد حمایتی سبک رهبری مادرانه با تئوری حمایتگری جنسیتی (گالبرث<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ جیا و زنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳ و تورچی، کالابرو و هوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱) و انتخاب سبک رهبری مادرانه با توجه به نوع اجتماعی‌پذیری زنان در نهادهای اجتماعی با تئوری هویت اجتماعی (کارتز، دیسوزا، سیمکینز و سیمپوزون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰ و نیلسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) در ارتباط است و تئوری تجربه‌محور به فرد زنان (ایگلی، ۲۰۰۷، ایگلی و جانسون - اسمیت، ۲۰۰۱؛ یانگ<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰؛ بلک مور و ساکس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷ و اندرستین، ۲۰۱۸) با تحول‌خواهی زنان که تجربه‌های منحصر به فرد خود را به سازمان‌ها و تیم‌های کاری می‌آورند و باعث پویایی سازمان‌ها می‌شوند، در ارتباط هستند. در مقوله بسترهای حمایتی، بر اساس تئوری سلسله‌مراتب بیان‌شده، شخصیت مدیران ارشد سازمان‌ها، تنوع جنسیتی ایجاد می‌کند و بر انتخاب‌های استراتژیک تأثیر می‌گذارد که از بُعد حمایت مدیران مافوق در این پژوهش حمایت می‌کند. همچنین پژوهش‌های وانگ و شیرمحمدی<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) نشان داد که پشتکار زیاد، قدرت تخصص و رسانه‌ها در رسیدن زنان به پست‌های مدیریتی نقش زیادی دارند. پژوهش‌های ون دن، برینک، هالگرسون، لینقاف و دی<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) در کشورهای آسیایی نیز نشان داد که زنان در قاره آسیا با داشتن حمایت سیاسی خانواده به قدرت می‌رسند. در مقوله فرهنگ ملی و تأثیر آن در سبک رهبری زنان باید گفت که این پژوهش با پژوهش‌های چودری و همکاران (۲۰۱۹)، اسمیت و رید (۲۰۱۰)، زاگورسک، جالیک و استاف<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۴)، یونکی یانگ (۲۰۰۳) و اوسلاند و همکاران (۱۹۹۸) که ارتباط فرهنگ بر سبک رهبری زنان را بررسی کرده‌اند، مرتبط بوده و با پژوهش‌های هاوس و همکاران (۲۰۱۳) که بُعد فاصله قدرت را یک متغیر پیش‌بینی‌کننده منفی در رهبری سیاسی زنان می‌داند، نیز ارتباط دارد (هاوس و همکاران، ۲۰۱۳ و بولوق و همکاران، ۲۰۱۲).

در بخش موانع، زنان برای نحوه اعمال سبک رهبری دلخواه خود با کلیشه‌های جنسیتی مانند احساساتی بودن، وظیفه اصلی زنان در خانه است و.. روبه‌رو بوده‌اند که پژوهش‌ها در این زمینه نشان داده است زنان با دو نوع کلیشه جنسیتی توصیفی و هنجاری روبه‌رو هستند. کلیشه‌های جنسیتی توصیفی آنچه را که زنان و مردان هستند، توصیف می‌کند و کلیشه‌های جنسیتی هنجاری، کلیشه‌هایی را توصیف می‌کند که زنان باید آنگونه باشند. یعنی باید‌ها و نباید‌ها را مطرح می‌کند. (هیپیل و همکاران، ۲۰۱۱ و امبری، پادکت و کالدول<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸).

