

Research Paper

From Subordinate to Authentic Governance: Analyzing the Role of Familial Capital in Women's Transition to Political Leadership

Seyyede Fatemeh Mousavi 

Associate Professor, Department of Psychology, Women Research Center, Alzahra University, Tehran, Iran.

Receive: 23 Jul 2025

Revise: 07 Sept 2025

Accept: 14 Sept 2025

Published online:

21 Sept 2025

Abstract

This article examines the position of women in managerial and political spheres, focusing on their challenges, pathways to access, and leadership characteristics. The objective is to analyze two distinct trajectories: subordinate governance (attaining power through familial/kinship ties with male politicians) and authentic governance (securing positions based on individual merit). The research employs a review methodology, concentrating on empirical evidence and case studies of female leaders, particularly at the international level, due to limitations in domestic studies. Data analysis is conducted using a descriptive-analytical approach, ultimately framing the findings within conceptual and theoretical frameworks to explain factors influencing women's presence or absence in senior management positions.




Findings indicate that despite relative progress, women still face profound structural and cultural barriers such as the glass ceiling, stereotypical perceptions, and limited access to informal power networks, often being concentrated in traditional feminine domains like education and health. In societies where women's political participation is limited, derivative governance and family connections play a pivotal role as an initial social capital and a gateway. Conversely, in societies where women's political presence is institutionalized, the path of authentic governance and meritocracy becomes more prominent.

The overall conclusion suggests that the future of women's governance depends on balancing the utilization of existing opportunities with an emphasis on meritocracy and inherent capabilities. The continued normalization of women's presence in politics and management can pave the way for a transition from derivative to merit-based governance. This shift would not only lead to gender justice but also result in more effective and humane governance for the entire society.

Keywords:

Subordinate Governance,
Authentic Governance,
Meritocracy,
Family Appointments,
Women's Leadership.

Please cite this article as (APA): Mousavi, F. (2025). From Subordinate to Authentic Governance: Analyzing the Role of Familial Capital in Women's Transition to Political Leadership. *Journal of Governance studies & development management*, 2 (1), 391-414.

Sponsored by: Institute of Somamos Publications	doi: 10.22034/jgsdm.2025.562286.1024	
Corresponding Author: Seyyede Fatemeh Mousavi	https://orcid.org/0000-0002-4790-4010	
Email: f.mousavi@alzahra.ac.ir	This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License .	

Extended Abstract

Introduction

The presence of women in political and managerial leadership positions is considered a key indicator of political development in societies. However, despite relative progress in recent decades, women continue to face numerous structural, cultural, and social barriers that limit their access to senior decision-making roles. This article, focusing on the two models of "authentic governance" (merit-based) and "subordinate governance" (family ties-based), examines the role of familial capital in facilitating or restricting women's pathways to political power. The primary objective is to explain the complex interplay between individual competencies and family ties in women's governance processes and to provide a conceptual framework for understanding these dynamics across different socio-political contexts.

Global statistics indicate that women hold a negligible share of political leadership positions. By 2025, only 29 countries had a woman serving as head of state or government, and women's representation in parliaments worldwide averaged just 2.27%. This is despite the fact that women often have similar levels of education and career trajectories as men, yet their actual pathways to power differ significantly. Studies show that female leaders require greater access to resources, networks, and family connections than men to attain high-level political positions. This reality raises the issue of "subordinate governance" versus "authentic governance" and poses the fundamental question of what proportion of each model contributes to women's attainment of power and what factors influence the dominance of one over the other.

Research Method

This study employs a review-analytical approach, utilizing authoritative national and international sources, including scholarly articles, reports from international organizations (such as the United Nations, the Inter-Parliamentary Union, and the International Labour Organization), and published statistical data up to 2025. Source searches were conducted in databases such as Google Scholar, Scopus, and Web of Science using keywords including "women and political leadership," "family ties in politics," "political dynasties," "merit in women's leadership," and "social/familial capital." The analysis process was based on the stages of preliminary screening, full-text evaluation, extraction of key data, and descriptive-analytical analysis of the findings. In terms of its objective, this research falls under the category of developmental-explanatory studies.

