


# Public Organizations Management *Open Access*

Autumn (2024) 12(4): 147-166

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.72527.5051>

Received: 16/July/2024

Accepted: 25/Nov/2024

## ORIGINAL ARTICLE

### Sustainable Issues of Women in Future Organizations and Strategies For Managing them

Fatemeh Beigi Nasrabadi<sup>1</sup>, Mohammadmahdi Farahi<sup>2\*</sup>, Alireza khorakian<sup>3</sup>, Fariborz Rahimnia<sup>4</sup>

1. Ph.D Organizational Behavior Management, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran.

3. Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran.

4. Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran.

#### Correspondence

Mohammadmahdi Farahi  
E-mail: [mfarahi@um.ac.ir](mailto:mfarahi@um.ac.ir)

#### How to cite

Beigi Nasrabadi, F., Farahi, M.M., Khorakian, A.R., & Rahimnia, F. (2024). Sustainable Issues of Women in Future Organizations and Strategies For Managing them. *Public Organizations Management*, 12(4), 147-166.

#### ABSTRACT

Studies have shown that the trends in women's organizational roles indicate that, in the future, women will hold a significant share of managerial positions and leadership roles. However, due to challenges such as stereotypical thinking and multiple responsibilities, women operate in a more challenging environment compared to men. This study aims to identify issues concerning women in organizations that will persist into the future and propose strategies for addressing them. Conducted in the context of future studies, this research adopts an exploratory qualitative approach with a thematic analysis strategy. Semi-structured interviews were conducted with 21 academic and executive experts and analyzed using MAXQDA software. The findings are categorized into three main themes: contextual factors, issues, and strategies. The contextual factors are represented by the theme "trends and conditions related to women's roles in organizations," such as technological advancements and improved working conditions for women. The issues are categorized under "persistent challenges for women" such as unconscious stereotypes. Strategies are divided into two themes: "strategies for decision-makers and policymakers" such as Targeted support for women, and "strategies for women," such as raising awareness and fostering transformative initiatives. This study emphasizes the need for broader future studies in organizational management and women's roles in organizations.

#### KEYWORDS

Future Research, Future of Women, Future Strategies, Organizational Transformation, Women Issues Trend.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## مسائل پایدار زنان در سازمان‌های آینده و راهبردهای مدیریت آن

فاطمه بیگی نصرآبادی<sup>۱</sup>، محمدمهدی فراچی<sup>۲\*</sup>، علیرضا خوراکیان<sup>۳</sup>، فریبرز رحیم‌نیا<sup>۴</sup>

## چکیده

مطالعات نشان داده‌اند که روندهای نقش‌آفرینی زنان در سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که در آینده، زنان سهم قابل توجهی از پست‌های مدیریتی و نقش‌های رهبری را عهده‌دار خواهند شد. این در حالی است که زنان به علت مواجهه با موانعی همچون تفکرات کلیشه‌ای و مسئولیت‌های چندگانه، در بستری پر چالش‌تر نسبت به مردان فعالیت می‌کنند. پژوهش حاضر به دنبال شناسایی آن دسته از مسائل زنان در سازمان‌ها است که در آینده نیز پایدار هستند و همچنین ارائه راهبردهایی برای آینده است. این پژوهش در فضای آینده‌پژوهی، با استفاده از روش اکتشافی با رویکرد کیفی و استراتژی تحلیل مضمون انجام شد. به‌گونه‌ای که مصاحبه با ۲۱ نفر خبرگان دانشگاهی و اجرایی انجام و مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. سه دسته اصلی یافته‌ها شامل عوامل زمینه‌ای، مسائل و راهبردها می‌باشند. عوامل زمینه‌ای تحت مضمون «روندها و شرایط مرتبط با نقش‌آفرینی زنان در سازمان‌ها» مانند روند توسعه فناوری‌ها و تسهیل شرایط کاری برای زنان یافت شد. مسائل تحت مضمون «مسائل زنان که تا آینده پایداری دارند» مانند تفکرات کلیشه‌ای ناخودآگاه یافت شد و راهبردها تحت مضامین «راهبردهایی برای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران» مانند حمایت هدفمند از زنان و «راهبردهایی برای زنان» مانند تحول آگاهی و تحول‌آفرینی حاصل شدند. پژوهش حاضر تأکید بر انجام مطالعات گسترده‌تر آینده‌پژوهانه در فضای سازمان و مدیریت و نقش‌آفرینی زنان در سازمان‌ها دارد.

## واژه‌های کلیدی

آینده‌پژوهی، آینده زنان، تحول سازمان، راهبردهای آینده، روند مسائل زنان.

۱. دکتری، مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
۳. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
۴. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

نویسنده مسئول: محمدمهدی فراچی  
 رایانامه: [mfarahi@um.ac.ir](mailto:mfarahi@um.ac.ir)

## استناد به این مقاله:

بیگی نصرآبادی، فاطمه؛ فراچی، محمدمهدی؛ خوراکیان، علیرضا و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۴۰۳). مسائل پایدار زنان در سازمان‌های آینده و راهبردهای مدیریت آن. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۴)، ۱۶۶-۱۴۷.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۳. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است. این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

**مقدمه**

چندگانه از زنان، فضای مردانه و سیاسی سازمان‌ها و کلیشه‌های جنسیتی و غلبه نگاه‌های سنتی به زنان (برجلی‌لو و همکاران، ۲۰۱۲؛ رفعت‌جاه و خیرخواه، ۲۰۱۲ و ضرغامی‌فرد و بهبودی، ۲۰۱۴) و ریشه‌دار بودن این تفکرات و نگاه‌ها در تاریخ، فرهنگ و زندگی اجتماعی ایرانیان، مجموعه‌ای از چالش‌ها وجود دارد (طوافی و همکاران، ۲۰۱۴). ماهیت این چالش‌ها به‌گونه‌ای است که عمدتاً تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و ساختارهای اجتماعی و فرهنگی سنتی جامعه ایران می‌باشند که در اذهان افراد رسوخ کرده و به‌طور ضمنی نسل به نسل منتقل می‌شوند. این عوامل از گذشته وجود داشته، در حال حاضر ادامه دارند و احتمالاً با چهره‌های متفاوت در آینده نیز پایدار خواهند بود.

در ایران با توجه به افزایش سطح تحصیلات، توانمندی‌ها و آگاهی‌های زنان، تمایل ایشان جهت ایفای نقش‌های کلیدی‌تر در سازمان‌ها افزایش یافته است (بهپور و همکاران، ۲۰۲۱). در صورت بی‌توجهی به مسائل و چالش‌های زنان در سازمان‌ها و پایداری مسائل در آینده، نابرابری‌های جنسیتی در سطح سازمانی و اجتماعی تثبیت خواهد شد که منجر به افزایش نارضایتی اجتماعی و تشدید تعصبات جنسیتی می‌گردد. همچنین بهره‌برداری ناکافی از ظرفیت‌های زنان منجر به کاهش بهره‌وری شده و بی‌توجهی به حضور زنان در پست‌های مدیریتی، سازمان‌ها را از نوآوری و دیدگاه‌های متنوع محروم خواهند کرد. عدم توجه به تنوع جنسیتی در سطوح مدیریتی می‌تواند منجر به تصمیمات محدود و عدم انطباق با نیازهای گسترده‌تر جامعه و بازار گردد. پایداری و عدم ارائه راهکار برای این مسائل می‌تواند منجر به بروز مشکلات جدی در سطح سازمانی، اجتماعی و اقتصادی در آینده شود که نه تنها بر موقعیت زنان، بلکه بر کارایی و پایداری سازمان‌ها و همچنین توسعه اقتصادی کشورها در آینده تأثیر منفی خواهد گذاشت (کاتور و اروا، ۲۰۲۰). بنابراین، انجام پژوهش‌های آینده‌پژوهی در این زمینه، ضروری است تا از گسترش این مشکلات جلوگیری نماید.

سیاست‌گذاری مناسب در راستای کاهش شکاف جنسیتی در سطوح عالی سازمان‌ها در ابتدا نیازمند شناسایی مسائل ریشه‌ای زنان است که در آینده نیز جریان دارند. در صورت تشخیص، تبیین و مدیریت این مسائل جریان رو به بهبودی ایجاد می‌شود که زنان با نشان دادن توانمندی‌های بیشتر و تأثیرگذاری بیشتر بر سازمان‌ها، بر ابعاد منفی زمینه‌ای خصوصاً

در سطح جهانی تحقیقات آینده‌پژوهی سازمان‌ها نشان داده‌اند که از اواسط قرن ۲۱، زنان به‌طور فزاینده‌ای در حال ورود به سطوح رهبری و مدیریتی سازمان‌ها هستند و در آینده‌ای نزدیک، نقش عمده‌ای در رهبری جامعه و سازمان‌ها ایفا خواهند کرد و بر شکاف جنسیتی در سطوح عالی سازمان‌ها غلبه خواهند کرد (ادلر و اوسلند، ۲۰۱۶). در ایران نیز با توجه به روند افزایشی ورود زنان به دانشگاه و تحصیلات تکمیلی و همچنین فعالیت گسترده در رده کارشناسی و سرپرستی سازمان‌ها و بعضاً مدیریت میانی، در آینده شاهد فعالیت بیشتر ایشان در رده‌های مدیریتی ارشد و عالی و نقش‌های رهبری خواهیم بود (ناصری‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۰).

در کنار این تحولات مثبت، زنان همچنان با چالش‌های مختلفی در سازمان‌ها روبرو هستند که باعث می‌شود فعالیت‌های آنان در بستری متفاوت از مردان قرار گیرد. در سطح جهانی زنان اغلب با موانعی همچون تفکرات کلیشه‌ای و ناخودآگاه جنسیتی، عدم دسترسی برابر به فرصت‌های مدیریتی و شغلی، مسئولیت‌های چندگانه خانوادگی و اجتماعی و شکاف در حمایت‌های ساختاری مواجه هستند، در حالی که مردان معمولاً از فرصت‌ها و ساختارهای حمایتی گسترده‌تری در محیط‌های کاری برخوردارند (گارتازیا و ون آگن، ۲۰۱۲). این موضوع در سطح دنیا نیز پذیرفته شده است که با وجود کلیشه‌های جنسیتی، سقف شیشه‌ای، زمین لغزنده و صخره شیشه‌ای، زنان در بستر پر چالش‌تری فعالیت کرده و نسبت به هم‌تایان مرد خود با مسائل و موانع پیچیده‌تری مواجه‌اند (گومزدوران و همکاران، ۲۰۲۳؛ رینولد و همکاران، ۲۰۲۳). این مسائل در ارتباط با عواملی همچون عدم پذیرش زنان به‌عنوان مدیر در جامعه و سازمان‌ها، وجود انتظارات و نقش‌های چندگانه از زنان، تمایل و توانایی کم زنان در مورد پذیرش پست‌های رده بالاتر سازمانی، عدم خودباوری زنان در مورد شایستگی‌هایشان است (چیزما و همکاران، ۲۰۱۵؛ پاستین اندردال و همکاران، ۲۰۱۴).

در ایران نیز بسترهای فرهنگی-اجتماعی موجود ایران چالش‌هایی را پیشروی زنان قرار می‌دهد. به‌گونه‌ای که با وجود پیشینه سنتی-مذهبی جامعه، وجود انتظارات و نقش‌های

1. Adler & Osland
2. Gartzia & Van Engen
3. Gómez-Durán et al.
4. Reinwald et al.
5. Chizema et al.
6. Paustian-Underdahl

• چه راهبردهایی جهت مدیریت این مسائل وجود دارد؟

### مبانی نظری پژوهش

بنیان نظری این پژوهش بر پایه مفهوم وابستگی به مسیر استوار است. مفهوم وابستگی به مسیر یا قفل شدن<sup>۵</sup> در ابتدا توسط یک متخصصان کامپیوتر با نام دیوید<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) ارائه شد و بعدها وارد اقتصاد و جامعه‌شناسی شد. دیوید در تحولات چیدمان صفحه‌کلید ماشین‌های تحریر (کامپیوترهای امروزی) متوجه شد که جاذبه‌ای تکنولوژی‌های بعدی صفحه‌کلید را تحت تأثیر شکل اولیه قرارگیری حروف روی آن نگه می‌دارد و تغییرات آتی این تکنولوژی را در مسیر مشخصی هدایت می‌کند. بعدها داگلاس نورس این مفهوم را در اقتصاد بسط داد و اثبات کرد تغییرات آینده جوامع تأثیرپذیر از ترکیب نهادی اولیه‌ای هستند که ممکن است کارآمد نباشند اما به علت وابستگی به مسیر در مسیری صعودی رشد کنند. وابستگی به مسیر یا قفل شدن بیان می‌کند که افراد نمی‌توانند از سایه وضعیت‌های قبلی رها شوند و وضعیت‌های آینده آن‌ها محدود و بر پایه وضعیت‌های قبلی آن‌ها است. لذا در مطالعه پدیده‌های مربوط به آینده رویکردهایی نیاز است که بتوان بر اساس آن‌ها رابطه بین گذشته و آینده و را تحلیل کرد و بینش جدیدی به دست آورد. بر همین اساس مشاهده می‌شود که در تحقیقات آینده‌پژوهی، با مطالعه حوادث و رویدادها و ویژگی‌های خاص پدیده از زمان گذشته تا حال و پیدا کردن روند تغییرات آن و بسط دادن روندها به آینده رایج است. بر اساس این نظریه بکمن و بورتون<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) به شکل‌گیری تیم‌های مدیریت عالی و ایننگاس<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) به تأثیر به پذیرفتن تحولات نهادی از وابستگی به مسیر پرداخته‌اند.