1. Galbreath

3. Torchia, Calabrò &amp; Huse

5. Nielsen

7. Blackmore &amp; Sachs

9. Van den Brink M, Holgersson, Linghag &amp; Deé

11. Embry, Padgett &amp; Caldwell

2. Jia &amp; Zhang

4. Carter, D'Souza, Simkins &amp; Simpson

6. Young

8. Wang &amp; Shirmohammadi

10. Zagorsek, Jalick &amp; Stough



## جدول ۳. مقایسه یافته‌های پژوهش با پیشینه پژوهش

مقوله‌ها	یافته‌های پیشین
<p><u>سبک رهبری مادرانه</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ آرامش مقتدرانه</li> <li>✓ انگیزش الهام‌بخش</li> <li>✓ ملاحظه‌کاری</li> <li>✓ توسعه کارکنان</li> <li>✓ ملاحظه انسانی</li> <li>✓ حمایتی</li> <li>✓ تحول‌خواه</li> <li>✓ اخلاق مراقبتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تئوری جو حمایت جنسیتی از کانتر<sup>۱</sup> (۱۹۷۷): یافته‌های (گالبرث، ۲۰۱۱؛ جیا و زنگ، ۲۰۱۳ و تورچی، کالابرو و هوس، ۲۰۱۱)</li> <li>• تئوری هویت اجتماعی: یافته‌های (کارتر و همکاران، ۲۰۱۰ و نیلسون، ۲۰۱۰)</li> <li>• توجه به ویژگی خاص زنان برای رهبری: یافته‌های (ایگلی، ۲۰۰۷، ایگلی و جانسون - اسمیت، ۲۰۰۱؛ یانگ، ۱۹۹۰؛ بلک مور و ساکس، ۲۰۰۷ و اندرستین، ۲۰۱۸)</li> </ul>
<p><u>بسترهای حمایتی</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ پشتکار زیاد</li> <li>✓ قدرت تخصص</li> <li>✓ ارتباط‌های سیاسی</li> <li>✓ حمایت خانواده</li> <li>✓ مدیران مافوق حمایتگر</li> <li>✓ مطالبه‌های جامعه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ون دن و همکاران (۲۰۱۶)</li> <li>• وانگ و شیرمحمدی (۲۰۱۶)</li> <li>• تئوری سلسله‌مراتب فوقانی<sup>۲</sup> بررسی یافته‌های (ریچارد، چادویک و دویر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳)</li> </ul>
<p><u>فرهنگ عمومی</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وجود تبعیض جنسیتی</li> <li>✓ عملکردگرایی</li> <li>✓ فاصله قدرت زیاد</li> <li>✓ ابهام‌گریزی</li> <li>✓ جمع‌گرایی گروهی</li> <li>✓ جهت‌گیری انسانی</li> <li>✓ کلیشه‌های جنسیتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی فرهنگ در سبک رهبری: بررسی یافته‌های (هاوس و همکاران، ۲۰۰۴؛ هاوس و همکاران، ۲۰۱۳ و بولوق و همکاران، ۲۰۱۲)</li> <li>• چودری و همکاران (۲۰۱۹)؛ اسمیت و رید (۲۰۱۰)؛ زاگورسک (۲۰۰۴)؛ یونکی یانگ (۲۰۰۳) و اوسلاند<sup>۴</sup> (۱۹۹۸).</li> </ul>
<p><u>موانع ارتباطی</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ رقابت میان زنان</li> <li>✓ عدم خودباوری زنان</li> <li>✓ محدود بودن دسترسی به شبکه‌های غیررسمی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فیسک و اوتون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹</li> </ul>
<p><u>موانع ساختاری</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدم اعتقاد به توانایی زنان</li> <li>✓ وجود نگاه ابزاری به زن</li> <li>✓ نقش‌های جنسیتی زنان در خانواده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کلیشه‌های جنسیتی زنان: بررسی یافته‌های (هیپیل و همکاران، ۲۰۱۱ و امبری و همکاران، ۲۰۰۸)</li> </ul>
<p><u>نتایج و پیامدهای سازمانی</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ کارکنان توانمند</li> <li>✓ کارآمدی سازمانی</li> <li>✓ تحول‌های فرایندی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اثربخشی رهبری زنان: بررسی یافته‌های (هیلر و همکاران، ۲۰۱۱؛ کمپیل و مینگز - ورا، ۲۰۱۰؛ ارهاردت و همکاران، ۲۰۰۳ و پاسان و فاف، ۲۰۱۳)</li> </ul>
<p><u>نتایج و پیامدهای اجتماعی</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ برابری جنسیتی با تغییر قوانین</li> <li>✓ تغییر باورهای فرهنگی</li> <li>✓ امتیازخواهی از نظام قدرت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظریه پردازان فمینیستی: بررسی یافته‌های (علی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ لوئیس و میلز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳؛ مک کلینتوک<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵ و یانگ، ۱۹۹۰)</li> </ul>

1. Kanter

3. Dwyer, Richard &amp; Chadwick

5. Fisk &amp; Overton

7. Lewis &amp; Mills

2. Upper echelons theory

4. Osland

6. Ali

8. McClintock

نحوه واکنش زنان پژوهش در مقابل این کلیشه‌ها انتخاب دو استراتژی بود، به طوری که در بعضی مواقع این کلیشه‌ها را نادیده می‌گرفتند و در بعضی موارد با پاسخ آرام تلاش می‌کردند این باورها را تغییر دهند. اما از پاسخ‌های واکنشی و رادیکال برای مقابله با این کلیشه‌ها به ندرت استفاده کردند یا هیچ وقت استفاده نکرده بودند.