Literature Review

Historical studies indicate that women's role in governance has primarily been facilitated through familial ties, particularly via the role of a spouse. Examples such as the wives of pharaohs in ancient Egypt, the spouses of Chinese emperors, and the mothers of crown princes illustrate this reality. In the modern era, female leaders such as Isabel Perón (Argentina), Indira Gandhi (India), and Benazir Bhutto (Pakistan) have also attained power through family connections. A study by Baturu and Gray (2018) on 1,501 political leaders between 1960 and 2010 revealed that 25% of female leaders, compared to 14% of male leaders, originated from prominent political families. Furthermore, female leaders tend to be more frequently appointed to ministerial positions in "traditionally feminine" policy areas (such as health, education, and social affairs). On the other hand, studies such as Escobar-Lemmon and Taylor-Robinson (2016) emphasize that women in competitive political environments face obstacles such as limited financial resources, weak support networks, and gender biases among voters.

1. Pathways to Leadership

Based on the reviewed literature, two primary models for women's attainment of political leadership can be conceptualized: "subordinate governance" and "authentic governance". In the first model, which is particularly evident in societies with strong structural barriers, women primarily accede to power through familial ties with political elites (such as a father, husband, or brother). This pathway, rooted in familial social capital, serves as a compensatory mechanism to overcome barriers to entry (Baturu & Gray, 2018). In contrast, the "authentic governance" model relies on individual merit, higher education, and direct political experience. Studies indicate that with the institutionalization of democracy, the development of political institutions, and the normalization of women's presence in politics, the significance of the dependent model diminishes, paving the way for merit-based governance (Jalalzai, 2008). These two models are not necessarily mutually exclusive; a leader may begin her path through subordinate governance, but the legitimacy and continuity of her leadership depend on proving competence and effective performance.

2. The Role of Familial Capital

According to studies, familial capital—comprising kinship or marital ties to political elites—plays a dual role in women's attainment of power. On one hand, in societies with pronounced structural and cultural barriers, these connections act as "initial social capital" and a compensatory mechanism, providing access to necessary networks, resources, and credibility (Watson, 2000). The model of "subordinate governance," in which women attain power through association with powerful male figures (such as a father, husband, or brother)—as exemplified by cases like Isabel Perón or Indira Gandhi—illustrates this facilitating role (Baturu & Gray, 2018). These studies show that a significant share of the world's female leaders (compared to 14% of male leaders) have emerged from prominent political families. On the other hand, with the institutionalization of democracy and the development of formal political institutions, the importance of such capital diminishes, paving the way for "authentic governance" (merit-based) (Jalalzai, 2008). In essence, familial capital often serves as a bridge for entry, but the continuity and legitimacy of leadership depend on competence and performance. Today, even in developing countries, there is a perceived need to reduce appointments based solely on family connections in order to establish more balanced and diverse boards (García-Meca & Santana Martín, 2023).

3. Characteristics of Women's Leadership

Female leaders often demonstrate distinctive leadership styles grounded in empathy, intuition, flexibility, and a participative approach (Inter-Parliamentary Union, 2008). Studies indicate they tend to favor transformational and democratic leadership that emphasizes teamwork and fostering participation (Eagly et al., 1990). These characteristics function as prominent strengths in policy domains related to social services (Baturu & Gray, 2018). However, in traditional and hierarchical environments, these very traits are sometimes interpreted as a lack of decisiveness, placing female leaders in a perceptual "double bind" (Eagly & Carli, 2003). Research suggests that while public perception may sometimes view women as excelling in compromise and men in risk-taking, overall, little significant difference is seen in the leadership characteristics of the two genders (Pew Research Center, 2015).

4. Domains of Women's Governance

Women's spheres of governance are predominantly concentrated in "soft" or so-called "feminine" policy domains. They are often present in ministerial positions related to education, health, social welfare, and cultural affairs. In contrast, access to "hard" domains of governance such as defense, macroeconomics, energy, and foreign policy remains

significantly limited. This division reflects deep-rooted gender stereotypes that influence both appointments and, at times, the policy preferences of the female leaders themselves. Nevertheless, a gradual trend is underway to transcend these traditional boundaries and expand women's presence into all areas of governance.