بر این اساس جهت مطالعه مسائل زنان در سازمان‌های آینده باید نگاهی به مسائل زنان در حال حاضر داشت. چرا که براساس این نظریه بسیاری از موانع و مسائل حال حاضر زنان ریشه در گذشته دارند و عمده مسائل آینده نیز در مسیر مسائل و موانع حال حاضر خواهند بود که در آینده با چهره‌ای متفاوت جریان خواهند داشت.

همچنین مفهوم روندهای پایدار<sup>۹</sup> (اودوت، ۲۰۱۷) به بررسی الگوها، رفتارها و روندهایی می‌پردازد که در طول زمان ثابت می‌مانند، به‌سختی تغییر می‌کنند، و با وجود تغییرات محیطی،

ابعاد فرهنگی و اجتماعی مانند تعصبات و کلیشه‌های جنسیتی تأثیر گذاشته و با ادامه این جریان، به‌مرور عوامل محدودیت‌زا و بازدارنده کم‌رنگ‌تر شده و در آینده به سمت شرایط مطلوب‌تر، فضا و فرهنگ کاری بهتر، ادامه جریان توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌ها در زنان و به دنبال آن بهبود شاخص توسعه منابع انسانی و بهبود وضعیت توسعه‌یافتگی کشور حرکت خواهیم نمود (گومز‌دوران و همکاران، ۲۰۲۳؛ رینوالد و همکاران، ۲۰۲۳).

در سال‌های گذشته، در دنیا علاقه پژوهشی به سمت مطالعات زنان در سازمان‌ها پیش رفته است و به مسائل و موانع پیشروی زنان جهت انتصاب به رده‌های مدیریتی پرداخته‌اند (چوپرا و بهیلار<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰؛ چارچ و بورک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷؛ هارینگتون و لاج<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹، تینگ و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹). در حالی که مطالعات متعددی به این مسائل در حال حاضر پرداخته‌اند، تحقیقات کمی به پیش‌بینی و شناسایی مسائل زنان در سازمان‌های آینده و راهبردهای مقابله با آن‌ها پرداخته‌اند مطالعات موجود عمدتاً رویکردی حال محور دارند و کمتر ارائه راهکار را مدنظر داشته‌اند. این در حالی است که روندهای جهانی حکایت از افزایش حضور زنان در پست‌های مدیریتی و رهبری در آینده دارد که ایران نیز از این جریان مستثنا نیست. اما تاکنون پژوهشی به این موضوع نپرداخته است که در فضای سازمان و مدیریت، مسائل زنان در سازمان‌های آینده که در امتداد روندهای حال حاضر چالش‌های زنان هستند چه می‌باشند. همچنین راهبردهای برون رفت از آن مسائل نیز مطالعه نشده است.

به این ترتیب هدف پژوهش حاضر این است که با رویکردی کلان و جامعه‌شناسانه در بستر سازمان‌های ایرانی مطالعه کند که زنان در سازمان‌های آینده با چه مسائلی مواجه هستند که در نتیجه پایدار ماندن مسائل حال حاضر است و چه راهبردهایی را از اکنون باید اتخاذ نمود تا از شدت این مسائل در آینده بکاهد. این امر نیاز به انجام تحقیقاتی با رویکرد آینده‌پژوهی دارد. در حالی که مطالعات آینده در فضای سازمان و مدیریت در کشور ما مغفول مانده است. به این ترتیب پژوهش حاضر در تلاش است تا با رویکردی آینده‌پژوهانه به این سؤالات پاسخ گوید که:

• در سازمان‌های ۲۰ سال آینده ایران، زنان با چه مسائلی مواجه هستند که در نتیجه پایدار ماندن مسائل و موانع حال حاضر است؟

5. Path dependence or lock-in

6. David

7. Beckman & Burton

8. Ebbinghaus

9. Persistent Trends

1. Chopra & Bhilare

2. Church & Burke

3. Harrington & Ladge

4. Ting et al.

به‌گونه‌ای که برخی تحقیقات نشان داده‌اند در میان افراد و حتی زنان این چنین تصور می‌شود که مردان مدیرانی مؤثرتر نسبت به زنان هستند (استیمانیس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). در حالی که برخی مطالعات نشان داده‌اند زنان رهبران موفق‌تری از مردان هستند (یانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). پژوهشی نیز نشان داده‌اند که در مجموع شایستگی‌های زنان و مردان تفاوت چندانی ندارند (آردیتی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). اما هنگامی که از مدیران زن و مرد در خصوص اثربخشی آن‌ها سؤال شده است، زنان خود را کمتر اثربخش تخمین زده‌اند (پاستین آندردال و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). به این ترتیب تفکرات کلیشه‌ای چالش‌هایی در خصوص ادراک از اثربخشی زنان و عدم خودباوری و اعتماد به نفس مدیران زن ایجاد کرده است.

از دیگر چالش‌های تفکر کلیشه‌ای، ناسازگاری بین رفتارهای اجتماعی زنان و کلیشه‌های مرتبط با مدیریت مؤثر است. چرا که یک مشکل اساسی که مدیران زن با آن روبرو هستند تناقض بین انتظاراتی است که مردم از یک زن دارند همچون مهربان، لطافت و حمایتگری و از طرف دیگر، انتظاراتی که از رفتار یک مدیر دارند همچون اقتدار، قاطعیت و رقابت‌طلبی. برای مثال، اگر یک مدیر زن تصمیمات قاطعانه اتخاذ کند، ممکن است به دلیل عدم تطابق با کلیشه‌های جنسیتی به‌عنوان «غیر زنانه» مورد قضاوت قرار گیرد. از سوی دیگر، اگر رفتارهای لطیف و حمایت‌گراانه داشته باشد، ممکن است به‌عنوان مدیری فاقد اقتدار دیده شود. این موضوع منجر به تناقضاتی می‌شود که آیا مدیران زن باید متفاوت از هنجارهای سنتی جنسیتی خود عمل کنند و ریسک ارزیابی‌های منفی را پذیرفته و از هم‌تایان مرد که رفتار مشابهی دارند کمتر موردپسند قرار گیرند (رودمن و گلیک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱) یا به سبک رفتاری جنسیتی خود وفادار بمانند (روزنر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). در هر دو حالت زنان با چالش‌هایی مواجه خواهند بود. اگر با کلیشه‌های زنانه مورد انتظار همسو باشند، احتمال فرصت‌های برابر با مردان کاهش می‌یابد (ساندبرگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵) و این موضوع می‌تواند موقعیت آن‌ها در محل کار از جمله دسترسی به شبکه‌های حرفه‌ای را تضعیف کند (واتکینز و اسمیت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴) و اگر سازگاری بیش از حد با رفتار مردانه داشته باشند و نقاط قوت و نقطه نظرات زن خوی خود را کنار بگذارند شاید بتوانند

اجتماعی و اقتصادی، همچنان پایدار باقی می‌مانند. این مفهوم می‌تواند به شناسایی موانع ساختاری و فرهنگی بپردازد که در طول زمان پایدار بوده و به‌عنوان موانع و مسائل زنان برای پیشرفت به سطوح بالای مدیریتی می‌شوند. موانعی همچون کلیشه‌های جنسیتی و سیاست‌های سازمانی ناکارآمد، به‌رغم تلاش‌های متعدد برای تغییر، ممکن است در طول زمان پایدار باقی بمانند. بنابراین، شناسایی و تحلیل این مسائل پایدار می‌تواند به طراحی راهبردهای مؤثر برای مدیریت مسائل و موانع کمک کند.

### مسائل زنان در سازمان‌ها

پژوهشگران تأکید می‌کنند که جنسیت‌های مختلف در بسترهای سازمانی، فرهنگی، اجتماعی و قانونی متفاوتی فعالیت می‌کنند. علی‌رغم مزیت بالقوه اشتغال، مدیریت و رهبری در زنان، این موضوع منجر به چالش‌های بیشتری برای آنان در سازمان‌ها و محیط‌های مردسالار می‌شود. به‌عنوان مثال، در مطالعه‌ای که توسط اسر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) انجام شده است، از دیدگاه رهبران مرد، زنان برای موفقیت در محیط‌های کاری مردسالار باید ترکیبی از شایستگی‌های حرفه‌ای و رفتارهای شخصی و بین فردی را به نمایش بگذارند. این انتظارات می‌تواند فشار مضاعفی بر زنان وارد کند تا علاوه بر مهارت‌های فنی، ویژگی‌های رفتاری خاصی را نیز نشان دهند که ممکن است با کلیشه‌های جنسیتی موجود در تضاد باشد. این چالش‌ها شامل نیاز به اثبات مداوم شایستگی‌ها، مقابله با تعصبات ناخودآگاه و مدیریت انتظارات متناقض در محیط‌های کاری است. برخی محققان عنوان نموده‌اند شکاف جنسیتی در سطوح مدیریتی سازمان‌ها کاملاً مشهود است. حتی زنانی که به سطوح بالای مدیریتی سازمان‌ها راه یافته‌اند با این چالش مواجه می‌شوند که باید در فضایی که با سبک‌های رهبری مردانه شکل گرفته است فعالیت کنند (ماید و وبر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

یکی از بزرگ‌ترین این چالش‌ها وجود تفکر کلیشه‌ای در مورد زنان و توانمندی مدیریت آن‌ها است. چرا که مدیریت اجرایی سازمان‌ها مدت‌ها است که با مردان همراه است که در کشورهای توسعه‌یافته عمدتاً با موفقیت انجام می‌شود (گیاکومین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). تفکرات کلیشه‌ای مربوط به زنان آن‌چنان قدرتمند در بافت فکری مردم نفوذ کرده است که تصور از اثربخشی مدیران زن تبدیل به یک چالش شده است.

4. Estimannis et al  
5. Young  
6. Rudman & Glick  
7. Rosner  
8. Sandberg  
9. Watkins & Smith

1. Esser et al  
2. Maida & Weber  
3. Giacomin et al

جامعه و سازمانی از آن برداشت می‌شود. عمده چالش‌ها ناشی از عوامل فرهنگی، نقش‌های خانوادگی زنان و کلیشه‌های رایج است و بخش دیگری از چالش‌ها عوامل ساختاری و موانع سازمانی مشهود و نامشهود مانند قوانین و مقررات، عدم حمایت‌ها، فراهم نکردن فضای رشد و ارتقا، سقف شیشه‌ای و مواردی از این قبیل است. دسته دیگری از چالش‌ها موانع ذهنی زنان مانند عدم خودباوری، اعتماد به نفس، باور کلیشه‌های ضد زن می‌باشند.