در بخش نتایج و پیامدهای حضور زنان در پست‌ها مدیریت و نحوه سبک رهبری آنها باید این نکته را اذعان کرد که زنان به دلیل سبک رهبری مادرانه و نگاه خانواده‌وار به سازمان، تلاش خود را در راستای توانمندسازی کارکنان در پیش می‌گیرند و همچنین به دلیل روحیه تحول‌خواهی، باعث تحول‌های فرایندی در سطح سازمان می‌شوند که با پژوهش‌های هیلر، دیچرچ و دوتی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، کمپیل و مینگز - ورا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، ارهاردت، وربل و شرادر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) و پاسان و فاف<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد و همچنین از نگاه مکاتب فمینیستی حضور زنان در پست‌های مدیریتی باعث تغییر باور فرهنگی و چانه‌زنی در نظام قدرت برای تغییر قوانین و امتیازخواهی از نظام قدرت می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

تمام پژوهش‌هایی که شناسایی شده است رهبری زنان را به عنوان یک متغیر دوگانه صفر و یکی یعنی زنان در برابر مردان یا زنان با جنسیت بیولوژیک خود کرده اند (هوبلر، ماسترسون، کومو و میشل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). این پژوهش را با یک دیدگاه فمینیستی در تئوریزه کردن «رهبری زنان» آغاز کردیم. بر اساس استدلال یانگ (۱۹۹۰: ۹)، این کار فمینیسم است که روابط قدرت بین زن و مرد را بازنمایی، نشانه‌گذاری، ارزیابی و تولید می‌کند. همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد مقوله محوری پژوهش، سبک رهبری مادرانه است که این روایت را حول پنج مقوله دیگر شکل می‌دهد. بر اساس تئوری هویت اجتماعی (کانتر، ۱۹۷۷)، اعضای یک گروه اجتماعی بر اساس ارزش‌های آن گروه، جامعه‌پذیر می‌شوند. رهبران زن به دلیل نقش‌هایی همچون مادر، زن، دختر و نقش‌های از این قبیل دارای هویت اجتماعی می‌شوند که این هویت بر تعریف خود و محیط اجتماعی که با دیگران در ارتباط هستند، تأثیر می‌گذارد. «زن بودن» در ایران واژه‌ای است که در یک چارچوب خانگی استحاله شده است. هویت زن در درون خانواده شکل گرفته و معنا می‌یابد. به‌طور معمول برای زن، خارج از چارچوب خانواده، کمتر هویت مستقلی ارزیابی می‌کنیم. بدون شک زنان پژوهش ما نیز با تأثیر از نحوه ارتباط خود در محیط‌هایی همچون خانواده، سبک رهبری‌ای در سازمان‌ها ارائه می‌دهند که بی‌ارتباط با نقش خود در خانواده نیست. مهر و محبت مادرانه اصیل‌ترین و به رسمیت شناخته‌شده‌ترین عاطفه زنانه است که فرهنگ مردسالار نیز همواره آن را ستایش کرده و اعتبار زنان طی تاریخ به‌واسطه این عاطفه به رسمیت شناخته شده است. بنابراین بیراهه نیست که زنان در مدیریت کردن و رهبری سازمان‌ها از این ویژگی که هم فرهنگ مردسالار آن را ستایش کرده و هم به رسمیت شناخته‌ترین ویژگی زنانه طی تاریخ است، استفاده کنند. به‌طور کلی، زنان یا بر اساس انتخاب خودخواسته یا به دلیل انتظارات ارتباطی که دیگران از آنان دارند سبک رهبری را نشان می‌دهند که از تجربه‌های زیسته آنان در مهم‌ترین

