

برنامه توانمندسازی مدیران زن
جمهوری اسلامی ایران

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

معاونت ریاست جمهوری در امور زنان و خانواده

نام اثر: طرح توانمندسازی مدیران زن جمهوری اسلامی ایران

تهیه شده در: معاونت برنامه ریزی و هماهنگی

تحت نظارت: معاون برنامه ریزی و هماهنگی

صفحه آرا و طراح جلد: سیده مریم میرزاحسینی، فاطمه خواجه محمدی

مجری: دکتر آمنه خدیور دانشیار گروه مدیریت دانشگاه الزهراء(س)

سال: تابستان ۱۴۰۳

شماره تماس معاونت: 021-88048934 / 021-88048934

آدرس: تهران-خیابان استاد نجات اللهی. بعد از چهارراه سپند. پلاک ۱

پست الکترونیک: women@iripo.ir

نشانی پرتال: <http://women.gov.ir>

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری محفوظ است

فهرست

خلاصه مدیریتی.....۱

فاز اول / استخراج نقاط قابل بهبود در مدیریت زنان و نیازسنجی آموزشی.....۵۲

فاز دوم / قسمت اول / مطالعه تطبیقی دوره های مشابه در زمینه توانمند سازی مدیران زن در سایر

کشورها و در ایران.....۱۳۹

فاز دوم / قسمت دوم / تحلیل پرسشنامه نیازسنجی آموزشی و طراحی دوره.....۱۸۱



خلاصه مدیریتی

برنامه توانمندسازی مدیران زن ج.ا.ا.

مقدمه

زنان به عنوان نیمی از جمعیت کشور از نظر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند. زنان بخشی از نیروی انسانی ظرفیت فعالیت در بخش های مختلف اقتصادی و اجتماعی را شامل می شوند. چه بسا به دلایل فیزیولوژیکی زنان برخی فعالیت ها مانند تولید مواد غذایی، مراقبت های بهداشتی، ارتقاء سلامت، امور آموزشی و... را بهتر از مردان انجام می دهند. امروزه حضور زنان در جامعه نسبت به گذشته بیشتر شده است، اما همچنان شاهد این موضوع هستیم که تمامی ظرفیت و نیروی زنان به کار گرفته نمی شود. در واقع موانع اجتماعی و فرهنگی همچنان مانعی برای حضور بخش قابل توجهی از زنان در جامعه شده است و یکی از راهکارهای موجود فرآیند توانمندسازی زنان است. در ادبیات توانمندسازی، برای تعریف این مفهوم به مفاهیمی نظیر حق انتخاب، کنترل داشتن و دسترسی به منابع، احساس استقلال و اعتماد به نفس بیشتر اشاره شده است.

توانمندسازی زنان به معنای کسب قدرت تفکر و اقدام آزادانه، توسعه ی احساس خودارزشمندی، اعتقاد به توانایی ایجاد تغییرات مطلوب در خود، حق کنترل زندگی خود، حق انتخاب، قدرت چانه زنی، بالفعل نمودن همه ی پتانسیل های زنان و برابری در جامعه است. به طور کلی توانمندسازی زنان کنترل آنها بر زندگی خودشان در هر فرآیند و فعالیتی است. تحصیلات و اشتغال و فرهنگ نقش مهمی در توانمندسازی زنان دارند. مطالعات نشان می دهند که طی دو دهه اخیر، سهم زنان از سمت های مدیریت میانی در سازمانها افزایش یافته است و یکی از دلایل آن، افزایش جنبشهای زنان در سطح جامعه است. زنان معمولاً در سازمانها با محدودیتهای و موانع بیشتری مواجه اند. تبعیض علیه زنان در حوزه های مختلفی همچون تفکیکهای شغلی، فاصله حقوق و مزد، خشونتهای جنسی و جلوگیری از ارتقای سطوح شغلی اعمال میشود. زنانی که سودای پستهای رهبری سازمانی را در سر می پروراند، معمولاً با موانع بزرگی از داخل و خارج سازمان رو به رو میشوند که بعضاً باعث دلسردی آنان میشود، حتی این موانع باعث شده اند امید زنان برای پستهای معاونت و سقف رده های میانی نیز کم رنگ شود. این موانع بزرگ و نوعاً نامرئی را در ادبیات پژوهشی با عنوان سقف شیشه ای می شناسند.