5. Challenges and Barriers

Women face multi-layered challenges on the path to attaining political leadership positions, rooted in structural, cultural, and social barriers. On one hand, structural obstacles such as the "glass ceiling" and "concrete walls" restrict access to top executive posts like the presidency or Prime Minister Ship. Informal male-dominated networks, unequal access to financial resources and political support, and a lack of inclusive role models narrow the field for women. On the other hand, deeper cultural barriers_ such as persistent gender stereotypes, the perception of leadership as a "masculine" domain, and societal attitudes questioning women's ability in tough decision-making and command_ cast a shadow over their path. Unequal family responsibilities and caregiving commitments also diminish the time and energy required for uninterrupted political engagement. Even when they enter governance, women are often confined to "soft" policy areas like education and health, and are kept away from centers of power in domains such as defense, macroeconomics, and foreign relations. These limitations, combined with the double bind of social expectations (demanding they be both decisive and conform to traditional gender norms), present a complex set of challenges for women leaders.

Discussion and Conclusion

This study, by analyzing the role of familial capital in women's transition to political leadership, demonstrates that two distinct yet intertwined models exist for women's attainment of power: "subordinate governance," which is family-centric, and "authentic governance," which is merit-based. The findings indicate that in many societies, particularly within contexts of more traditional gender norms and more closed political structures, familial ties to political elites function as "initial social capital," paving the way for women's entry into spheres of governance. Historical and contemporary examples such as Isabel Perón, Indira Gandhi, and Benazir Bhutto testify to the fact that subordinate governance acts as a compensatory strategy in the absence of formal support networks and in the face of structural barriers.

However, the current analysis reveals that the continuity and legitimacy of women's leadership depend on their performance, competence, and effectiveness. Even women who have attained power through familial connections are compelled to subsequently embrace authentic governance to retain their positions and exert influence. This illustrates the dynamic interaction between the two models, where subordinate governance may serve as a gateway, but authentic governance is the condition for survival and impact.

In this regard, the present study emphasizes the importance of the complex interplay between individual merit and environmental contexts. In socio-cultural settings where gender stereotypes are stronger and informal male-dominated social networks dominate the political sphere, familial connections assume a more critical role for women. Conversely, in political-structural contexts characterized by stronger democratic institutions, gender quota laws, and more transparent electoral processes, the path toward authentic governance becomes smoother. Political development and the long-term institutionalization of women's participation diminish the relative importance of subordinate governance. At the same time, findings indicate that female leaders often exhibit participatory, transformational, and democratic leadership styles, possessing traits such as empathy, intuition, flexibility, and attention to detail. These characteristics function as strengths in many contexts, particularly in

policy areas related to social services, education, and healthcare, and can lead to more comprehensive and responsive decision-making.


However, these same traits may be interpreted in masculine, hierarchical settings as signs of "weakness" or "lack of authority." This perceptual duality creates an additional challenge for women leaders, forming a double bind that represents one of the invisible yet powerful obstacles on their leadership path. Furthermore, the study clearly indicates that even when women gain access to governance, they are often confined to "soft" or "feminine" policy domains. The predominant concentration of women in ministerial positions related to education, health, welfare, and social affairs, while "hard" domains such as defense, macroeconomics, energy, and foreign affairs remain largely under male control, demonstrates the reproduction of gender stereotypes at the highest levels of power. This domain-specific confinement not only fails to utilize the full potential of women's leadership but also deprives society of diverse perspectives and approaches in solving complex problems.

The historical trajectory of women's political participation indicates a gradual yet noticeable transition from subordinate governance towards authentic governance. With the institutionalization of women's suffrage, the expansion of higher education, shifts in social norms, and the strengthening of democratic institutions, the relative importance of familial connections has diminished, and merit-based criteria have become more prominent. This transition is progressing at varying speeds across different countries. Ultimately, this article demonstrates that women's governance is not a linear or simple phenomenon; rather, it is the result of dynamic, multi-level interaction among factors such as individual human and psychological capital, familial and social capital, power structures and political institutions, as well as the prevailing culture and gender norms.

The ideal future for women's governance lies not in the complete elimination of either model, but in establishing a dynamic balance. In this future, authentic governance becomes the prevailing norm, and access to power is based on merit and competence. Women will have an active and influential presence in all domains of governance, and the participatory and transformational leadership styles often associated with women will be accepted and reinforced not as "feminine styles," but as "effective leadership styles" for both genders. Structural and cultural barriers will gradually fade through informed policymaking, education, discourse change, and the strengthening of institutions that support justice. Achieving this vision requires coordinated efforts across various levels. Ultimately, a balanced and equitable governance system that harnesses the full participation of women at all levels and in all fields not only realizes gender justice but, by leveraging all the talents and capacities of society, leads to greater efficiency, more widespread innovation, and enhanced legitimacy of the political system for all citizens. Given the limitations of studies in this field, it is recommended that future research adopts interdisciplinary approaches and utilizes mixed methodologies to examine the experiences of female leaders in diverse cultural-political contexts, thereby enriching the literature in this domain.