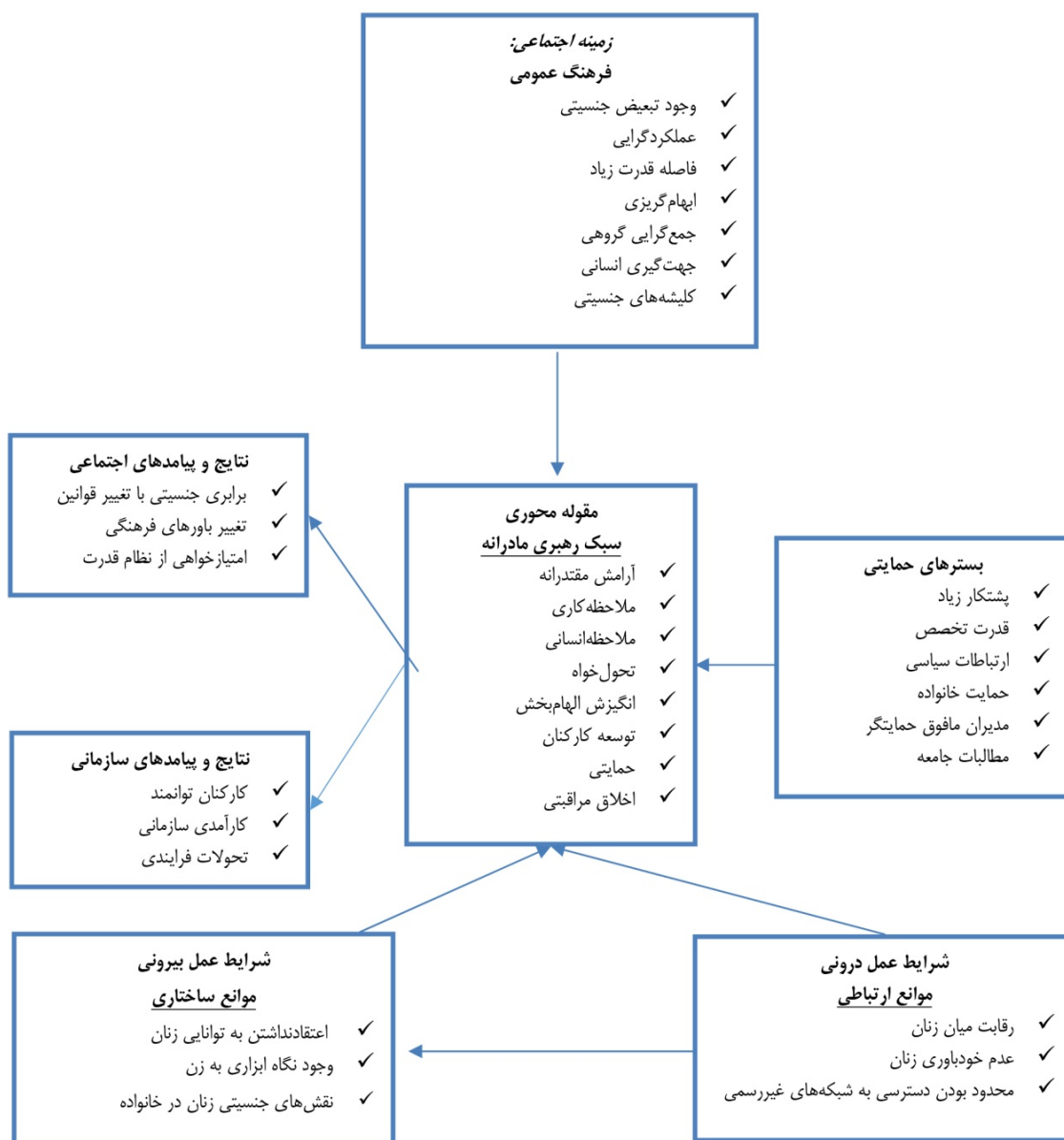
1. Hiller, DeChurch, DeChurch & Doty  
3. Erhardt, Werbel & Shrader  
5. Hoobler, Masterson, Nkomo & Michel

2. Campbell, & Minguéz-Vera  
4. Pathan & Faff

نهاد جامعه یعنی خانواده نشئت گرفته و آن سبک رهبری مادرانه است. نقش مادرانه زنان در سبک رهبری آنان در بازآفرینی فضای عاطفی سازمان در پژوهش های فلچر و اترنر نیز اشاره شده است. (فلچر، ۲۰۰۲ و اترنر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴). این سبک رهبری شامل ویژگی‌هایی همچون آرامش مقتدرانه، مشورت‌پذیری، توجه به روابط انسانی، تحول‌خواهی، تأکید بر پاداش درونی، توسعه کارکنان، مشارکت و اخلاق مراقبتی است که در ادامه درباره هر یک از این ویژگی‌ها توضیح داده می‌شود. به طور مثال، زنان بر اساس تئوری هویت اجتماعی، کارهایی انجام می‌دهند که با نقش‌های جنسیتی آنان سازگاری بیشتری داشته باشد. بنابراین درباره زنان این گونه فرض می‌شود که رفتار و واکنشی نشان دهند که با نقش جنسیتی آنها تناسب بیشتری داشته باشد و از این روش تأیید اجتماعی بگیرند (برلانت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) رفتارهایی که از زنان بر اساس نقش یا کلیشه‌های رفتاری انتظار می‌رود حمایت‌کننده، از خودگذشتگی، توجه زیاد به دیگران و... است (هیپل و همکاران، ۲۰۱۱ و امبری و همکاران، ۲۰۰۸)، اما زنانی که می‌خواهند جهت‌گیری جنسیتی نداشته باشند یا از طرف مردان به مداخلات متهم نشوند و بازیگران قدرت آنها را پذیرش کنند، همواره تحت فشار و این تعارض نقشی قرار می‌گیرند. بنابراین تلاش می‌کنند با داشتن اقتدار اما همراه با حفظ آرامش و صبوری و متانت، در سبک رهبری خود آرامش مقتدرانه‌ای داشته باشند (اسکیج<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). یکی دیگر از مؤلفه‌های سبک رهبری زنان برای گرفتن تأیید اجتماعی از بازیگران عرصه قدرت، داشتن روحیه مشارکت و مشورت‌پذیری است. زنان به دلیل عدم پذیرش در سطوح مدیریت و پیشبرد اهداف یا به دلیل ویژگی مادرانه‌ای که در سبک رهبری خود دارند، به گرفتن مشارکت و مشورت کارکنان در نظام مدیریت خود اقدام می‌کنند و از این طریق اهداف خود را پیش می‌برند.