### پیشینه پژوهش

دی سیمون<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، پژوهشی با موضوع بازمفهوم‌سازی تعادل کار-زندگی و مدل کار افراطی انجام دادند. این پژوهش نشان داد که اگرچه زنان نسبت به هم‌تایان 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 فرصت‌های پیشرفت سوق می‌دهد. این روایت انتخابی، ادراک زنان را مبنی بر اینکه این موانع پیشرفت شغلی تحمیلی هستند، سوق می‌دهد. این تحقیق نشان داد چالش‌های زنان در محیط‌های کاری تا حدی است که زنانی که در رده بالای سازمان‌ها کار می‌کنند ناچار به مدل کار افراطی هستند. بوهرم و شیننبرگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی با موضوع ممانعت از نشت در مسیر ترقی زنان انجام دادند. این مطالعه میان زنان هندی و زنان آلمانی (آلمان به‌عنوان کشوری نسبتاً مردخو) انجام شد. نتایج نشان داد در هر دو گروه طی مسیر ارتقای افراد تا سطوح بالاتر سازمانی و به سمت دستیابی به نقش‌های مدیریتی برجسته‌تر، نشت اتفاق می‌افتد و بخشی از زنان از مسیر ترقی خارج می‌شوند و بیشتر زنان در مسیر شغلی خود متوقف می‌شوند. این موضوع ناشی از بافت مردسالارانه این جوامع و همچنین به قوت خود باقی ماندن انتظارات نقش جنسیتی سنتی از زنان در هر دو کشور بیان شده است. بر اساس این مطالعه اگرچه زنان پیشرفت تحصیلی قابل توجهی حاصل نموده و در موقعیت‌های حرفه‌ای‌تر و یا سطوح بالاتری نسبت به گذشته در حال فعالیت هستند اما همچنان به‌گونه‌ای سنتی مسئولیت امور منزل و مراقبت از کودکان و حتی بعضاً در هندوستان مراقبت از پدر و مادر خود و همسر بر عهده زنان است و این باعث می‌شود که در هر دو کشور زنان تمایلی به

در محیط‌های مردسالار موفق شوند (پاستین اندردال و همکاران، ۲۰۱۴) و به شبکه‌های ارتباطی مهم به‌اصطلاح مردانه است دسترسی پیدا کنند (پاول و همکاران، ۲۰۰۲) اما رفتارهای خارج از زنانگی موجب از بین رفتن اعتبار و اصالت آن‌ها می‌شود (روزنر، ۲۰۱۵). جهت غلبه بر این چالش برخی محققان پیشنهاد نموده‌اند توانایی ادغام هر دودسته صلاحیت مدیریتی مردانه و زنانه مؤثرتر از سازگاری با رفتارهای صرفاً مردانه است (گارتازیا و ون آگنن، ۲۰۱۲).

یک چالش اساسی دیگر که خصوصاً در کشورهای در حال توسعه واضح‌تر است نقش‌های چندگانه زنان، مسئولیت‌های خانوادگی و انتظارات چندگانه و گاهی متناقض از زنان است که باعث می‌شود طی مسیر شغلی آن‌ها توقف رخ دهد (بوهرم و شیننبرگ، ۲۰۱۸).

از دیگر چالش‌ها، وجود موانع سیستمی و ساختاری بر سر راه ارتقای زنان است. به‌گونه‌ای که ساختارها و لایه‌های پنهان سازمانی و عوامل مشهودتری همچون سیستم‌های جذب، ارتقا، توسعه و مربی‌گری و جبران خدمات عمده‌تاً براساس معیارهایی مردانه تعریف شده‌اند. در این راستا مطالعه‌ای نشان می‌دهد چالش‌های انتقال به سمت‌های مدیریتی برای زنان شامل فرهنگ غالب و فقدان رویکرد سیستماتیک برای ایجاد ظرفیت‌های مدیریتی برای زنان است (اوشو و همکاران، ۲۰۲۱). مطالعه دیگری نشان داد که در بحران همه‌گیری کووید ۱۹ در اقتصادهای با نابرابری جنسیتی بالا و اقتصادهای در حال توسعه، کسب‌وکارهای تحت مدیریت زنان بیشتر در معرض بسته شدن و تعطیلی طولانی‌تر نسبت به مشاغل تحت مدیریت مردان هستند و زنان نسبت به آینده بدبین‌تر هستند. آن‌ها استدلال می‌کنند که عوامل اصلی این مسئله احتمالاً عوامل مالی و نیروی کار هستند (لیو و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهش دیگری نیز عنوان کرد دلایل عدم تعادل جنسیتی در مقامات ارشد در بخش بهداشت، تصمیم‌گیری در مورد تشکیل خانواده و تأثیر بر پیشرفت شغلی، تجربیات سوگیری در انتصابات یا ترفیعات؛ و خودباوری است (لانگاوی و همکاران، ۲۰۲۰).

تحقیقات مختلف با رویکردهای متفاوتی مسائل زنان در سازمان‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند که در مجموع پیچیدگی موضوع و قوی بودن تأثیرات زمینه و بافت اجتماعی-فرهنگی

1. Powell
2. Böhmer & Schinnenburg
3. Ocho
4. Liu
5. Langkawi et al

قلی‌پور و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی چالش‌های زنان در ورود به شبکه‌های علمی مردانه در محیط‌های دانشگاهی را بررسی نمودند. در این پژوهش اصطلاح «شبکه‌های علمی مردانه» به‌عنوان کنایه از گروهی از مردان معرفی شده است که به روابط موجود در شبکه‌ها تعصب فراوان داشته و آن را برای ورود زنان بسته نگه داشته‌اند. این پژوهش چالش‌ها را شامل موانع فرهنگی (از قبیل فرهنگ حاکم بر جامعه، محدودیت‌های عرفی)، موانع ناشی از قوانین غیررسمی موجود در شبکه‌های مردانه، موانع خانوادگی (از قبیل وابستگی عاطفی زنان به خانواده، محدودیت‌های خانوادگی زنان، درگیری ذهنی بیشتر زنان در خانواده)، شبکه‌های مردانه (از قبیل هنجارهای شبکه‌های علمی مردانه، مدیریت مردانه شبکه‌ها، حاکمیت نگرش مردسالارانه در شبکه‌ها، تفاوت در نگرش‌های مردان و زنان)، ضعف توانایی زنان در ورود به شبکه‌های مردانه دانسته‌اند.

نهایتاً با توجه به روندهای افزایش ورود زنان به دانشگاه‌ها و سطوح تحصیلات تکمیلی و افزایش حضور و نقش‌آفرینی زنان در محیط‌های کاری، افزایش توانمندی‌ها و خودباوری ایشان و انتظارات بیشتر جهت تأثیرگذاری بر سازمان‌ها و نقش‌آفرینی بیشتر ایشان در سطوح رهبری سازمان‌های آینده، نیاز است تا با رویکردی آینده‌پژوهانه به این موضوع نگرسته شود و چالش‌های پیشروی زنان آینده و راهکارهایی جهت غلبه بر این چالش‌ها یافت شود. در خصوص چالش‌های زنان در سازمان‌های آینده خلأ مطالعاتی وجود دارد. در خصوص راهبردهای پیشنهاد شده نیز تحقیقات توصیه‌هایی جهت آموزش و توانمندسازی زنان و حذف موانع سیستمی ساختاری و حمایت از زنان دارد. اما این توصیه‌ها علاوه بر اینکه مکفی به نظر نمی‌رسند، به‌طور خاص برای زنان و مبتنی بر چالش‌های آینده زنان ارائه نشده‌اند. به این ترتیب هدف پژوهش حاضر شناسایی مسائل زنان در سازمان‌ها که در آینده نیز پایدار هستند و ارائه راهبردهایی برای آن است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ جهت‌گیری بنیادین، از نظر فلسفی تفسیرگرایانه و از نظر رویکرد استقرایی است. در پژوهش حاضر، جهت‌گیری بنیادین به این معناست که مطالعه در پی توسعه دانش بنیادی درباره چالش‌ها و مسائل زنان در سازمان‌های آینده است. این پژوهش، برخلاف پژوهش‌های کاربردی، بیشتر بر درک و شناسایی مسائل و ارائه بینشی عمیق درباره پایداری چالش‌های کنونی در آینده تمرکز دارد و

اخذ مسئولیت‌های بیشتر در محیط کاری نداشته باشند و طی رشد مسیر شغلی خود متوقف شوند.

آردیتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، پژوهشی با هدف مقایسه شایستگی‌های مدیریتی مردان و زنان انجام داده‌اند. در این پژوهش عنوان شده است که در صنایع تولیدی کشور سوئد فقط ۵ درصد مدیران زن هستند و این تحقیق انجام شده است تا بررسی کند آیا این شکاف جنسیتی به علت تفاوت در شایستگی‌ها است؟ در این پژوهش ۱۱۲ مدیر از منظر ۲۰ شایستگی مدیریتی بررسی شده است. نتایج نشان داد در هر ۱۷ تا ۲۰ شایستگی زنان و مردان تفاوت معناداری نداشتند. مردان از منظر دو شایستگی پایداری و تصمیم‌گیری به خود نمره بالاتری داده و زنان در شایستگی حساس بودن به خود نمره بیشتری داده‌اند. نتایج نشان داد که مردان و زنان از نظر این شایستگی‌ها تفاوت معناداری ندارند و شکاف جنسیتی در سطوح مدیریتی ارتباطی با شایستگی‌ها ندارد.

عابدینی بلترک و منصور (۲۰۱۸)، عوامل مؤثر بر عدم ارتقای مدیریتی زنان در نظام آموزش و پرورش را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان داد هنجارهای مبتنی بر سنت‌گرایی، غلبه فرهنگ مردسالاری، نگرش کلیشه‌ای به مدیریت زنان، تبعیض‌های جنسیتی نانوشته، نپذیرفتن مدیریت زنان از سوی کارکنان، ناتوانی زنان در برخورد قهرآمیز، ریسک‌ناپذیری، نداشتن خودباوری، نداشتن اعتماد به نفس، تعارض کار و وظایف خانوادگی، نپذیرفتن مسئولیت‌های مدیریتی از سوی زنان و عدم شایسته‌گزینی مانع ارتقای مدیریتی زنان می‌شوند. ضرغامی‌فرد و بهبودی (۲۰۱۴)، در پژوهشی با موضوع تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری، نشان دادند عواملی همچون طرفداری درون‌گروهی مردان، فقدان شبکه‌های حمایتی برای زنان و عوامل فرهنگی موجب می‌شوند که زنان در مشاغل مدیریتی اثربخشی کمتری داشته باشند. این موضوع پیامدهایی فردی و سازمانی به دنبال دارد که صخره شیشه‌ای و چالش‌های پیش روی زنان را تقویت می‌کند.

رفت‌جاه و خیرخواه (۱۳۹۲)، در پژوهشی مسائل و چالش‌های اشتغال زنان از دیدگاه شاغلان پست‌های مدیریت را بررسی کردند. نتایج نشان داد مشکلات و مسائل منزل و فرزندان، وجود نگرش سنتی و منفی به کار زنان، وجود تبعیض و نابرابری شغلی، ساعات کار انعطاف‌ناپذیر و طولانی، مردسالاری و عدم همکاری مرد در خانه و ناسالم بودن محیط کار از مهم‌ترین مسائل هستند.

رابرتسون، ۲۰۰۹ و تورنروس، ۲۰۰۰).

در این پژوهش جامعه مورد مطالعه متخصصانی می‌باشند که بتوانند در خصوص مسائل زنان در سازمان‌ها و ارائه راهبردهایی برای آینده نظریه‌های مناسبی ارائه کنند. لذا جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان مهم علمی و اجرایی در حوزه‌های مدیریت و علوم انسانی و اجتماعی (مانند جامعه‌شناسی، مطالعات زنان، آینده‌پژوهی، جامعه‌شناسی سازمان، مدیریت فناوری اطلاعات، علوم تربیتی، تاریخ و ...) می‌باشند که به‌عنوان صاحب‌نظر در مسائل اجتماعی و سازمانی شناخته می‌شوند و دارای شهرت علمی و اجرایی و یا انتشارات و بروندادهایی در زمینه‌های مرتبط هستند و به‌نوعی مرجع شناخته می‌شوند. این افراد به دلیل تجربه عملی و دانش نظری، دیدگاه‌های جامعی درباره مسائل زنان در سازمان‌ها و چالش‌های پیشروی آن‌ها ارائه می‌دهند. همچنین ترکیب تخصص‌های علمی و اجرایی امکان تحلیل چندبعدی و استخراج بینش‌های عمیق و کاربردی را فراهم می‌کند.

به این ترتیب در پژوهش حاضر، روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند قضاوتی براساس مشورت با استادان همکار و سایر خبرگان است. اعضای نمونه و یا به عبارت بهتر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، برحسب دسترسی پژوهشگر از کلان‌شهرهای مشهد و تهران انتخاب شدند. پس از مصاحبه با ۲۱ نفر اشباع نظریه‌ها حاصل شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۹ نفر زن و ۱۲ نفر مرد می‌باشند. تعداد ۱۴ نفر از مشارکت‌کنندگان عضو هیئت‌علمی دانشگاه‌های برتر و دارای انتشارات مرتبط و دارای تجربه مدیریت در بخش خصوصی و دولتی هستند و تعداد ۷ نفر دارای سوابق مدیریتی در سطوح عالی سازمان‌ها می‌باشند. تعداد ۱۶ نفر دارای تحصیلات دکتری و ۵ نفر کارشناسی ارشد هستند. به لحاظ سن، مشارکت‌کنندگان بین ۴۴ تا ۷۰ سال سن دارند و میانگین سنی ۵۸ سال است. سوابق کاری افراد نیز بین ۱۵ تا ۳۵ سال است که میانگین سابقه کاری ۲۷ سال است.