مقاله پژوهشی

از حکمرانی تبعی تا حکمرانی اصیل: واکاوی نقش سرمایه‌های خانوادگی در گذار زنان به عرصه رهبری سیاسی

سیده فاطمه موسوی 

دانشیار، گروه روانشناسی و علوم تربیتی، پژوهشکده زنان، دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران.

چکیده

این مقاله به بررسی جایگاه زنان در عرصه‌های مدیریتی و سیاسی، با تمرکز بر چالش‌ها، مسیرهای دستیابی و ویژگی‌های رهبری آنان می‌پردازد. هدف اصلی، واکاوی دو مسیر متمایز «حکمرانی تبعی» (دستیابی به قدرت از طریق پیوندهای خانوادگی/خویشاوندی با مردان سیاسی) و «حکمرانی اصیل» (احراز پست‌ها مبتنی بر شایستگی‌های فردی) برای زنان است.

روش پژوهش از نوع مروری بر مطالعات است که با تمرکز بر شواهد تجربی و مطالعات موردی از رهبران زن -به دلیل محدودیت مطالعات داخلی- به ویژه در سطح بین‌المللی انجام شده است. تحلیل داده‌ها نیز به روش توصیفی-تحلیلی صورت گرفته و در نهایت با چارچوب‌بندی مفهومی و نظری، به تبیین عوامل مؤثر بر حضور یا عدم حضور زنان در پست‌های مدیریتی ارشد پرداخته شده است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که با وجود پیشرفت‌های نسبی، زنان همچنان با موانع ساختاری و فرهنگی عمیقی مانند «سقف شیشه‌ای»، تصورات کلیشه‌ای و محدودیت در دسترسی به شبکه‌های قدرت غیررسمی روبرو هستند و عمدتاً در حوزه‌های سنتی «زنانه» (مانند آموزش و بهداشت) متمرکز شده‌اند. در جوامعی با مشارکت سیاسی کم‌رنگ زنان، «حکمرانی تبعی» و پیوندهای خانوادگی نقش راهگشا و سرمایه اجتماعی اولیه را ایفا می‌کنند. در مقابل، در جوامعی که حضور سیاسی زنان نهادینه شده، مسیر «حکمرانی اصیل» و شایسته‌محوری پررنگ‌تر است.




نتیجه‌گیری کلی حاکی از آن است که آینده حکمرانی زنان در گرو تعادل بین بهره‌گیری از فرصت‌های موجود و تأکید بر شایسته‌سالاری است. تداوم عادی‌سازی حضور زنان در سیاست می‌تواند زمینه‌ساز گذار از حکمرانی تبعی به حکمرانی شایسته‌محور باشد، که نه تنها به عدالت جنسیتی، بلکه به حکمرانی اثربخش‌تر و انسانی‌تری برای تمام جامعه منجر خواهد شد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۱
 تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶
 تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۳
 تاریخ انتشار آنلاین:
 ۱۴۰۴/۰۶/۳۰

کلید واژه‌ها:

حکمرانی تبعی،
 حکمرانی اصیل،
 شایسته‌محوری،
 انتصابات خانوادگی،
 رهبری زنان.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): موسوی، سیده فاطمه. (۱۴۰۴). از حکمرانی تبعی تا حکمرانی اصیل: واکاوی نقش سرمایه‌های خانوادگی در گذار زنان به عرصه رهبری سیاسی، *دوفصلنامه مطالعات حکمرانی و مدیریت توسعه*، ۲(۱) ۳۹۱-۴۱۴.

	doi: 10.22034/jgsdm.2025.562286.1024	تحت حمایت: موسسه انتشاراتی ساموس
	https://orcid.org/0000-0002-4790-4010	نویسنده مسئول: سیده فاطمه موسوی
	https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.fa قابل بازنشر است.	ایمیل: f.mousavi@alzahra.ac.ir