یکی از بارزترین مؤلفه‌های سبک رهبری مادرانه، اخلاق مراقبتی زنان در سبک رهبری است. مادران به صرف ادای تکلیف از فرزندان خود مراقبت نمی‌کنند، بلکه نگرانی آنان درباره آینده فرزند، دل‌سوزی و تلاش در راستای بهبود اوضاع وی است که مادران را بر آن می‌دارد تا از خیرخواهی و توجه به دیگران سخن بگویند (بلک مور و ساکس، ۲۰۰۷: ۱۳). این نگرش مادرانه در سبک رهبری زنان در سازمان‌ها باعث می‌شود که آنان به جای تأکید بر اصول و حقوق، همواره در پی فهم و تبیین یا گسترش روابط پیچیده بین انسان‌ها باشند و در دل شبکه‌ای از این روابط به تأمل اخلاقی بپردازند و به معضله‌های اخلاقی پاسخ دهند. اخلاق مراقبتی، اخلاق مبتنی بر محبت است تا مبتنی بر اصول و بر این اساس باید با کسانی که با آنها در ارتباط هستیم مهربان و مسئول باشیم. به همین دلیل است که در سبک رهبری زنان، توجه به ملاحظه‌های انسانی برجسته و نمایان است. تا جایی که زنان پژوهش ما، مدیر خوب را مدیریت می‌دانند که «اهل تعامل زیاد و اهل شفقت» بوده و بتواند روی خود کنترل داشته باشد. بر اساس همین اخلاق مراقبتی است که زنان با توجه به نگاه ویژه‌ای که به انسان‌ها و روابط انسانی دارند، کارکنان را همچون فرزندان خانواده، به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان قلمداد می‌کنند و آنها را در تحول‌های سازمان، نقش‌آفرینان اصلی می‌دانند. بنابراین با توانمندسازی آنان از راه مدیریت مشارکتی، ضمن آماده کردن کارکنان برای رویارویی با تغییرها، در سازمان نیز محیطی را به وجود می‌آورند

که در آن، هم انسانیت انسان‌ها و هم استعداد آنها شکوفا شود و نیز دستیابی به تحول‌های سازمانی و توسعه هدف‌ها امکان‌پذیر شود و در این مسیر از پاداش‌های درونی برای انگیزش کارکنان خود استفاده می‌کنند.



شکل ۱. مدل سبک رهبری زنان با تأکید بر نقش فرهنگ ملی

زنان در سیر تحول طبیعی و تدریجی خود از زن خانه‌دار به مدیر، سیاست‌مدار، مصلح اجتماعی، فعال اقتصادی و اجتماعی و... ارتقا یافته‌اند. این سیر تحولی در جایگاه زنانه آنها باعث شده است که روحیه تحول‌خواهی در آنان نهادینه شود. بنابراین وقتی در سازمان‌ها در پست‌های مدیریتی قرار می‌گیرند به دنبال تحول فردی (توسعه کارکنان) و تحول

سازمانی می‌گردند. اسمیت (۱۹۹۰) در زنان مورد بررسی خود همین روحیه تحول‌خواهی را مشاهده کرد و دریافت که زنان فقط محصول‌های منفعل جامعه‌پذیری نیستند. آنها فعال هستند، خودشان را می‌آفرینند و در این آفریدن، برای سازمان‌ها چشم‌انداز جدید ایجاد می‌کنند. زنان با ایجاد احساس انجام رساندن کاری، احساس لیاقت و شایستگی، احساس آزادی عمل و استقلال، احساس رضایت و آرامش، کارکنان را وادار می‌کنند تا در راستای رسیدن به اهداف تلاش کنند. اینکه زنان به‌جای استفاده از پاداش‌های بیرونی، برای ایجاد انگیزه در کارکنان از پاداش درونی می‌کنند، می‌تواند چند دلیل داشته باشد. دلیل نخست، ماهیت بخش دولتی و عمومی است که زنان پژوهش ما در آن فعالیت می‌کنند و ابزارهای لازم برای اعطای پاداش بیرونی برای آنان وجود ندارد و دلیل دیگر هم می‌تواند نگاه مادرانه آنان باشد و شاید در صورت داشتن چنین امکانی (اعطای پاداش بیرونی) توزیع پاداش بر اساس مهر و بخشش مادرانه بود. بنابراین بر اساس آنچه بیان شد مدل سبک رهبری زنان به شکل دیاگرامی در شکل ۱ ترسیم شد.