در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. محققان اشاره می‌کنند که در مطالعات آینده‌پژوهی قضاوت خبرگان از اعتبار بالایی برخوردار است و حتی اطلاعات به دست آمده در فرآیند پیش‌بینی مهم‌تر از درستی پیش‌بینی می‌باشند (میلت و هوتون، ۱۹۹۱). تحلیل

از این رو دارای ماهیت بنیادین است. از منظر فلسفی، پژوهش تفسیرگراییانه است زیرا براساس دیدگاه‌های خبرگان و تفسیر عمیق از تجربیات و دانش آن‌ها، به شناسایی مسائل و راهبردها می‌پردازد. تفسیرگرایی بر این باور است که واقعیت‌های اجتماعی، ازجمله مسائل زنان در سازمان‌ها، با درک و تجربه افراد معنادار می‌شوند. این رویکرد برای بررسی موضوعات پیچیده و چندبعدی مانند مسائل جنسیتی در بسترهای سازمانی مناسب است. از نظر رویکرد، پژوهش استقرایی است، زیرا یافته‌های آن از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با خبرگان به دست می‌آیند. برخلاف رویکرد قیاسی که از نظریه به آزمون می‌پردازد، این پژوهش از داده‌های مشاهده‌ای به ساخت مفاهیم و چارچوب‌های نظری حرکت می‌کند. استقرایی بودن رویکرد در این پژوهش امکان کشف الگوهای پایدار مسائل و ارائه راهبردهای مبتنی بر داده‌های تجربی را فراهم می‌آورد.

این پژوهش با استفاده از استراتژی‌های مطالعات آینده‌پژوهی انجام شد. چرا که هدف پژوهش شناسایی مسائل زنان که در سازمان‌های آینده پایدار هستند و ارائه راهبردهایی برای آن است. آینده‌پژوهان براساس منطقی‌های متفاوت، دسته‌بندی‌های متنوعی از روش‌های آینده‌پژوهی را ارائه داده‌اند، که مهم‌ترین دسته‌بندی‌ها شامل روش‌های اکتشافی/تجویزی، روش‌های کمی/کیفی و روش‌های مبتنی بر داده (پیش‌فرض)/روش‌های مبتنی بر نظر متخصصان است (گلن و گوردون، ۲۰۰۹). در این پژوهش از روش اکتشافی استفاده می‌شود. چرا که این پژوهش در پی کشف مسائل و ارائه راهبردهایی برای آینده است. روش‌های اکتشافی به دنبال توصیفی از آنچه احتمالاً در آینده رخ خواهد داد می‌باشند. این روش‌ها از زمان حال شروع شده و رو به سوی آینده دارند و به‌اصطلاح رو به بیرون‌اند چرا که شناخت عوامل محیط بیرونی همچون روندها و عدم قطعیت‌ها تمرکز دارند. این روش‌ها با زمان حال به‌عنوان مبدأ آغاز شروع شده و به سمت آینده پیش می‌روند. پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه‌ها و قضاوت‌های افراد متخصص است و آینده‌ای را به‌طور پیش‌فرض نپذیرفته و به دنبال دستیابی و استخراج دانش نهان متخصصان و خبرگان درباره آینده است. اکتشاف در تحقیقات آینده‌پژوهی با بهره‌گیری از نظر متخصصان نیز قابل انجام است و مطالعات چندی در این زمینه با این روش صورت گرفته است (اوبرین و



نیز امکان بازبینی و ارزیابی مستقل را فراهم آورده است. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، داده‌ها جهت تحلیل به نرم‌افزار MAXQDA منتقل شدند. در هر متن مصاحبه جملات اساسی به‌عنوان کدهای اولیه مشخص شدند. سپس به کدهای اولیه یک مفهوم نسبت داده شد. پس از آن مفاهیم دسته‌بندی شدند. به‌گونه‌ای که مفاهیمی که با یکدیگر مشابه‌اند در یک دسته و مفاهیم متفاوت با یکدیگر در دسته‌ای جداگانه‌ای قرار گرفتند. برای هر دسته از مفاهیم، یک عنوان مقوله انتخاب شد به‌گونه‌ای که عنوان مقوله بازنمایی‌کننده معنای تمام مفاهیم ذیل خود باشد. سپس مقوله‌های مشابه در دسته‌های یکسان قرار گرفتند. در مرحله بعد کدگذاری مفاهیم و مقوله‌ها توسط یک همکار مورد بررسی قرار گرفت و تغییراتی جهت بهبود کدگذاری‌ها 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 است که عبارت‌اند از قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت سازگاری یا اطمینان و بی‌طرفی یا قابلیت تأیید. قابلیت اعتبار به قابل قبول بودن و اطمینان از درستی یافته‌ها اشاره دارد (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵).

در این پژوهش کدگذاری‌ها توسط یک نفر همکار مجدداً بررسی شد، پژوهشگر در محیط مطالعه درگیری طولانی‌مدت داشت، مصاحبه‌شوندگان از میان خبرگان علمی با رشته‌ها و زمینه‌های مختلف و همچنین خبرگان اجرایی خانم در بخش‌های دولتی و خصوصی انتخاب شدند و فرآیند کدگذاری‌ها و نتایج حاصله با یک نفر از خبرگان مطرح شد و مورد بررسی و ارزیابی مجدد قرار گرفت. قابلیت انتقال به معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌ها و ارائه تصویر مفصلی از زمینه‌ای است که پژوهش در آن انجام شده است تا خواننده پیرامون قابلیت کاربرد یافته‌ها در محیط‌های دیگر قضاوت کند.

در این پژوهش جهت حصول انتقال‌پذیری از توصیف مفصل محیط و شرکت‌کنندگان استفاده شد و تلاش می‌شود گزارش به‌گونه‌ای ارائه شود که ارتباط خواننده با فضای پژوهش بهتر برقرار شود. قابلیت سازگاری یا اطمینان به مستندسازی داده‌ها، روش‌ها و تصمیم‌های مربوط به پژوهش اشاره دارد که امکان بررسی توسط سایر پژوهشگران را فراهم کند. در این پژوهش تلاش شد تا فرایندهای گردآوری و تحلیل

داده‌ها نیز با روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> انجام شد. در این پژوهش از تحلیل مضمون استفاده شده است چرا که این روش مناسب داده‌های کیفی و تفسیری است. همچنین با توجه به ماهیت تفسیرگرایانه پژوهش، تحلیل مضمون امکان شناسایی و استخراج الگوها و مضامین معنایی از تجربیات و دیدگاه‌های خبرگان را فراهم می‌کند. این رویکرد به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که داده‌ها را به شیوه‌ای عمیق و معنادار تفسیر کند و به درک بهتری از چالش‌ها و راهبردهای مربوط به مسائل زنان در سازمان‌ها دست یابد.

در این راستا، هر قسمت از داده‌ها بلافاصله پس از گردآوری تحلیل می‌شوند تا محقق رهنمودهایی را جهت گردآوری داده‌های بعدی به دست آورد. پس از کسب این رهنمودها، پژوهشگر جهت گردآوری داده‌های بعدی وارد محیط پژوهش شده و به گردآوری داده‌های بعدی اقدام می‌کند (دریسکو و ماشی، ۲۰۱۶).

در جریان مصاحبه، پژوهشگر مقدمه‌ای کلی از مسائل زنان در سازمان‌ها و روند ادامه این مسائل در سازمان‌های آینده ایران ارائه کرد. در ادامه از مشارکت‌کنندگان خواسته شد در ابتدا مسائل زنان در سازمان‌های ایرانی که در آینده نیز پایدار خواهند بود را عنوان کنند و سپس از ایشان خواسته شد راهبردهایی جهت غلبه بر مسائل ارائه نمایند.

جهت حصول روایی و پایایی ابزار پژوهش از معیارهای معرفی شده توسط بریمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) استفاده شد. برای روایی مصاحبه‌ها، از ابتدا سؤالات مصاحبه براساس مرور دقیق ادبیات پژوهش و با مشورت استادان و خبرگان طراحی شد تا ارتباط آن‌ها با اهداف پژوهش تضمین شود. سپس، مصاحبه‌های اولیه انجام شد و براساس بازخوردهای آن‌ها، سؤالات اصلاح و بهینه‌سازی شدند. علاوه بر این، استفاده از روش نیمه ساختاریافته امکان انعطاف‌پذیری را فراهم کرد تا مصاحبه‌گر بتواند پرسش‌های تکمیلی متناسب با پاسخ‌ها مطرح کند، که به عمق و جامعیت داده‌ها کمک کرد. برای اطمینان از پایایی، فرایند کدگذاری داده‌های توسط یک همکار خبره بررسی و مجدداً ارزیابی شد. این فرایند منجر به اصلاح و بهبود کدگذاری‌ها و تأیید نتایج شد. همچنین، درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر در فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها و استفاده از مصاحبه‌های مکرر در صورت نیاز، به افزایش اعتمادپذیری نتایج کمک کرد. مستندسازی دقیق و شفاف مراحل مختلف تحقیق

1. Theme Analysis
2. Drisko & Maschi
3. Bryman

**یافته‌ها**

در جریان تحلیل محتوای مصاحبه‌ها در مجموع، تعداد ۲۰۵ کد اولیه، ۹۱ مفهوم، و ۲۱ مقوله حاصل شدند. در جدول 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.

داده‌ها تشریح شود و فرایندهای کدگذاری و نحوه ایجاد ارتباط بین کدها نیز تبیین شود. قابلیت تأیید یا بی‌طرفی به معنای تحلیل خود انتقادی انعکاسی از روش پژوهش دارد. بر این اساس در این پژوهش تلاش شد تا از طریق بی‌طرفی پژوهشگر در انتخاب اعضای نمونه و گردآوری و کدگذاری داده‌های حاصله و مرور و بازبینی داده‌ها و تحلیل‌ها، این معیار محقق شود.

جدول ۱. نمونه‌ای از کدهای اولیه و دسته‌بندی آن‌ها در قالب مفهوم

Table 2. An Example of Initial Codes and Their Classification in Terms of Concepts

مفهوم	کدهای اولیه
روند افزایشی ارتقای جایگاه زنان در خانواده و جامعه	در گذشته زنان علاقه‌ای به اشتغال و مشارکت اجتماعی نداشتند
	بهمرور زمان خانواده‌ها جهت تحکیم زندگی دخترانشان و کاهش فاصله سواد دختر و پسر، دختران را تشویق به درس خواندن و دانشگاه رفتن می‌کردند
	بهمرور زمان زنان در خانواده جایگاه مرجعیت پیدا کردند و خانواده را هدایت می‌کردند
	کم‌کم زنان تحصیل کرده علاقه به اشتغال پیدا کردند.
	زنان به علت توفیق‌هایی که کسب می‌کردند در خانواده و جامعه جایگاه بهتری پیدا کردند
	زنان در جریان انقلاب نقش قابل‌توجهی داشتند و پس از آن محوریت آن‌ها در جریان‌ات اجتماعی افزایش یافته است.

**زمینه**

اولین دسته یافته‌ها در بردارنده زمینه فعالیت زنان در سازمان‌ها است که در بردارنده مضمون «روندها و شرایط مرتبط با نقش‌آفرینی زنان در سازمان‌ها» است. در این مضمون کدهای اولیه در قالب ۲۷ مفهوم دسته‌بندی شدند و با دسته‌بندی مفاهیم، ۷ مقوله به شرح جدول ۲ احصاء شد.

یافته‌های حاصل از فرایند کدگذاری شامل سه دسته کلی زمینه، مسائل و راهبردها می‌باشند. زمینه شامل مضمون «روندها و شرایط مرتبط با نقش‌آفرینی زنان در سازمان‌ها»، مسائل شامل مضمون «مسائل زنان که تا آینده پدیدارند» و راهبردها شامل مضمون‌های «راهبردهایی برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران»، و «راهبردهایی برای زنان» می‌باشند که در ادامه ارائه می‌شوند.