مقدمه

حضور اجتماعی زنان و مشارکت سیاسی آنها در جامعه به ویژه از طریق احراز پست‌های مدیریتی و به تبع آن دخالت در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های جامعه موضوعی است که طی دهه‌های اخیر مورد توجه محققان عرصه حکمرانی و سیاستگذاران قرار گرفته است. از آنجایی که فرصت‌های حضور زنان به ویژه رد موقعیت‌های رهبری و مدیریت در سطوح ارشد-سیاسی بسیار محدود و در برخی جوامع و فرهنگ‌ها نادر است، توجه به ویژگی‌ها و زمینه‌های احراز چنین پست‌هایی توسط زنان در این مطالعه مورد توجه قرار گرفته است تا از این مسیر پیش‌زمینه‌های جبری یا اکتسابی موجد احراز پست‌های ارشد مدیریتی را مورد مذاقه بیشتر قرار دهیم.

زنان اساساً تجربه‌های سیاسی یا پیش‌زمینه‌های متفاوتی نسبت به مردان دارند. با این حال، از آنجا که رهبری زنان پدیده‌ای نادر هستند، استنباط در مورد شرایطی که رهبران زن را از نظر صلاحیت‌هایشان برای بالاترین مقام کشورشان از مردان متمایز می‌کند، دشوار است. مروری بر منابع نشان می‌دهد اگرچه زنان و مردان از نظر سطح تحصیلات و مسیرهای شغلی، راه‌های مشابهی برای رهبری دارند، اما رهبران زن برای دستیابی به رهبری سیاسی بیشتر از همتایان مرد خود به منابع، ارتباطات و شبکه‌های قابل توجهی نیاز دارند (فولک^۱ و همکاران، ۲۰۱۷؛ جلال‌زای^۲، ۲۰۱۳).

این منابع اغلب به شکل عضویت در سلسله‌ها و شبکه‌های سیاسی ظاهر می‌شوند، به ویژه هنگامی که زنانی که به طور گسترده در سیاست حضور ندارند. با این حال، هرچه زنان به طور کلی در زندگی سیاسی فعال‌تر باشند، سلسله‌ها و شبکه‌های خانوادگی اهمیت کمتری پیدا می‌کند. از این رو، مشاهده می‌شود در جوامع یا فرهنگ‌هایی که حق رای زنان نهادینه شده است، به‌گونه‌ای که مشارکت سیاسی زنان امری عادی و جاافتاده تلقی شود، احتمال احراز مناصب بالای مدیریتی برای زنان دست‌یافتنی‌تر و انتخاب آنان بر اساس شایستگی‌ها و ظرفیت‌های شخصیتی و حرفه‌ای محتمل‌تر می‌شود، و برعکس، رهبران زن در جوامعی که زنان به طور کلی در زندگی سیاسی کمیاب هستند، با احتمال بیشتری از پیوندهای خانوادگی سود می‌برند. در این مطالعه، سعی بر آن است تا با مروری بر تجربه‌های جهانی حکمرانی زنان به واسطه شایستگی‌ها و قابلیت‌های ذاتی-اکتسابی آن (حکمرانی اصیل) و یا به تبع انتساب به پیوندهای خانوادگی متنفذ سیاسی (به ابداع نویسنده حکمرانی تبعی) مورد بحث قرار گیرد.

بیان مسأله

حضور زنان در عرصه‌های مدیریتی و سیاسی، به‌ویژه در پست‌های ارشد تصمیم‌گیری، به عنوان شاخصی کلیدی از توسعه سیاسی و برابری جنسیتی در جوامع محسوب می‌شود. با این وجود، آمارها و شواهد موجود حاکی از آن است که زنان تقریباً در تمام جنبه‌های زندگی حرفه‌ای و سیاسی، به‌ویژه در سطوح بالای مدیریتی، همچنان حضور کم‌رنگی دارند. تا سال ۲۰۲۵، تنها ۲۹ کشور دارای رهبر زن در سطح ریاست دولت یا حکومت بوده‌اند و سهم زنان در پارلمان‌های جهان به‌طور میانگین به ۲۷٫۲ درصد رسیده است. این در حالی است که مشاغل اجرایی و به‌ویژه مقام ریاست جمهوری یا نخست‌وزیری، جنسیتی‌ترین مناصب در عرصه سیاست هستند و چالش‌های مضاعفی را برای زنان به وجود می‌آورند.