### پیشنهادها و محدودیت‌های پژوهش

۱. این پژوهش، در جامعه آماری مدیران زن بخش دولتی صورت گرفت که نیاز است برای شناخت عمیق‌تر از سبک رهبری زنان، سبک رهبری مدیریت زنان در بخش خصوصی نیز بررسی شود.
۲. این پژوهش، فقط بستر فرهنگ ملی را در سبک رهبری زنان بررسی کرد. نیاز است عوامل دیگری همچون بسترهای قانونی و مسائل روان‌شناختی زنان نیز بررسی شوند.
۳. به دلیل محدودیت‌های دسترسی به زنان و پیروان آنها، پژوهشگر نتوانست مدل ارائه‌شده را سنجش کند که نیاز است پژوهشگران دیگر این مدل را آزمایش کنند.
۴. از موانع مهم زنان برای رسیدن به پست‌های مدیریتی، دسترسی محدود زنان به فضای غیررسمی عنوان شده است که مدیران ارشد سازمان‌ها با ایجاد فضاهای غیررسمی جدید و متنوع می‌توانند این محدودیت‌ها را کاهش دهند.
۵. نقش‌های جنسیتی برجسته زنان در خانواده باعث عدم تمایل زنان برای اخذ پست‌های مدیریتی می‌شود که لازم است خط‌مشی‌گذاران با تصویب قوانین یا ایجاد تسهیلات لازم نقش جنسیتی زنان در خانواده را کاهش دهند.
۶. استفاده از روش‌های منتورینگ برای رشد و پرورش مدیران زن می‌تواند از ابزارهای بسیار مهمی باشد که هم محدود بودن دسترسی به فضای غیررسمی را کاهش دهد و هم با تقویت خودباوری زنان مسیر رشد و پیشرفت آنان را فراهم کند.
۷. یکی از محدودیت‌های پژوهش، خودسانسوری بعضی مصاحبه‌شوندگان به دلیل جایگاه مدیریتی آنها بود که پژوهشگر تلاش کرد با ایجاد اعتمادسازی این مانع را برطرف کند. انجام مصاحبه در دفاتر کار افراد این خودسانسوری را تشدید می‌کرد که برای پژوهشگران دیگر پیشنهاد می‌شود، مصاحبه‌ها در فضای غیررسمی و غیرکاری صورت گیرد.

۸. سازمان‌های متولی توسعه مدیریت زنان می‌توانند با استفاده از نتایج این پژوهش، دوره‌های آموزشی و توانمندسازی مؤثری برای پرورش مدیران زن برگزار کنند.
۹. سازمان‌های متولی مربوطه می‌توانند با توجه به شناخت بسترهای حمایتی و موانع ارتباطی و ساختاری در مدل ارائه شده، بسترهای مناسبی برای رشد زنان و برطرف کردن موانع ارتقای زنان در قالب قوانین و بخش‌نامه‌ها به سازمان‌های مربوطه ابلاغ کنند.

## منابع

- اسدی فر، رویا (۱۳۹۱). طراحی مدل تجزیه و تحلیل خط‌مشی عمومی در ایران. رساله کتری تخصصی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.
- اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۸۱). بررسی موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی قوه مجریه (وزارتخانه‌های مستقر در تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- فاطمی صدر، فیروزه (۱۳۸۰). موانع ارتقای زنان در سطوح مدیریتی در سطح دانشگاه‌های تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.

## References

- Ali, S. (2007). Feminism and postcolonial: Knowledge/politics. *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), 191-212.
- Asadifar, R. (2011). *Designing Public Policy Analysis model in Iran*. Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (PH.D.) in Public Policy Making. (in Persian)
- Bell, E., & Nkomo, S.M. (1992) Revisioning women managers' lives. In: *Mills AJ and Tancred P (eds) Gendering Organisational Analysis*. Newbury Park, CA: Sage, 235-247.
- Berlant, L. (2008). *The Female Complaint: The Unfinished Business of Sentimentality in American Culture*. Durham, NC: Duke University Press.
- Blackmore, J., & Sachs, J. (2007). *Performing and Reforming Leaders: Gender, Educational Restructuring, and Organisational Change*. New York: University of New York Press.
- Brewer, A. (2013). *Leadership, Coaching and Followership: An Important Equation*. Sydney: Springer Science and Business Media.
- Brooks, I. (1996). Leadership of a cultural change process. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 31-37
- Bullough, A., Kroeck, K.G., Newburry, W., Kundu, S.K., & Lowe, K.B. (2012). Women's political leadership participation around the world: An institutional analysis. *Leadership Quarterly* 23(3), 398-411.