امروزه در سراسر جهان زنان نقش پررنگتری در اجتماع پیدا کرده اند و دولت ها نیز به منظور تقویت نقش زنان، اقدام به برگزاری دوره هایی به منظور تقویت نقش زن در جایگاه رهبر و مدیر نموده اند. در گزارشی با عنوان "استراتژی ها برای توانمندسازی رهبران زن" تهیه شده در مدرسه بازرگانی معتبر سوئیسی IMD، نشان داده شده است که طی سالهای اخیر زنان نسبت به مردان در تحصیلات پیشگام تر بوده اند¹ و امروزه

¹ . http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf

در حدود ۵۰ درصد شغل‌های مدیریت میانی متعلق به زنان است^۱. با این حال در جایگاه مدیریت ارشد، زنان اغلب غایب هستند. به عنوان مثال، در ژانویه ۲۰۱۷، تنها ۵/۲٪ از مدیران اجرایی شرکتهای فهرست شده در شاخص Standard & Poor 500 زن بوده‌اند^۲. علاوه بر این، تحقیقات نشان داده است که شرکت‌هایی که زنان جزو هیات مدیره آنها هستند، انتفاع بیشتری می‌برند. زنان در مقام هیئت مدیره بهتر عمل می‌کنند و امتیاز بهتری دریافت می‌کنند و بازده بهتری را به ارمغان می‌آورند^۳. در کشور ایران، اگر چه سهم زنان شاغل نسبت به سالهای قبل افزایش زیادی داشته است اما به گواه آمار و رقام در پست‌های رهبری و مدیریت ارشد و میانی سازمانها جایگاه مناسبی ندارند و آموزشهای کاربردی مناسب برای تقویت توانمندی رهبری آنها نیز ارائه نمی‌شود. این در حالی است که در دانشکده‌های مدیریت برتر جهان از جمله دانشگاه‌های هاروارد، استنفورد، سیدنی، و یوتا برای آموزش رهبری به مدیران زن دوره‌های مختلفی برگزار می‌گردد.

اهداف غایی طرح:

- افزایش انگیزه‌های پیشرفت در بانوان
- ایجاد خودباوری و اعتماد بانوان به توانایی هایشان
- شایسته‌سالاری در مدیریت و اداره جامعه
- ارتقای سرمایه اجتماعی و فرهنگی زنان
- ارتقاء فرهنگ سازمانی و رفع موانع نهادی-سازمانی در به کارگیری ظرفیت‌های زنان
- فرهنگ‌سازی اجتماعی برای پذیرش نقش‌های مدیریتی و سرپرستی زنان

نتایج حاصل از فاز اول:

مرحله اول بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع:

طراحی و اجرای برنامه‌ی توانمندسازی مدیران زن با هدف افزایش انگیزه‌های پیشرفت در بانوان، به وجود آوردن تعادل و سازگاری بین نقش‌های خانوادگی و شغلی، ایجاد خودباوری و اعتماد بانوان به توانایی هایشان، شایسته‌سالاری در مدیریت و اداره جامعه، ارتقای سرمایه اجتماعی و فرهنگی زنان، ارتقاء

^۱ . <http://www.imd.org/publications/articles/where-are-women-leaders-today/>

^۲ . <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>

^۳ 4 <https://www.theguardian.com/business/2015/sep/29/companies-with-women-on-the-board-perform-better-report-finds>

فرهنگ سازمانی و رفع موانع نهادی-سازمانی در به کارگیری ظرفیت های زنان، فرهنگ سازی اجتماعی برای پذیرش نقش های مدیریتی و سرپرستی زنان برنامه ریزی شده است. در این طرح در فاز اول، ابتدا پژوهشی با هدف شناخت نیازمندیهای آموزشی و توسعه ای مدیران زن و شناخت نقاط قابل بهبود در سبک مدیریت آنها صورت گرفت، مراجعه به منابع، توزیع پرسش نامه و مصاحبه از جمله روشهای مورد استفاده در فاز اول بود. خروجی این فاز نشان دهنده اهم توانمندیهای قابل توسعه و بهبود در مدیریت زنان بود که در قالب نیازسنجی آموزشی و پرورشی- توسعه ای طراحی شد.

در فاز اول در مرحله مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، بیش از ۱۵۰ منبع علمی داخلی و خارجی که با کلیدواژه های مدیریت یا رهبری زنان از پایگاههای علمی احصا شده بود، با هدف استخراج مهمترین نقاط قوت و ضعف در مدیریت زنان بررسی شدند. از مهمترین خروجی های این مرحله می توان به استخراج موارد زیر اشاره کرد:

- استخراج خلاصه عوامل تأثیرگذار بر تصدی پست های مدیریتی توسط زنان
- استخراج خلاصه عوامل ماندگاری در پست های مدیریتی توسط زنان
- استخراج خلاصه عوامل ارتقا در پست های مدیریتی توسط زنان
- گزارش تزیلی مبانی نظری و عوامل شناسایی شده در گزارش فاز اول موجود است.

مرحله دوم : مطالعه تطبیقی

در این مرحله با بررسی محتوای دوره های مشابه در زمینه توانمند سازی مدیران زن در سایر کشورها و بررسی تجربیات مشابه در زمینه توانمند سازی مدیران در ایران، لیست آموزش های منتخب و طرح درس آن ها استخراج شده است.