مسئله اصلی این است که با وجود آنکه زنان از نظر سطح تحصیلات و مسیرهای شغلی، راه‌های مشابهی با مردان برای دستیابی به رهبری دارند، اما مسیر واقعی دستیابی آنان به قدرت اغلب با مردان متفاوت است. مرور تجربیات جهانی نشان می‌دهد که رهبران زن برای دستیابی به موقعیت‌های سیاسی عالی، بیش از همتایان مرد خود به منابع، ارتباطات و شبکه‌های قابل توجه نیاز دارند. این منابع غالباً در قالب عضویت در سلسله‌ها و شبکه‌های سیاسی خانوادگی ظاهر می‌شوند. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که سهم قابل توجهی از رهبران زن جهان از خانواده‌های سیاسی برجسته برخاسته‌اند که در گذشته پدران، همسران یا برادرانشان بالاترین مقام سیاسی را در اختیار داشته‌اند.

این واقعیت، مسئله دوگانه "حکمرانی اصیل" در مقابل "حکمرانی تبعی" را مطرح می‌سازد. حکمرانی اصیل به الگویی اشاره دارد که در آن زنان عمدتاً بر اساس شایستگی‌ها و قابلیت‌های ذاتی-اکتسابی خود به قدرت می‌رسند، در حالی که حکمرانی

¹.Folke, O.

².Jalalzai, F.

تبعی به شرایطی اطلاق می‌شود که زنان به تبع انتساب به پیوندهای خانوادگی با نخبگان سیاسی به موقعیت‌های رهبری دست می‌یابند. این پرسش مطرح است که در شرایط کنونی، سهم هر یک از این دو الگو در دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی و سیاسی چگونه است و چه عواملی بر غلبه هر یک از این الگوها تأثیر می‌گذارند؟

از سوی دیگر، موانع متعددی بر سر راه مشارکت زنان در مناصب مدیریتی وجود دارد که از جمله می‌توان به مسئولیت‌های خانوادگی بیشتر، فقدان شبکه‌های لازم، محرومیت از حقوق، تعصبات جنسیتی ریشه‌دار، فرهنگ‌ها و هنجارهای اجتماعی، نحوه تعریف و اعمال قدرت، رویه‌های انتخاباتی، محرومیت زنان از شبکه‌های غیررسمی و عوامل سازمانی اشاره کرد. این موانع در رده‌های بالای مدیریت محسوس‌تر و برجسته‌تر هستند. در مقابل، عواملی همچون فرصت‌های برابر آموزشی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر پرهیز از تبعیض جنسیتی، عوامل روان‌شناختی مانند اعتماد به نفس و میل به پیشرفت، سطح تحصیلات و تجربه، و سیاست‌های حمایتی می‌توانند بر انتصاب زنان به پست‌های مدیریتی تأثیر مثبت داشته باشند.

با توجه به این شرایط، واکاوی جایگاه زنان در عرصه‌های مدیریتی و سیاسی با تأکید بر نقش پیوندهای خانوادگی در دستیابی آنان به موقعیت‌های رهبری، و نیز تبیین شرایطی که تحت آن هر یک از الگوهای حکمرانی اصیل یا حکمرانی تبعی نمود می‌یابند، به عنوان موضوع مطالعه نیازمند بررسی علمی مطرح می‌شود. از این رو، این مقاله در پی پاسخ به پرسش‌های زیر است:

- مسیرهای غالب دستیابی زنان به پست‌های رهبری سیاسی چیست؟
- چه عواملی «حکمرانی تبعی» را از «حکمرانی اصیل» متمایز می‌سازند؟
- نقش سرمایه خانوادگی در تسهیل دستیابی زنان به قدرت چگونه است؟
- ویژگی‌های رهبری زنان در هر یک از این دو مسیر چگونه است؟
- با توجه به خصائص مبتنی بر جنسیت، چه قلمروهایی برای رهبری زنان تعریف می‌شود؟