- Butterfield, D.A., Grinnell, J.P. (1999). Re-viewing gender, leadership, and managerial behaviour. Do three decades of research tell us anything? In: Powell GN (ed.) *Handbook of Gender and Work*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 223–238.
- Calás, M.B., & Smircich, L. (1993). Dangerous liaisons: The ‘feminine-in-management’ meets ‘globalization’. *Business Horizons* 36(2), 71–81.
- Campbell, K., & Minguez-Vera, A. (2010). Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. *Journal of Management & Governance*, 14, 37-59
- Carter, D. A., D’Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18, 396-414.
- Chaudhuri, S., Park, S., & Kim, S. (2019). The Changing Landscape of Women’s Leadership in India and Korea from Cultural and Generational Perspectives. *Human Resource Development Review*, 18(1) 16–46.
- Cheung, F. M., & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65, 182-193
- Chin, J.L. (2004). 2003 Division 35 presidential address. Feminist leadership: feminist visions and diverse voices. *Psychology of Women Quarterly*, 28(1), 1–8.
- Cockburn, C. (1991). *In the Way of Women: Men’s Resistance to Sex Equality in Organizations*. Basingstoke: Macmillan.
- Collard, J., & Reynolds, C. (2005). Leadership gender and culture in education. *London, England: Open University Press*.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Pakenhoff, J. (2007). Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies* 3(1), 40–67.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25, 191-199.
- Devona, G. S., & Reed, K. (2010). Appalachian Women Leaders: Products of Culture and Life Events. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 87–99
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11(1), 118–127.
- Due Billing, Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization* 7(3), 144–157.
- Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56, 1009-1019.
- Eagan, K., Stolzenberg, E.B., Ramirez, J.J., Aragon, M.C., & Suchard, M.R. (2016). *The American Freshman: Fifty-Year Trends 1966– 2015*. Los Angeles, CA: Higher Education Research Institute, UCLA.

- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Johnson, B. T. (1992). Gender and leadership style among school principals: A meta-analysis, *Educational Administration Quarterly*, 28, 76-102.
- Eagly, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12.
- Eagly, A.H., & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Ely, R., & Rhode, D. (2010). Women and leadership. Defining the challenges. In: *Nohria N and Khurana R (eds). Handbook of Leadership Theory and Practice: An HBS Centennial*.
- Ely, R.J., & Meyerson, D. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 103–151.
- Embry, A., & Padgett, M.Y., Caldwell, C.B. (2008). Can Leaders Step Outside of the Gender Box? An Examination of Leadership and Gender Role Stereotype. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1). DOI: 10.1177/1548051808318412.
- Enderstein, A. (2018). Not just a girl: Reworking femininity through women’s leadership in Europe. *European Journal of Women’s Studies*, 25(3) 325– 340.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11, 102-111.
- Esfidani, M. (2002). *Barriers to the presence of women in the executive positions of the executive*. Master's thesis, Faculty of Management, Tehran University. (in Persian)
- Fatemi Sadr, F. (2001). *Barriers to women promotion at managerial levels at Tehran's universities*. Master's thesis, Faculty of Humanities, Tarbiat Modarres University. (in Persian)
- Fine, M.G. (2009). Women leaders’ discursive constructions of leadership. *Women’s Studies in Communication*, 32(2), 180–202.
- Fisk, S.R., & Overton, J. (2019), Who Wants to Lead? Anticipated Gender Discrimination Reduces Women’s Leadership Ambitions. *Social Psychology Quarterly*, 82(3), 319–332.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661.
- Fletcher, J.K. (2002). The greatly exaggerated demise of heroic leadership: Gender, power, and the myth of the female advantage. *CGO Insights*, 13, 1–4.
- Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management and Organizations*, 17, 17-38.
- Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2018). Reflection/Commentary on a Past Article: “Adding Theoretical Grounding to Grounded Theory: Toward Multi-Grounded Theory”. *International Journal of Qualitative Methods*, 17, 1–5.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women’s ways of leadership*, New York: Doubleday/ Currency.



- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership and Organisation Development Journal*, 24(5), 273–284.
- Hiller, N., DeChurch, L., DeChurch, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37, 1137-1177.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoobler, J.M., Masterson, C.R., Nkomo, S. M., Michel, E.J. (2018), The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473–2499.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. F. (2013). *Strategic leadership across cultures: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage.
- Hoyt, C.L., & Murphy, S.E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership, *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399.
- Inglehart, R., & Norris, P. (2003). *Rising tide: Gender equality and cultural change around the world*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Inglehart, R., Basanez, M., Diez-Medrano, J., Halman, L., & Luijkx, R. (Eds.). (2004). *Human beliefs and values: A cross-cultural sourcebook based on the 1999–2002 values surveys* (2nd ed.). Mexico City: Siglo XXI.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jia, M., & Zhang, Z. (2013). Critical mass of women on BODs, multiple identities, and corporate philanthropic disaster response: Evidence from privately owned Chinese firms. *Journal of Business Ethics*, 118, 303-317.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82, 965-990
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York, NY: HarperCollins.
- Kurland, H., Peretz, H., Hertz – Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision, *Journal of Educational administration*, 48(1), 7-30.
- Lee, Y., & Liu, W. (2012). Leadership behaviors and culture dimensions in the financial industry. *Journal of Applied Finance and Banking*, 2(2), 15-44.
- Lewis, R., & Mills, S. (eds) (2003). *Feminist Postcolonial Theory: A Reader*. London: Routledge.
- Malagon, M. C., Huber, L.P., & Velez, V. N. (2009). Our Experiences, Our Methods: Using Grounded Theory to Inform a Critical Race Theory Methodology. *Seattle Journal For Social Justice*, 8 (1), 252-272.

- Maleki, A., & de Jong, M. (2014). A Proposal for Clustering the Dimensions of National Culture. *Cross-Cultural Research*, 48(2), 107–143.
- McClintock, A. (1995). *Imperial Leather: Race, Gender and Sexuality in the Colonial Context*. New York: Routledge.
- Nath, D. (2000). Gently shattering the glass ceiling: Experiences of Indian women managers. *Women in Management Review*, 15, 44-52.
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12, 301-316.
- O'Connor, K. (ed.) (2010). *Gender and Women's Leadership. A Reference Handbook*. Thousand Oaks.
- Ortner, S. (1974). Is female to male as nature is to culture? In: *Rosaldo MZ and Lamphere L(eds) Woman, Culture, and Society*. Stanford, CA: Stanford University Press, pp. 68–87.
- Osland, J. S., Snyder, M. M., & Hunter, L. (1998). A comparative study of managerial styles among female executives in Nicaragua and Costa Rica. *International Studies of Management & Organization*, 28(2), 1-16.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organisational Development Journal* 22(1), 5–10.
- Parry, K.W., & Bryman, A. (2006) Leadership in organizations. In: *Clegg SR, Hardy C, Laurence T and Nord WT (eds) The Sage Handbook of Organizational Studies*. London: Sage.
- Pathan, S., & Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance? *Journal of Banking & Finance*, 37, 1573-1589.
- Peus, C., Braun, S., & Knipfer, K. (2015). On becoming a leader in Asia and America: Empirical evidence from women managers. *Leadership Quarterly*, 26, 55-67.
- Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4(3), 68–74.
- Rowley, S., Hossain, F., & Barry, P. (2010). Leadership through a gender lens: How cultural environments and theoretical perspectives interact with gender. *International Journal of Public Administration* 33(2), 81–87.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2010). *The social psychology of gender: How power and intimacy shape gender relations*. New York, NY: The Guilford press.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Skeggs, B. (2001). The toilet paper: Femininity, class and mis-recognition. *Women's Studies International Forum*, 24(3/4), 295–307.
- Snaebjornsson, I. M., & Edvardsson, I. R. (2013). Gender, nationality and leadership style: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 89-103.
- Spicker, P. (2012). "Leadership": A perniciously vague concept. *International Journal of Public Sector Management*, 25, 34-47.

- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102, 299-317.
- Van den Brink, M., Holgersson, C., Linghag, S., & Deé, S. (2016). Inflating and down playing strengths and weaknesses: Practicing gender in the evaluation of potential managers and partners. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 20–32.
- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94, 3-18.
- Van Hippel, C., Wiryakusuma, C., Bowden, J., Shochet, M. (2011). Stereotype Threat and Female Communication Styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(10), 1312–1324.
- Wang, J., & Shirmohammadi, M. (2016). Women Leaders in China: Looking Back and Moving Forward. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 137–151.
- Yoonkyeong, N. (2003). Contextual influences on women's identities and leadership styles. *Asian Journal of Women's Studies*, 9(4), 69-77.
- Young, I.M. (1990). *Throwing Like a Girl*. Bloomington: Indiana Press.
- Zaccaro, S. J. (2007). TraitBased Perspectives of Leadership, *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zagorsek, H., Jaklic, M., & Stough, S. (2004). Comparing leadership practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does culture matter? *Cross Cultural Management*, 11(2), 16-34.