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های مضمون «روندها و شرایط مرتبط با فعالیت زنان در سازمان‌های آینده»

Table 2. Concepts and Categories of the theme "Trends and Conditions Related To Women's Activities in Future Organizations"

مفهوم	مقوله‌ها	مفاهیم	مقوله‌ها	مفاهیم
روندهای اجتماعی و اقتصادی حامی اشتغال و ارتقای زنان	کم‌رنگ شدن موانع خانوادگی و اجتماعی اشتغال زنان	اهمیت خروجی‌ها و نتایج کار در سازمان‌های آینده به‌جای جنسیت	روند توسعه فناوری‌ها و تسهیل شرایط کاری برای زنان	حرفه‌ای شدن و تخصصی‌تر شدن سازمان‌ها و اهمیت یافتن عواملی همچون مهارت‌ها و شایستگی‌ها به‌جای جنسیت
روند افزایشی استخدام و ارتقای زنان	روند افزایشی فشارهای اقتصادی و تمایل زنان به اشتغال و درآمد بیشتر	امکان کار منقطع در سازمان‌های آینده	روندهای جمعیتی و کمبود نیروی کار و افزایش نیاز به اشتغال زنان	توسعه سازمان‌های مجازی و امکان کار مجازی
	روند بهبود جایگاه زنان در خانواده و جامعه	تغییر محیط اجتماعی و فرهنگی زنان و تأثیر آن بر رفتارهای اکسپانسیو		روند کاهشی رشد جمعیت در ایران
روند افزایشی استخدام و ارتقای زنان	سازمان‌های آینده با نیروهای زن بیشتر نسبت به حال	نیاز جدی سازمان‌های آینده به کارکنان و مدیران با مهارت‌های بالا		زنان به‌عنوان بخش گسترده‌ای از نیروهای کار با مهارت
	قوانین حمایتی در جهت افزایش سهم زنان در مناصب مدیریتی			

**ادامه جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های مضمون «روندها و شرایط مرتبط با فعالیت زنان در سازمان‌های آینده»**

مفاهیم	مقوله‌ها	مفاهیم	مقوله‌ها
افزایش دانشجویان خانم در سطوح تحصیلات تکمیلی	افزایش مدیران زن در بخش خصوصی	افزایش مدیران زن در سطوح پایه سازمان‌های دولتی	افزایش مدیران زن در بخش خصوصی
روند افزایشی دانشجوین خانم حتی در رشته‌های فنی	افزایش مدیران زن در سطوح پایه سازمان‌های دولتی	رونند افزایشی سهم زنان در اشتغال و مناصب مدیریتی	رونند افزایشی سهم زنان در اشتغال و مناصب مدیریتی
آمدگی فارغ‌التحصیلان تحصیلات تکمیلی برای ارتقا در پست‌های مدیریتی	رونند افزایشی سهم زنان در اشتغال و مناصب مدیریتی	قرار گرفتن زنان بر منصب قدرت در ۲۰ سال آینده	قرار گرفتن زنان بر منصب قدرت در ۲۰ سال آینده
ضرورت ارتقای شاخص برابری جنسیتی در مقامات ارشد (از زیر شاخص‌های توسعه‌یافتگی کشورها)	رونند افزایشی سهم زنان در اشتغال و مناصب مدیریتی	تعداد مدیران زن بیشتر در آینده نسبت به حال	تعداد مدیران زن بیشتر در آینده نسبت به حال
ضرورت هم‌راستایی با شاخص‌های جهانی در مشارکت زنان در اقتصاد	رونند افزایشی فشارهای دنیای پست‌مدرن		
رونند افزایشی فشارهای دنیای پست‌مدرن جهت نقش‌آفرینی بیشتر زنان	رونند افزایشی فشارهای دنیای پست‌مدرن		
هم‌راستایی الزامات دنیای پست‌مدرن با ویژگی‌های زنانه همچون همدلی و توانمندسازی دیگران	جهت نقش‌آفرینی بیشتر زنان		

دسته کدهای اولیه در قالب ۳۶ مفهوم دسته‌بندی شدند و با دسته‌بندی مفاهیم، ۸ مقوله به شرح جدول ۳ احصا شد.

**مسائل**  
دومین دسته یافته‌ها به مسائل اشاره دارد که در بردارنده مضمون «مسائل زنان که تا آینده پایدارند» است. در این

**جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های مضمون «مسائل زنان که تا آینده پایدارند»**

**Table 3. Concepts and Components of the theme "Women's Issues that Last into the Future".**

مفاهیم	مقوله‌ها	مفاهیم	مقوله‌ها
اعتماد به نفس کم در زنان	نیاز به مدیریت پارادوکس‌های مرتبط با زنان	نیاز به مدیریت استرس بیشتر برای زنان	نیاز به مهارت‌های نرم بیشتر در زنان
خودباوری کم در زنان	نیاز به مدیریت استرس بیشتر برای زنان	نیاز به توسعه زنان چه در زندگی و چه در محیط‌های کاری	نیاز به توسعه زنان چه در زندگی و چه در محیط‌های کاری
عدم ایجاد اشتیاق رهبری در زنان توسط جامعه و نظام تربیتی	نیاز به ایجاد الگوهای مناسب مدیران و رهبران زن	نیاز به سیاست ورزی بیشتر	نیاز به سیاست ورزی بیشتر
آگاهی پایین زنان از قابلیت‌ها و توانایی‌های خود	نیاز به هدایت زنان در جامعه و سازمان‌ها به‌جای آماده نمودن ایشان برای هدایت کردن	تمایل به هدایت زنان در جامعه و سازمان‌ها به‌جای آماده نمودن ایشان برای هدایت کردن	تمایل به هدایت زنان در جامعه و سازمان‌ها به‌جای آماده نمودن ایشان برای هدایت کردن
جرات ورزی کمتر در زنان	میلان ندادن به زنان جهت بروز شایستگی‌ها	نادیده گرفتن زنان در ارتقا	میلان ندادن به زنان جهت بروز شایستگی‌ها
حاکمیت مردان در تصمیم‌گیری‌های انتصاب	نقش دادن کم به نظرات زنان در تصمیم‌گیری	نقش دادن کم به نظرات زنان در تصمیم‌گیری	نقش دادن کم به نظرات زنان در تصمیم‌گیری
سیستم‌های سازمانی مرد سالار	نادیده گرفتن عمدی شایستگی‌های زنان	نادیده گرفتن عمدی شایستگی‌های زنان	نادیده گرفتن عمدی شایستگی‌های زنان
مردانه دانستن عمده مشاغل مدیریتی و تخصصی	عدم وجود ظرفیت‌های ساختاری برای نشان دادن توانمندی‌های زنان	عدم وجود ظرفیت‌های ساختاری برای نشان دادن توانمندی‌های زنان	عدم وجود ظرفیت‌های ساختاری برای نشان دادن توانمندی‌های زنان
تلقی مردان از زنان توانمند به‌عنوان تهدیدی برای خود	عدم کاهش مسئولیت‌های خانوادگی برای زنان شاغل	عدم کاهش مسئولیت‌های خانوادگی برای زنان شاغل	عدم کاهش مسئولیت‌های خانوادگی برای زنان شاغل
تنگ‌نظری در اختصاص پست مدیریتی مهم به زنان	چندگانه بودن مسئولیت‌های زنان	چندگانه بودن مسئولیت‌های زنان	چندگانه بودن مسئولیت‌های زنان
موانع سیاسی برای ارتقای زنان	دشواری ایجاد تعادل بین کار و زندگی	دشواری ایجاد تعادل بین کار و زندگی	دشواری ایجاد تعادل بین کار و زندگی
ایفای نقش ضد زن توسط برخی مسئولان زن دولتی	عدم وجود قوانین حمایتی از زنان شاغل	عدم وجود قوانین حمایتی از زنان شاغل	عدم وجود قوانین حمایتی از زنان شاغل
به‌کار گماری زنان در پست‌های مدیریتی	حافظه تاریخی در مورد کلیشه‌های جنسیتی و ناکارآمد دانستن زنان	حافظه تاریخی در مورد کلیشه‌های جنسیتی و ناکارآمد دانستن زنان	حافظه تاریخی در مورد کلیشه‌های جنسیتی و ناکارآمد دانستن زنان
کمتر تأثیرگذار بر سازمان	وجود سوپه‌هایی از نگرش‌های کلیشه‌ای	وجود سوپه‌هایی از نگرش‌های کلیشه‌ای	وجود سوپه‌هایی از نگرش‌های کلیشه‌ای
به‌کار گماری زنان در پست‌های مدیریتی	تأمیل ناخودآگاه به ارزیابی ضعیف زنان	تأمیل ناخودآگاه به ارزیابی ضعیف زنان	تأمیل ناخودآگاه به ارزیابی ضعیف زنان
مشورتی نه تصمیم‌گیرنده			
حمایت سیستمی از زنان با رفتارهای ضد زن			
مشارکت ندادن زنان در سیاست‌گذاری برای زنان			
اتحاد کم زنان با یکدیگر در محیط‌های کاری			
مشارکت ندادن زنان در شبکه‌های ارتباطی غیررسمی			

**راهبردها**

«راهبردهایی برای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران» کدهای اولیه در قالب ۱۴ مفهوم دسته‌بندی شده و با دسته‌بندی مفاهیم، ۳ مقوله به شرح جدول ۴ احصاء شد.

سومین دسته یافته‌ها شامل راهبردها است که دربرگیرنده دو مضمون «راهبردهایی برای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران» و «راهبردهایی برای زنان» است. در خصوص مضمون

**جدول ۴.** مفاهیم و مقوله‌های مضمون «راهبردهایی برای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران»**Table 4.** Concepts and Components of the theme "Strategies for Decision-Makers and Policymakers"

مقوله‌ها	مفاهیم	مقوله‌ها	مفاهیم
ایجاد تحولات ساختاری، قانونی، سیاسی و اجتماعی	ایجاد فرهنگ مقبولیت و حمایت از زنان	حمایت هدفمند از زنان	مربی‌گری زنان
	حمایت واقعی از زنان در سیاست‌گذاری‌ها		ایجاد مسیرهای ارتقا و رشد برای زنان
	اصلاحات سیستمی با رویکرد خلق سازمان در شان انسان		نشان دادن الگوهای موفق زن و به اشتراک‌گذاری بهترین عملکرد
	اصلاحات قانونی، ساختاری و نهادی با رویکرد خلق سازمان دوستدار زن		ایجاد فرصت‌های بیشتر برای زنان جهت کسب تجربه مدیریتی
توسعه برنامه‌های آموزش و توانمندسازی زنان	القای حس خودباوری	حمایت از زنان از طریق شرایط کاری منصف و رفاهی در جهت نگهداری از فرزندان	نشان دادن فواید تنوع در سطوح بالای مدیریتی مانند نوآوری، بهبود فرهنگ و مسئولیت اجتماعی.
	توانمندسازی در مدیریت نقش‌های چندگانه		
	آموزش مهارت‌های فردی مانند مدیریت استرس و هیجانات		
	توسعه مهارت‌های مدیریتی مانند ارتباطات، مدیریت منابع، راهبری افراد، مدیریت بحران		

دسته‌بندی شدند و با دسته‌بندی مفاهیم، ۳ مقوله به شرح جدول ۵ احصاء شد.

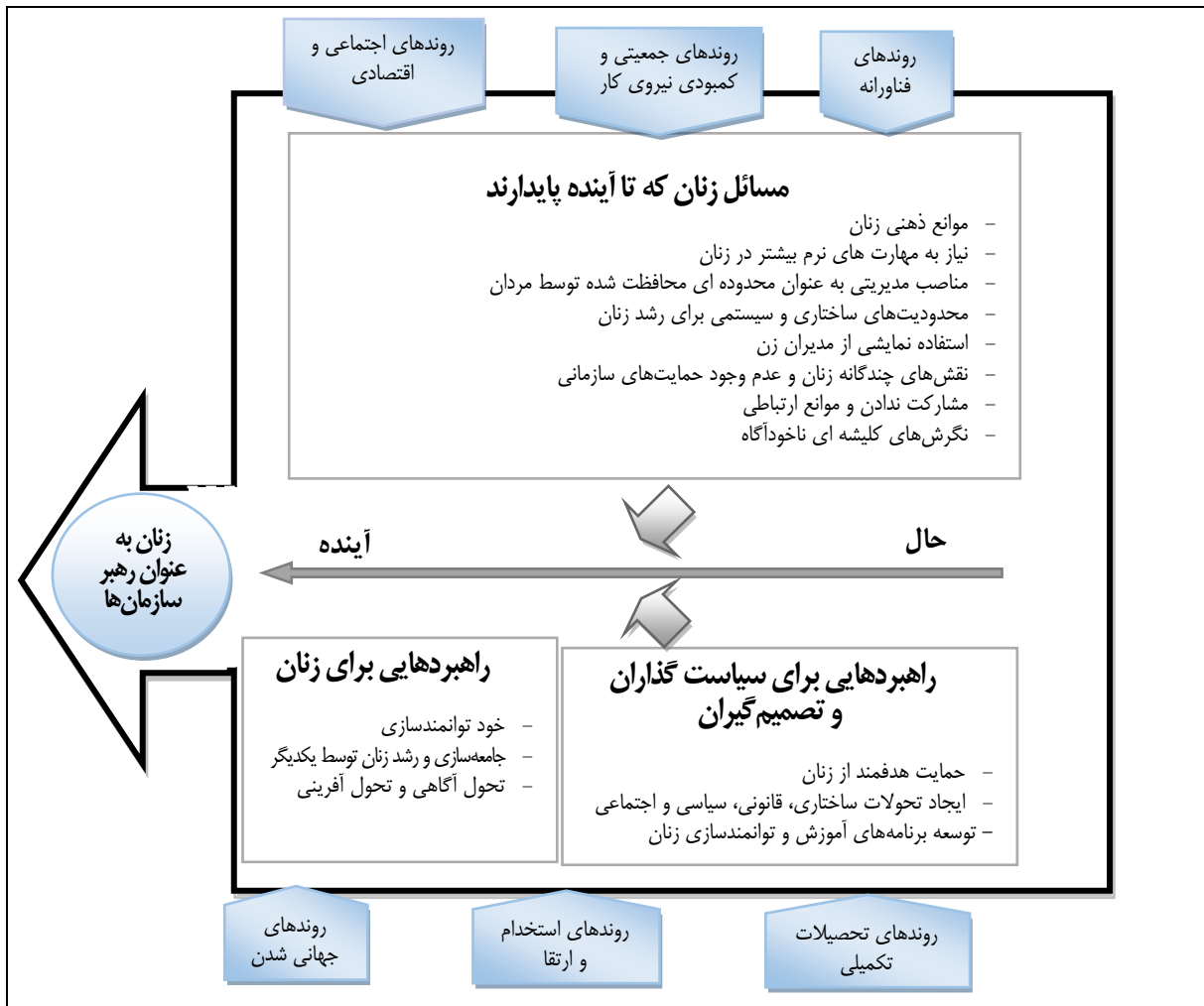
مضمون دیگر در این دسته «راهبردهایی برای زنان» شناسایی شد. در این زمینه کدهای اولیه در قالب ۱۴ مفهوم