مروری بر واقعیت‌های موجود در حوزه مدیریت و رهبری زنان

زنان تقریباً در تمام جنبه‌های زندگی حرفه‌ای و سیاسی، به ویژه در سطوح بالای مدیریتی، همچنان حضور کم‌رنگی دارند. مقام اجرایی و به ویژه ریاست جمهوری/نخست‌وزیری جنسیتی‌ترین مقام در سیاست است و بنابراین چالش‌های بیش‌تری را بر زنان تحمیل می‌کند (واتسون و گوردن^۱، ۲۰۰۳)، برداشت جامعه از مردانگی مقام‌های ارشد-سیاسی، سوالاتی را در مورد سرسختی، توانایی یک رهبر زن در تصمیم‌گیری‌های دشوار، نفوذ به عنوان فرمانده کل قوا و درک او از اقتصاد مطرح می‌کند. از طرفی، برداشت عمومی در مورد مشارکت سیاستمداران زن در مناصب اجرایی اغلب تحت تأثیر حضور تعداد محدودی از رهبران تأثیرگذار، مانند ایندیرا گاندی یا گلدا مایر، قرار می‌گیرد. با این حال، بسیاری از محققان بینش‌های خوبی در مورد ویژگی‌های رهبران زن ارائه داده‌اند. برای مثال، جلال‌زی (۲۰۱۳) پیشینه فردی سیاستمداران زن را با رهبران مرد در همان سمت مقایسه کرده، دریافت که در مجموع، زنان دارای مدارک تحصیلی و تجربه مشابهی با مردان هستند، با این تفاوت که رهبران زن به احتمال زیاد در وزارتخانه‌هایی با شرح خدمات انسانی یا اجتماعی فعالیت‌های گسترده‌تری دارند. واضح است که زنان هنوز با موانع زیادی برای تصدی مناصب سیاسی در سراسر جهان روبرو هستند و هیچ منصبی به اندازه ریاست جمهوری یا نخست‌وزیری برای زنان دست نیافتنی نیست.

در حالی که اکثر کشورها در طول تاریخ خود تقریباً به طور کامل توسط مردان اداره شده‌اند، کشورهای بیشتری زنان را به مناصب عالی سیاسی، از جمله روسای دولت، انتخاب می‌کنند. تا ۱۲ سپتامبر ۲۰۲۵، ۲۹ کشور وجود دارند که ۳۲ زن در آنها به عنوان رئیس دولت و/یا دولت خدمت می‌کنند.^۲ فقط ۱۹ کشور رئیس دولت و ۲۲ کشور رئیس دولت زن دارند.^۳ داده‌های

^۱.Watson, R. P., & Gordon, A.

^۲.محاسبه زنان سازمان ملل متحد بر اساس اطلاعات ارائه شده توسط هیئت‌های دائمی در سازمان ملل متحد. کشورهایی که دارای نظام پادشاهی هستند از شمارش روسای دولت مستثنی شده‌اند.

^۳. محاسبه نهاد زنان سازمان ملل متحد بر اساس اطلاعات ارائه شده توسط هیئت‌های دائمی در سازمان ملل متحد. نه رهبر هم سمت رئیس کشور و هم ریاست دولت را بر عهده دارند. کشورهایی که دارای نظام پادشاهی هستند از شمارش روسای کشور مستثنی شده‌اند.

جمع‌آوری شده توسط بخش زنان سازمان ملل نشان می‌دهد که زنان ۲۲٫۹ درصد از اعضای کابینه را که ریاست وزارتخانه‌ها را بر عهده دارند، تشکیل می‌دهند و از اول ژانویه ۲۰۲۵ رهبری یک حوزه سیاست‌گذاری را بر عهده دارند. تنها نه کشور وجود دارد که در آنها زنان ۵۰ درصد یا بیشتر از مناصب وزرای کابینه را در حوزه‌های سیاست‌گذاری بر عهده دارند (اتحادیه بین‌المجالس و بخش زنان سازمان ملل متحد^۱، ۲۰۲۵). تنها ۲۷٫۲ درصد از نمایندگان مجلس زن هستند که نسبت به ۱۱ درصد در سال ۱۹۹۵ افزایش یافته است. تنها شش کشور ۵۰ درصد یا بیشتر از زنان را در پارلمان خود دارند: رواندا (۶۴ درصد)، کوبا (۵۶ درصد)، نیکاراگوئه (۵۵ درصد)، آندورا (۵۰ درصد)، مکزیک (۵۰ درصد) و امارات متحده عربی (۵۰ درصد).