از جمله تجربیات بررسی شده می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- دوره آموزشی توانمندسازی مهارت های اصلی کارکنان، مدیران و کارشناسان CREST (سنگاپور)
- دوره رهبری و مدیریت (دانشگاه لندن)
- دوره رهبری و مدیریت (آمریکا)
- دوره آموزشی مدیریت تعارض، تصمیم گیری و توانمندسازی (ترکیه)
- رهبری، ارتباطات و مهارت های بین فردی (یونان و امارات)

- بهبود مدیریت از طریق استراتژی های پیشرو (ژنو، سوئیس)
 - مروری بر دوره های مشابه در زمینه توانمند سازی مدیران در ایران
- گزارش مطالعه تطبیقی نیز در گزارش جداگانه ای موجود می باشد.

مرحله سوم: مصاحبه با مدیران منتخب :

در مرحله بعد به منظور شناسایی بیشتر موانع و آسیبهای مدیران زن در سازمانهای ایرانی از روش مصاحبه با مدیران استفاده شده است، در این بخش تحقیق، روش پژوهش کیفی انتخاب شده و روش گردآوری اطلاعات استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته بوده است. بدین منظور از جامعه پژوهشی که شامل زنان مدیر از بخشهای مختلف دولتی که در پستهای مدیرکل به بالا به عهده داشتند نمونه گیری نظری صورت گرفت. بر اساس نمونه گیری نظری به فرایند جمع آوری داده ها برای تولید نظریه پرداخته شد که به موجب آن پژوهشگر داده را به طور مشترک جمع آوری، کدگذاری و تحلیل کرد و تصمیم گرفت که چه داده هایی در مرحله بعدی جمع آوری شود و آنها کجا باید بیاید تا نظریه در حال ظهور توسعه یابد. بر این مبنا با ۲۵ نفر از زنان مصاحبه شده است. در این پژوهش، از نسخه نظریه داده بنیاد چندزمینه ای استفاده شده است.

در این پژوهش شروع روش تئوری داده بنیاد 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 میشود، به تدریج پنج مقوله شروع به پدیدار شدن کرد، این پنج مقوله نشاندهنده بیشترین تمرکز موضوع مورد بررسی هستند که کدهای باز اولیه (یا کدهای نظری) از طریق روش مقایسه های دائمی حول آن تجمع مییابند، به طوری که از میان ۵۴۸ کد باز اولیه، ۱۸۰ کد باز اولیه آن مربوط به سبک مدیریت زنان، ۷۷ کد باز مربوط به فرهنگ عمومی جامعه، ۷۵ کد باز مربوط به پیامدهای اجتماعی و سازمانی، ۴۵ کد باز مربوط به موانع ارتباطی، ۸۸ کد باز مربوط به موانع ساختاری و ۸۳ کد باز مربوط به عوامل بستر حمایتی اختصاص دارند. کد گذاری توسط سه نفر از اعضای تیم تحقیق صورت گرفته است.

پژوهشگران بعد از انجام کدگذاریها، شروع به پالایش مفهومی کردند. پالایش مفهومی مرحلهای است که تفاوت آن با سایر نسخ تئوری داده بنیاد ظاهر میشود. در این مرحله باید به شش پرسش درباره پدیده مفهوم سازی شده پاسخ داده میشود.

تعیین محتوا: پدیده محوری این پژوهش شناخت چالشهای 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 هستی شناسی پدیده: جایگاه هستی شناسی 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 جناح های سیاسی، باعث شده که مطالبه های زنان و رهبری زنان در این ساختار برجسته تر شود و یکی از مطالبه های مهم زنان در ساختار سیاسی و قدرت کشور، انتخاب وزیر زن یا توزیع پستهای مدیریتی در میان زنان بوده است.

ساختار قانونی: واژه هایی 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 در نهایت با یکدیگر همپوشانی نداشته باشند، بلکه گاهی با یکدیگر در تضاد و تعارض نیز باشند. هرچه این هویت های ذهنی متعدد باشند و فاصله کنشگران با هویت تعریف شده برای آنان از این تصور عمومی فاصله بیشتری داشته باشد، زمینه برای بروز تنش های اجتماعی بیشتری فراهم خواهد شد.

تعیین زمینه و پدیده های مرتبط: بهطور 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، تصورهای قالبی، تبعیض جنسیتی، کلیشه‌های جنسیتی، فاصله قدرت و.. است .

تعیین کارکردها و اهداف: شناخت سبک رهبری زنان، موانع و محدودیت ارتباطی زنان در رهبری، شناخت کلیشه های جنسیتی و تصورهای قالبی، شناخت خواسته های زنان، شناخت بسترهای حمایتی و شناخت مؤلفه های 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 مؤلفه های 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 داده بنیاد است. در این گام مقوله ها در بیانیه نظریه یکپارچه میشوند.

طی کدگذاری محوری، مقوله های مستخرج از کدگذاری باز در شش دسته مقوله محوری، زمینه‌های فرهنگی، بسترهای حمایتی، پیامدهای اجتماعی و سازمانی، شرایط عمل درونی و بیرونی قرار گرفته اند. از بین مقوله های استخراج شده، مقوله مدیریت زنان در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله محوری این است که میتوان در اغلب داده ها ردپای آن را به وضوح مشاهده کرد. برچسب انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است. نمونه‌های از مفاهیم و مقوله های شناسایی شده در جدول ۸ ارائه شده است