**جدول ۵.** مفاهیم و مقوله‌های مضمون «راهبردهایی برای زنان»**Table 5.** Concepts and Components of the theme "Strategies for Women"

مقوله‌ها	مفاهیم	مقوله‌ها	مفاهیم
جامعه‌سازی و رشد زنان توسط یکدیگر	ایجاد جامعه‌هایی جهت کمک به رشد زنان	خود توانمندسازی	خلاقیت جهت مدیریت موانع و نقش‌های چندگانه
	استفاده از تأثیرات اجتماعی برای زنان		توسعه خود
	رشد زنان توسط یکدیگر		تلاش و پشتکار
	اتحاد و جامعه‌سازی زنان جهت قدرت گرفتن		استقلال و پایداری
تحول آگاهی و تحول آفرینی	سنت‌شکنی	نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتر زنان نیاز به سیاست‌های ارتباطی بیشتر	نشان دادن دستاوردها
	نیاز به تحول‌خواهی بیشتر در زنان		
	مثبت‌اندیشی واقع‌بینانه در زنان		

راهبردهای مدیریت آن را به شرح شکل ۱ ترسیم کرد.

نهایتاً، براساس یافته‌های پژوهش، می‌توان فضای روندها و شرایط نقش‌آفرینی زنان، مسائل زنان در سازمان‌های آینده و



شکل ۱. فضای روندها و شرایط نقش‌آفرینی زنان، مسائل زنان در سازمان‌های آینده و راهبردهای مدیریت آن

Figure 1. Space of Trends and Conditions for Role-Playing of Women, Women's Issues in Future Organizations, and Their Management Strategies

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مسائل زنان در سازمان‌ها و راهبردهایی برای آینده انجام شد. به این منظور از روش آینده‌پژوهی اکتشافی مبتنی بر نظریه‌های خبرگان استفاده شد. یافته‌های پژوهش در زمینه چالش‌های پیشروی زنان که تا آینده پایدار هستند و راهبردهایی که از اکنون باید در پیش گرفته شوند تا بهتر بتوان چالش‌های آینده را مدیریت کرد بخشی از شکاف نظری پژوهش را پوشش می‌دهد و می‌تواند جهت‌دهنده و راهنمایی برای مطالعات آینده در خصوص زنان در سازمان باشد.

یافته‌ها شامل سه دسته زمینه، مسائل و راهبردها می‌باشند که دربردارنده روندها و شرایط مرتبط با نقش‌آفرینی زنان در سازمان‌ها، مسائل زنان که تا آینده پدیدارند، راهبردهایی برای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران و راهبردهایی برای زنان می‌باشند.

به این ترتیب مشاهده می‌شود عواملی همچون سیر تحولات فناوری‌ها، تحولات اجتماعی و فشارهای اقتصادی، روندهای کاهش نرخ رشد جمعیت و کمبود نیروی کار از یک طرف و عواملی همچون نرخ افزایشی افراش ورود زنان به تحصیلات تکمیلی، روند رو به رشد استخدام و ارتقای زنان در سازمان‌ها و فشارهای ناشی از جهانی‌شدن در دنیای پست‌مدرن باعث می‌شوند جریانی شکل گیرد که زنان در سازمان‌ها نقش‌آفرینی بیشتری کرده تا جایی که حتی در رده‌های مدیریتی سطوح بالا و سطوح رهبری سازمان‌ها نقش‌آفرینی کنند. در این میان مسائلی وجود دارد که ریشه در گذشته دارند، در حال جریان دارند و تا آینده نیز پایدار خواهند بود. به‌منظور غلبه بر این مسائل راهکارهایی برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران و راهبردهایی برای زنان حاصل شد که در بحث به آن‌ها پرداخته می‌شود.

«رهبری کردن زنان از بستر خانواده شروع شده است. مادرائی که در خانه قدرتمند و هدایت‌کننده بوده‌اند، دخترانی تربیت می‌کنند که در جامعه و سازمان‌ها بتوانند هدایت و رهبری کنند». مقوله دیگر در این دسته روند افزایشی ورود زنان به مقاطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه است که به افزایش توان و تمایل زنان جهت اشتغال در سطوح مدیریتی سازمان‌ها در آینده اشاره دارد. مقوله دیگر روند افزایشی ارتقا و استخدام زنان است که ادلر (۲۰۱۶) نیز به این روند در سراسر دنیا اشاره کرده است. مقوله دیگر روند حرکت به سمت جهانی‌شدن و پست‌مدرنیسم است که به ضرورت ارتقای شاخص‌های مرتبط با اشتغال و ارتقاء زنان اشاره دارد. چرا که قرار گرفتن در مسیر جهانی‌شدن نیازمند ارتقای وضعیت کشور در شاخص‌های مختلف توسعه‌یافتگی است. شاخص توسعه‌یافتگی کشورها دربردارنده شاخص‌های توسعه منابع انسانی است که زیرمجموعه آن شاخص برابری جنسیتی در مقامات ارشد وجود دارد. لذا در راستای جهانی‌شدن ضروری است که کشورها مشارکت اقتصادی زنان را افزایش دهند. همچنین دنیای آینده پست‌مدرن‌تر از حال حاضر خواهد بود. یعنی چندباره بودن، ابهام، عدم قطعیت و پیچیدگی بیشتری نسبت به حال حاضر دارد و این‌ها با ویژگی‌های زنانه همچون دامنه دید وسیع‌تر، همدلی و درک بیشتر، ارتباطات عمیق‌تر و توانمندسازی زبردستان همخوانی بیشتری دارد. یکی دیگر از مقوله‌های حاصله در این دسته نقش‌آفرینی بیشتر زنان در سازمان‌های آینده به‌عنوان رهبر است. این یافته با پژوهش ادلر (۲۰۱۶) که زنان را رهبران قرن ۲۱ معرفی کرده است همسو است.

در دسته مسائل مضمون «مسائل زنان که تا آینده پایدارند» شناسایی شد. ادبیات پژوهش نشان‌دهنده وجود مجموعه‌ای از موانع فردی، سیستمی و اجتماعی بر سر راه زنان است. پژوهش حاضر نیز به مجموعه‌ای از این عوامل که در آینده نیز پایدار خواهند بود دست یافته است. یکی از مقوله‌های شناسایی شده در این دسته، موانع ذهنی زنان است. در این مورد یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان کرد «زنان گاهی به دلیل اعتماد به نفس کم، حتی زمانی که مهارت‌های لازم را دارند، از معرفی خود یا قبول مسئولیت‌های جدید اجتناب می‌کنند، چرا که احساس می‌کنند برای آن کار کافی نیستند یا ممکن است مورد ارزیابی منفی قرار گیرند. اعتماد به نفس صفتی بنیادین است و از دوران خردسالی شکل می‌گیرد. پس تا ۲۰ سال آینده هم همچنان این مسئله وجود دارد». این یافته با نتیجه

در ادامه در مورد هر دسته از یافته‌های حاصله بحث می‌شود. در دسته زمینه، مضمون «روندها و شرایط مرتبط با نقش‌آفرینی زنان در سازمان‌ها» شناسایی شد. تحقیقاتی که تاکنون در خصوص موضوعات زنان در سازمان‌ها انجام شده‌اند، زمینه محور نبوده و رویکردی حال‌نگرانه داشته‌اند. از آنجا که این تحقیق در فضای آینده‌پژوهی انجام می‌شود، یافته‌های آن نشانی از مجموعه رویدادهای به‌هم‌پیوسته از گذشته تا حال دارد که همان روندها هستند. در مطالعات آینده‌پژوهی مطالعه و تحلیل روندها جایگاه ویژه‌ای دارد. چرا که از طریق پیگیری مسیری که یک پدیده از گذشته تا حال پیموده است و ادامه دادن الگوی آن، می‌توان وضعیت آینده آن پدیده را با احتمال بالاتری پیش‌بینی کرد. در این دسته یافته‌ها مقوله‌هایی حاصل شد که نشان‌دهنده مجموعه روندهایی است که از فعالیت بیشتر زنان در سازمان‌ها حمایت می‌کنند و حتی هل‌دهنده به سمت پذیرش نقش‌های رهبری توسط زنان هستند. یکی از مقوله‌های حاصله در این دسته روند توسعه فناوری‌ها و تسهیل شرایط کاری برای زنان است. در این مورد یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان کرد «توسعه فناوری‌ها منجر به توسعه دورکاری در سازمان‌های شده است که فرصتی برای زنان است. چرا که می‌توانند در منزل هم از فرزند خود مراقبت کنند و هم فرصت شغلی خود را از دست ندهند». اگرچه تاکنون تحقیقات بسیاری به روند توسعه فناوری‌ها اشاره نموده‌اند (ژائو و همکاران، ۲۰۲۲). اما تاکنون پژوهشی یافت نشد که نشان دهد توسعه فناوری‌ها به‌طور خاص برای زنان منجر به تسهیل شرایط جهت اشتغال می‌شود. مقوله دیگر روندهای جمعیتی و کمبود نیروی کار و افزایش نیاز به اشتغال زنان است. پژوهش‌هایی تاکنون در سطح جهانی، به کاهش نرخ رشد جمعیت و اثرات آن بر کمبود نیروی کار اشاره کرده‌اند (سترون و دیویس، ۲۰۰۳). اما تاکنون پژوهشی یافت نشد که در نتایج خود به تأثیر این عامل بر نیاز بیشتر به اشتغال و مدیریت زنان پرداخته باشد. مقوله دیگر در این دسته روندهای اقتصادی و اجتماعی حامی اشتغال و ارتقای زنان است. این مقوله خاص شرایط زنان در جامعه و سازمان‌های ایران است که به کم‌رنگ شدن موانع خانوادگی و اجتماعی اشتغال زنان، روند بهبود جایگاه زنان در خانواده و جامعه، تغییرات محیط اجتماعی و اقتصادی در راستای تشویق زنان به اشتغال و ارتقای آن است. در این مورد یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان کرد

بغرنج و ریشه‌ای بسیاری هستند و هنوز اهمیت برنامه‌های حمایتی از زنان و ارتقاء و پیشرفت شغلی آن‌ها را درک نکرده‌اند. با گذر زمان سازمان‌ها با بحران‌های پیچیده‌تری نیز مواجه می‌شوند که در آن شرایط اولویت اصلی حفظ بقای سازمان خواهد بود. در نتیجه روند کنونی، حل شدن این مسئله در آینده را نشان نمی‌دهد. این یافته با نتایج تحقیقات بوهمر و شینبرگ (۲۰۱۸) و دی سیمون (۲۰۲۰) همسو است. مقوله دیگر شناسایی شده استفاده نمایشی از مدیران زن است که تاکنون تحقیقات کمتری به مفاهیم مرتبط با آن اشاره نموده‌اند. دسته مضامین بعدی مربوط به راهبردها می‌باشند. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که پس از شناسایی چالش‌های آینده، ضروری است راهبردهایی متناسب با چالش‌ها و برآمده از دل چالش‌ها شناسایی شوند و اجرای راهبردها از زمان حال شروع شود تا سازمان‌ها از اکنون جهت مواجهه و فائق آمدن با چالش‌های آینده آماده و توانمند شوند. در این راستا مهارتی و بیگی نصرآبادی (۲۰۲۲) نیز با واگوی مدل برنامه‌ریزی راهبردی برایسون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) عنوان نمودند که جهت ارائه راهبرد و راهکار برای هر پدیده‌ای، در ابتدا بایستی مسائل، چالش‌ها و موضوعات استراتژیک مرتبط با آن را شناسایی نمود و راهبردها شامل پاسخ‌هایی هستند که به این مسائل داده می‌شوند.

به این ترتیب اولین مضمون شناسایی شده «راهبردهایی برای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران» است. یکی از مهم‌ترین مقوله‌های شناسایی شده در این زمینه توسعه برنامه‌های آموزش و توانمندسازی است. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان کرد «اگر برنامه‌های آموزش و توانمندسازی ویژه زنان به‌ویژه در زمینه‌های مدیریتی و رهبری توسعه یابد، این امر می‌تواند به افزایش اعتماد به نفس و شایستگی‌های زنان کمک کند و آن‌ها را برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر آماده سازد. در واقع، این برنامه‌ها نه تنها به توانمندسازی فردی زنان کمک می‌کند، بلکه باعث کاهش موانع ذهنی و شغلی برای پیشرفت در محیط‌های کاری می‌شود». این یافته تا حدودی هم‌راستا با پژوهش (آفرمن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰) است که به نقش دوره تحصیلی دانشگاهی در مداخله و شکل‌دهی به انگیزه‌ها و خودشناسی دانشجویان جهت آمادگی برای پذیرش نقش‌های رهبری تأکید کرده‌اند. می‌توان گفت این مقوله در پاسخ به چالش‌های شناسایی شده در این پژوهش از قبیل موانع ذهنی زنان، مهارت‌های ناکافی زنان جهت غلبه بر مسائل و

پژوهش لانگاوی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) که نبود خودباوری در زنان را علت عدم تعادل جنسیتی در مقامات ارشد معرفی نموده‌اند، همسو است. مقوله دیگر نیاز به مهارت‌های نرم بیشتر در زنان شناسایی شد که با نتیجه پژوهش دی سیمون (۲۰۲۰) که ناتوانی در برقراری ایجاد تعادل بین کار و زندگی را علت اجتناب زنان از فرصت‌های پیشرفت دانسته است همسو است.

مقوله دیگر مناصب مدیریتی به‌عنوان محدوده‌ای محافظت شده توسط مردان شناسایی شد که با نتیجه تحقیق میدا و وبر (۲۰۲۲) که اشاره به چالش‌های زنان در محیط‌های کاری مردسالار دارد همسو است. مقوله دیگر مشارکت ندادن و موانع ارتباطی شناسایی شد. در این مورد یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان کرد «بخشی از اطلاعات و موضوعات بین مدیران در فضاهای غیررسمی و دوستانه یا هنگام استراحت مبادله می‌شود. این فضاها عمدتاً مردانه هستند و زنان از جریان اطلاعاتی سازمان عقب می‌مانند». این یافته با نتیجه پژوهش واتکینز و اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) که تضعیف دسترسی زنان به شبکه‌های حرفه‌ای را مطرح نموده‌اند همسو است. مقوله دیگر محدودیت‌های ساختاری و سیستمی برای رشد زنان شناسایی شد که با نتیجه پژوهش اوشو و همکاران (۲۰۲۱) که به فرهنگ غالب، فقدان رویکرد سیستماتیک برای ایجاد ظرفیت‌های مدیریتی در زنان اشاره کرده‌اند و تحقیق لانگاوی و همکاران (۲۰۲۰) که به تجربیات سوگیری در انتصابات یا ترفیحات اشاره کرده‌اند همسو است.

مقوله شناسایی شده دیگر نگرش‌های کلیشه‌ای ناخودآگاه به زنان است. این یافته با نتیجه پژوهش گیاکومین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) که تفکرات کلیشه‌ای را یکی از علل عدم موفق دانستن زنان در مدیریت دانسته‌اند همسو است. با این تفاوت که در نوع و ماهیت این چالش براساس اقتضات دنیای آینده تفاوتی ایجاد می‌شود. چرا که با گذر زمان و با نشان دادن توانمندی‌ها توسط زنان، باور عمومی به اثربخش بودن زنان و کسب موفقیت‌هایی توسط زنان، این کلیشه‌ها تا حد زیادی از بین خواهد رفت و احتمالاً رگه‌هایی از آن‌ها که در بافت و حافظه تاریخی افراد نفوذ کرده است باقی بماند و به‌گونه‌ای ناخودآگاه یا پنهان بر شرایط زنان تأثیرگذار باشد.

از دیگر مقوله‌های شناسایی شده نقش‌های چندگانه زنان و عدم وجود حمایت‌های سازمانی است. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان نمود «سازمان‌های ما درگیر مسائل

4. Bryson  
5. Offermann

1. Langkawi  
2. Watkins & Smith  
3. Giacomini

از مدیران زن ایجاد شده است. به‌گونه‌ای که تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران می‌توانند از طریق فرهنگ‌سازی در جهت مقبولیت و حمایت از زنان، حمایت واقعی از زنان در سیاست‌گذاری‌ها، اصلاحات قانونی، ساختاری، نهادی و سیستمی در جهت خلق سازمان دوستدار زن و سازمانی درشان انسان بر چالش‌های مذکور غلبه کنند.

مضمون دیگر شناسایی شده در این دسته «راهبردهایی برای زنان» است. این راهبردها عمدتاً ماهیتی از نوع مهارت‌ها، صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها دارند. یکی از مقوله‌های این دسته جامعه‌سازی و رشد زنان توسط یکدیگر است. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان کرد «زنان قدرتمند باید رشد دادن جامعه زنان را در مسئولیت‌های اجتماعی خود در نظرگیرند و متعهد به این موضوع باشند. باید شعار زنان برای زنان گسترش یابد». این یافته همسو با نتیجه پژوهش کیزد و همکاران (۲۰۲۰) است که شبکه‌سازی و توسعه حرفه‌ای را به‌عنوان راهکاری جهت غلبه بر نابرابری جنسیتی در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها معرفی کرده‌اند.

مشارکت‌کنندگان این راهبرد را در پاسخ به چالش‌های مشارکت ندادن و موانع ارتباطی، نقش‌های چندگانه زنان و عدم وجود حمایت‌های سازمانی و مهارت‌های ناکافی زنان جهت غلبه بر مسائل و محدودیت‌ها معرفی کرده‌اند. چرا که زنان از طریق ایجاد جامعه‌هایی جهت کمک به رشد زنان، رشد زنان توسط یکدیگر، تأثیرات اجتماعی زنان بر زنان و اتحاد و جامعه‌سازی زنان جهت قدرت گرفتن می‌توانند بر این چالش‌ها غلبه کنند. مقوله دیگر در این دسته خود توانمندسازی است. می‌توان گفت این یافته تا حدودی با نتیجه پژوهش ناصری‌نژاد و همکاران (۲۰۲۰)، که به خلاقیت، سخت‌کوشی، خود رهبری و ایجاد تعادل بین کار و زندگی اشاره نموده‌اند همسو است.

مشارکت‌کنندگان این راهبرد را در پاسخ به چالش‌هایی از قبیل مشارکت ندادن و موانع ارتباطی، نگرش‌های کلیشه‌ای ناخودآگاه، محدودیت‌های ساختاری و سیستمی برای رشد زنان، استفاده نامیسی از مدیران زن می‌دانستند. چرا که از طریق استقلال، پایداری، توسعه خود، تلاش و پشتکار، خلاقیت جهت مدیریت موانع و نقش‌های چندگانه، نشان دادن دستاوردها، انعطاف‌پذیری بیشتر و سیاست‌های ارتباطی بیشتر می‌توان بر این چالش‌ها غلبه کرد. آخرین مقوله یافت شده در این دسته تحول آگاهی و تحول‌آفرینی است. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان نمود «از طریق تفکر تحول‌گرا، زنان می‌توانند نه‌تنها در موقعیت‌های فردی و اجتماعی خود تغییرات عمده‌ای ایجاد کنند بلکه با تأثیرگذاری بر دیگران، موجی از تغییر

محدودیت‌ها، نقش‌های چندگانه زنان و عدم وجود حمایت‌های سازمانی ایجاد شده است. چرا که توانمندسازی زنان در مدیریت نقش‌های چندگانه، القای حس خودباوری به زنان، آموزش مهارت‌های فردی به زنان همچون مدیریت استرس و هیجانات می‌تواند به‌عنوان جعبه‌ابزاری مفید برای مدیریت بر چالش‌های مذکور باشند. در این دسته مقوله شناسایی شده دیگر حمایت هدفمند از زنان است. می‌توان گفت این یافته تا حدودی هم‌راستا با نتیجه پژوهش لطفی دهخوارقانی و مهرتی (۲۰۲۲) است که جهت غلبه بر پدیده سکوت زنان از تبعیض مثبت به‌عنوان یک راهبرد نام برده‌اند. این مقوله در پاسخ به چالش‌های نگرش‌های کلیشه‌ای ناخودآگاه، مناصب مدیریتی به‌عنوان محدوده‌ای محافظت شده توسط مردان و استفاده نامیسی از مدیران زن شکل گرفته است. چرا که از طریق تبعیض به‌نفع زنان که در بر دارنده مفاهیمی همچون مربی‌گری زنان، ایجاد مسیرهای ارتقای مختص زنان، حمایت از زنان از طریق شرایط کاری منعطف و نگهداری از فرزندان، ایجاد فرصت‌های بیشتر کسب تجربه مدیریتی و نشان دادن تنوع در سطوح بالای مدیریتی و الگوهای مدیریت موفق زنان، تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران می‌توانند شرایطی فراهم کنند که چالش‌های مذکور مرتفع شود. در این دسته، مقوله شناسایی شده دیگر، ایجاد تحولات ساختاری، قانونی، سیاسی و اجتماعی است. در این مورد یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان کرد «این مسائل به خودی خود حل نمی‌شوند. تا قوانینی وضع نشوند، وضع همین است. قوانین در سطح کلان کشور باید وضع شود. مثلاً اگر قوانین کار به‌گونه‌ای اصلاح شود که حقوق و دستمزد زنان در مقایسه با مردان عادلانه‌تر باشد یا تسهیلات مراقبتی برای مادران شاغل ایجاد گردد، می‌توان شاهد کاهش موانع و فرصت‌های برابرتر برای زنان در محیط‌های کاری بود». این یافته همسو با نتیجه پژوهش رفعت‌جاه و خیرخواه (۱۳۹۲) است که به رفع موانع فرهنگی و ساختاری اشاره نموده‌اند.

نتیجه پژوهش بهپور و همکاران (۲۰۲۱) که رفع موانع فرهنگی و ساختاری را به‌عنوان راهبردی جهت غلبه بر چالش عدم امنیت روان‌شناختی زنان معرفی کرده‌اند، و نتیجه پژوهش کیزد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) که بهبود جوسازمانی را برای غلبه بر نابرابری جنسیتی در اساتید دانشگاه معرفی کرده‌اند، این مقوله در پاسخ به چالش‌های یافت شده در این پژوهش از قبیل محدودیت‌های ساختاری و سیستمی برای رشد زنان، نقش‌های چندگانه زنان و عدم وجود حمایت‌های سازمانی، استفاده نامیسی



- زنان باید از طریق خودتوانمندسازی و مشارکت در شبکه‌های حرفه‌ای، رشد فردی و جمعی خود را تقویت کنند تا بر چالش‌های موجود غلبه کنند و در مسیر رهبری سازمان‌ها قدم بردارند.

با توجه به محدود بودن مطالعات آینده‌پژوهی در فضای سازمان و مدیریت در دنیا و همچنین ایران و از طرفی ضرورت انکارناپذیر این دسته مطالعات، پیشنهادها برای مطالعات آتی به شرح زیر است.

- از رویکردهای مختلف آینده‌پژوهی همچون رویکرد اکتشافی جهت شناخت آینده یا رویکرد تجویزی جهت ساخت آینده مطلوب بهره گیرند.

- در موضوعاتی کلیدی همچون رهبری، کارآفرینی، توسعه مدیران آینده و شناخت سازمان‌های آینده تحقیقاتی انجام دهند. در این راستا روش‌ها و فنون مختلفی همچون سناریونویسی، تحلیل اثرات روند و روش دلفی پیشنهاد می‌گردد.

### محدودیت‌های پژوهش

لازم است تأکید شود که پژوهش‌های آینده‌پژوهانه با محدودیت‌هایی همراه هستند. به این ترتیب که به علت ناشناخته بودن دنیای آینده و تأثیرپذیری آینده از اقدامات، رویدادها، روندها و رفتارهای بازیگران هرگز نمی‌توان 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 روش‌شناسی‌ها و چه به لحاظ اطلاعات حاصله طی جریان پژوهش ارزش بسیاری دارد.

### سیاسگزاری

از تمامی استادان و پژوهشگرانی که در پژوهش حاضر مشارکت داشته‌اند و نویسندگان را یاری نموده‌اند، کمال تشکر و قدردانی داریم.

و نوآوری را در جامعه و محیط‌های کاری به راه بیندازند. این تحول به معنای مقابله با چالش‌ها و پیشگام بودن در ایجاد فضاهای جدید برای رشد و شکوفایی زنان است. این یافته با نتیجه پژوهش شریف<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) همسو است

تحول‌گرایی زنان را به‌عنوان عاملی جهت تغییرات اجتماعی سریع در کشور قطر معرفی کرده‌اند. مشارکت‌کنندگان این راهبرد را در پاسخ به چالش‌هایی مرتبط با موانع ذهنی زنان و مناصب مدیریتی به‌عنوان محدوده‌ای محافظت شده توسط مردان معرفی کرده‌اند. به‌گونه‌ای که از طریق ایجاد تحول، سنت‌شکنی و مثبت اندیشی واقع‌بینانه زنان آینده می‌توانند این چالش‌ها را مرتفع کنند.

به این ترتیب پژوهش حاضر با رویکردی آینده‌پژوهانه می‌تواند بخشی از شکاف تحقیقاتی در خصوص مسائل زنان در سازمان‌ها و راهبردهای آینده را برطرف نماید و تأکید کند که بخش مهمی از مسائل زنان در سازمان‌های آینده ریشه‌های عمیقی در گذشته دارند، در زمان حال جریان دارند و با ماهیت و شکلی متفاوت در آینده ادامه خواهند داشت. لذا ضروری است که راهبردهایی از زمان حال اتخاذ شود تا هم زنان آینده و هم بسترهای نقش‌آفرینی زنان در سازمان‌های آینده تجهیز شده به ابزارها و رویکردهایی باشد تا بتواند در مقابل مسائل بهترین پاسخ را ارائه دهند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به چالش‌های شناسایی شده در این پژوهش، پیشنهاد‌های کاربردی برای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران به شرح زیر ارائه می‌شود.

- توسعه برنامه‌های آموزش و توانمندسازی برای زنان می‌تواند به رفع موانع ذهنی و مهارت‌های ناکافی آنان کمک کند. این برنامه‌ها باید شامل مهارت‌های فردی مانند مدیریت استرس و هیجانات، خودباوری و مدیریت نقش‌های چندگانه زنان باشد.

- حمایت هدفمند از زنان از طریق حمایت از زنان و ایجاد شرایط کاری منعطف برای نگهداری از فرزندان و فرصت‌های بیشتر برای کسب تجربه مدیریتی می‌تواند به تسهیل حضور زنان در سطوح مدیریتی کمک کند

- ایجاد تحولات ساختاری، قانونی، سیاسی و اجتماعی با هدف رفع موانع فرهنگی و ساختاری و ایجاد سازمان‌های دوستدار زن، از طریق فرهنگ‌سازی و اصلاح سیاست‌ها و قوانین می‌تواند به بهبود شرایط زنان در محیط‌های کاری کمک نماید.

## 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) [Doi:10.22059/jwdp.2018.253973.1007393](https://doi.org/10.22059/jwdp.2018.253973.1007393)
- 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, pp. 15-56). Emerald Group Publishing Limited. Doi: [10.1108/S1535-12032016000009003](https://doi.org/10.1108/S1535-12032016000009003)
- Arditi, D., Gluch, P., & Holmdahl, M. (2013). Managerial competencies of female and male managers in the Swedish construction industry. *Construction Management and Economics*, 31(9), 979-990. [Doi:10.1080/01446193.2013.828845](https://doi.org/10.1080/01446193.2013.828845)
- Baskerville Watkins, M., & Nicole Smith, A. (2014). Importance of women's political skill in male-dominated organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 206-222. Doi: [10.1108/JMP-06-2012-0106](https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0106)
- Behpour, E., Farrahi, M. M., Kaffashpour, A., & Rahimnia, F. (2021). Keywords: Corona and Family, First Corona Wave, Family Challenges, 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), 155-191. (In Persian) Dor: [20.1001.1.26454955.1400.16.55.7.3](https://doi.org/20.1001.1.26454955.1400.16.55.7.3)
- Beckman, C. M., & Burton, M. D. (2008). Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO. *Organization Science*, 19(1), 3-24. [Doi:10.1287/orsc.1070.0311](https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0311)
- 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.
- Borjali Lu, S., Nazimi, S., & Mortazavi, S. (2012). Managerial aspiration in women and how it is affected by occupational and family roles, *Women's research journal*, 3(2), 21-46. (In Persian)
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- 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. [Doi:10.1002/jnr.24631](https://doi.org/10.1002/jnr.24631)
- Chizema, A., Kamuriwo, D. S., & Shinozawa, Y. (2015). Women on corporate boards around the world: Triggers and barriers. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1051-1065. [Doi:10.1016/j.leaqua.2015.07.005](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.005)
- Chopra, A., & Bhilare, P. (2020). Future of Work: An Empirical Study to Understand Expectations of the Millennials from Organizations. *Business Perspectives and Research*, 8(2), 272-288. [Doi:10.1177/2278533719887457](https://doi.org/10.1177/2278533719887457)
- Church, A. H., & Burke, W. W. (2017). *Four Trends Shaping the Future of Organizations and Organization Development How are top companies defining and organizing talent management globally*. View project OD Values View project. July.
- David, P. A. (2007). Path dependence: a foundational concept for historical social science. *Cliometrica*, 1(2), 91-114.
- 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. [Doi:10.1108/JOCM-02-2020-0042](https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0042)
- Drisko, J. W., & Maschi, T. (2016). Content analysis. *Pocket Guide to Social Work Re*.
- Ebbinghaus, B. (2009). Can path dependence explain institutional change? Two approaches applied to welfare state reform. *The Evolution of Path Dependence*, 191-218.
- Esser, A., Kahrens, M., Mouzoughi, Y., & Eomois, E. (2018). A female leadership competency framework from the perspective of male leaders. *Gender in Management*, 33(2), 138-166. [Doi:10.1108/GM-06-2017-0077](https://doi.org/10.1108/GM-06-2017-0077)

- 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), 296–31. [Doi:10.1108/17542411211252624](https://doi.org/10.1108/17542411211252624)
- 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. [Doi:10.1016/j.leaqua.2021.101578](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101578)
- Glenn, J. C., & Gordon, T. J. (2009). *Futures research methodology-version 3-0*. Editorial desconocida.
- Gómez-Durán, E., Gassó, A. M., Bisbe, E., & Virumbrales, M. (2023). Women in Spanish institutional medicine leadership: The glass ceiling remains seemingly invulnerable. *Medicina Clínica*, 160(9), 407-412. [Doi:10.1016/j.medcli.2022.12.009](https://doi.org/10.1016/j.medcli.2022.12.009)
- Harrington, B., & Ladge, J. J. (2009). Work-Life Integration: Present Dynamics and Future Directions for Organizations. *Organizational Dynamics*, 38(2), 148-157. [Doi:10.1016/j.orgdyn.2009.02.003](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.02.003)
- 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.
- Langkawi, M. Al, Byrnes, C., Davies, J. C., Hamouda, S., Kabra, M., Rached, S. Z., Sands, D., Shteinberg, M., Taylor-Cousar, J., Tullis, E., & Wainwright, C. (2020). ‘Go for it, dream big, work hard and persist’: A message to the next generation of CF leaders in recognition of International Women’s Day 2020. *Journal of Cystic Fibrosis*, 19(2), 184-193. [Doi:10.1016/j.jcf.2020.02.021](https://doi.org/10.1016/j.jcf.2020.02.021)
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Liu, Y., Wei, S., & Xu, J. (2021). COVID-19 and Women-Led Businesses around the World. *Finance Research Letters*, 43(March), 102012 <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102012>
- Lotfi Dehkhargani, L., & Maharati, Y. (2022). Exploring the Model of Women Silence in Universities. *Public Management Researches*, 15(57), 85-112. (In Persian) [Doi:10.22111/jmr.2022.40405.5643](https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40405.5643)
- Maharati, Y., & Beygi Nasrabadi, F. (2022). A Critical Research on Bryson’s Strategic Management Model. *Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences*, 22(5), 465-488. (In Persian) [Doi:10.30465/crtls.2022.37793.2329](https://doi.org/10.30465/crtls.2022.37793.2329)
- Maida, A., & Weber, A. (2022). Female Leadership and Gender Gap within Firms: Evidence from an Italian Board Reform. *ILR Review*, 75(2), 488-515. [Doi:10.1177/001979392096199](https://doi.org/10.1177/001979392096199)
- Millett, S. M., & Honton, E. J. (1991). *manager’s guide to technology forecasting and strategy analysis methods*. Battelle Press.
- Naserinezhad, E., Farahi, M. M., Khorakian, A., & Rahimnia, F. (2020). Barriers of “Managerial Derailment” for women in the Public Sector of Iran, Based on Mental Patterns of sUCCESSFUL Female Managers. *Women’s Strategic Studies*, 23(89), 65-94. [Doi:10.22095/jwss.2020.218194.2252](https://doi.org/10.22095/jwss.2020.218194.2252) (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. [Doi:10.1108/03090590910959317](https://doi.org/10.1108/03090590910959317)
- 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. [Doi:10.1108/LHS-03-2021-0014](https://doi.org/10.1108/LHS-03-2021-0014)
- Oudot, S. Y. (2017). Persistence theory: from quiver representations to data analysis (Vol. 209). *American Mathematical Soc.*
- 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. [Doi:10.1016/j.leaqua.2019.101345](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101345)
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. [Doi: 10.1037/a0036751](https://doi.org/10.1037/a0036751)

- Pishgahi Fard, Z. & Pullab, U. (2008). Future research of women's employment situation in the Middle East region with emphasis on Iran's position, *Women's Research*, 7(3), 89-106. (In Persian)
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/014920630202800203>
- Qolipour, A., Labafi, S., & Jalalpour, M. (2011). Women's challenges in entering male scientific networks in academic environments, *Women in Development and Politics*, 10(2), 43-63. (In Persian) [Doi:10.22059/jwdp.2012.28687](https://doi.org/10.22059/jwdp.2012.28687)
- RafatJah, M., & Khaikhah, F. (2012). Problems and challenges of women's employment in Iran from the point of view of those working in managerial positions, *Socio-Cultural Development Studies Quarterly*, 1(2), 130-156. (In Persian)
- Reinwald, M., Zaia, J., & Kunze, F. (2023). Shine bright like a diamond: When signaling creates glass cliffs for female executives. *Journal of Management*, 49(3), 1005-1036. [Doi:10.1177/0149206321106751](https://doi.org/10.1177/0149206321106751)
- Rosner, C. (2015). Know what you stand for—how to thrive in a male-dominated industry. *Forbes Women*, Available at: [Www. Forbes. Com/Sites/Womensmedia/2015/06/02/Know-What-You-Standfor-How-to-Thrive-in-a-Male-Dominated-Industry](http://www.forbes.com/sites/womensmedia/2015/06/02/know-what-you-stand-for-how-to-thrive-in-a-male-dominated-industry).
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743–762. [Doi:10.1111/0022-4537.00239](https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239)
- Sandberg, S. (2015). *Lean in women, work, and the will to lead*. SAGE Publications Sage India: New Delhi, India.
- Sharif, K. (2019). Transformational leadership behaviors of women in a socially dynamic environment. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1191-1217. [Doi:10.1108/IJOA-12-2018-1611](https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2018-1611)
- 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. [Doi:10.1016/j.jrurstud.2020.08.013](https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.013)
- Tavafi, P., Danesh, P., & Eskandari, Z. (2014). Studying the position of women in the pyramid of power in the family with a Futurist Approach, *The Third National Futurist Conference*, Tehran. (In Persian)
- Ting, H., Fam, K. S., Chan, Y. W., & Cheah, J. H. (2019). Editorial – Ten trends shaping the future of marketing: Considerations for the academics. *Asian Journal of Business Research*, 9(1), I-IX. [Doi:10.61577/ibsm.2024.100008](https://doi.org/10.61577/ibsm.2024.100008)
- Törnroos, J.-Å. (2000). Challenging internationalization 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.
- 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. [Doi:10.1108/JMP-06-2012-0106](https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0106)
- Young, G. (2016). Women are naturally better leaders for the 21st century. *Transpersonal Leadership Series: White Paper Two*.
- Zarghamifard, M., & Behboudi, M. R. (2014). The Glass Cliff Phenomenon: Women's Experiences and Challenges in Leadership Position. *Organizational Culture Management*, 12(2), 191-211. (In Persian) Doi: [10.22059/jomc.2014.51180](https://doi.org/10.22059/jomc.2014.51180)