۲۱ کشور دیگر از جمله نه کشور در اروپا، شش کشور در آمریکای لاتین و کارائیب، پنج کشور در آفریقا و یک کشور در آسیا و اقیانوسیه به ۴۰ درصد رسیده‌اند یا از آن فراتر رفته‌اند. در سطح جهان، ۲۱ کشور وجود دارد که در آنها زنان کمتر از ۱۰ درصد از نمایندگان مجلس را تشکیل می‌دهند (اتحادیه بین‌المجالس، زنان در پارلمان‌های ملی^۲، ۲۰۲۵).

زنان ۳۶ درصد از کرسی‌های پارلمانی در آمریکای لاتین و کارائیب را در اختیار دارند و ۳۳ درصد از نمایندگان پارلمان در اروپا و آمریکای شمالی را تشکیل می‌دهند. در کشورهای جنوب صحرای آفریقا، ۲۷ درصد از قانونگذاران زن وجود دارد و پس از آن آسیای شرقی و جنوب شرقی با ۲۳٫۵ درصد، اقیانوسیه با ۲۰ درصد، شمال آفریقا و آسیای غربی با ۱۹ درصد و آسیای مرکزی و جنوبی با ۱۷ درصد از اعضای زن پارلمان قرار دارند (اتحادیه بین‌المجالس^۳، ۲۰۲۵).

داده‌های ۱۴۵ کشور نشان می‌دهد که زنان بیش از ۳ میلیون (۳۵٫۵ درصد) از اعضای منتخب در نهادهای مشورتی محلی را تشکیل می‌دهند. تنها دو کشور به ۵۰ درصد رسیده‌اند و ۲۶ کشور دیگر بیش از ۴۰ درصد از زنان در دولت محلی دارند (اتحادیه بین‌المجالس، ۲۰۲۵). همچنین تفاوت‌های منطقه‌ای برای حضور زنان در نهادهای مشورتی محلی، از ژانویه ۲۰۲۴، ذکر شده است: آسیای مرکزی و جنوبی، ۴۱ درصد؛ اروپا و آمریکای شمالی، ۳۷ درصد؛ اقیانوسیه، ۳۱ درصد؛ آسیای شرقی و جنوب شرقی، ۳۱ درصد؛ آمریکای لاتین و کارائیب، ۲۹ درصد؛ کشورهای جنوب صحرای آفریقا، ۲۶ درصد؛ آسیای غربی و شمال آفریقا، ۲۰ درصد (بخش زنان سازمان ملل متحد^۴، ۲۰۲۴) (خلاصه در جدول ۱).

جدول ۱. وضعیت حضور زنان در عرصه‌های سیاسی و مدیریتی (آمار ۲۰۲۴-۲۰۲۵)

سطح / حوزه فعالیت	آمار و درصد حضور زنان	توضیحات
رهبران ارشد دولتی	۲۹ کشور دارای رهبر زن	۳۲ زن به عنوان رئیس دولت و/یا حکومت تا سپتامبر ۲۰۲۵
وزیران کابینه	۲۲٫۹٪	ریاست وزارتخانه‌ها - تنها ۹ کشور با سهم بیش از ۵۰٪
نمایندگان پارلمان	۲۷٫۲٪ جهانی	افزایش از ۱۱٪ در سال ۱۹۹۵
پارلمان‌های با تساوی جنسیتی	۶ کشور	رواندا (۶۴٪)، کوبا (۵۶٪)، نیکاراگوئه (۵۵٪)، آندورا، مکزیک، امارات (هرکدام ۵۰٪)
کشورهای با حضور حداقلی زنان	۲۱ کشور	کمتر از ۱۰٪ نمایندگان زن در پارلمان
دولت‌های محلی	۳۵٫۵٪	۳ میلیون عضو زن در نهادهای مشورتی محلی در ۱۴۵ کشور
نخست‌وزیران	۲۱٪	در بین ۱۹۳ کشور عضو سازمان ملل
مناصب دولت محلی	۳۴٪	-

در حال حاضر، زنان درصد نسبتاً کمی از نقش‌های رهبری را در کشورهای عضو سازمان ملل متحد تشکیل می‌دهند. در این ۱۹۳ کشور عضو، ۲۱٪ از نخست‌وزیران و ۲۶٪ از نمایندگان مجلس زن هستند. رهبران زن همچنین ۳۴٪ از مناصب دولت محلی را تشکیل می‌دهند. بنگلادش، ایسلند، ایتالیا، اروپا، اوگاندا و ساموآ تنها برخی از کشورهایی هستند که نخست‌وزیر زن

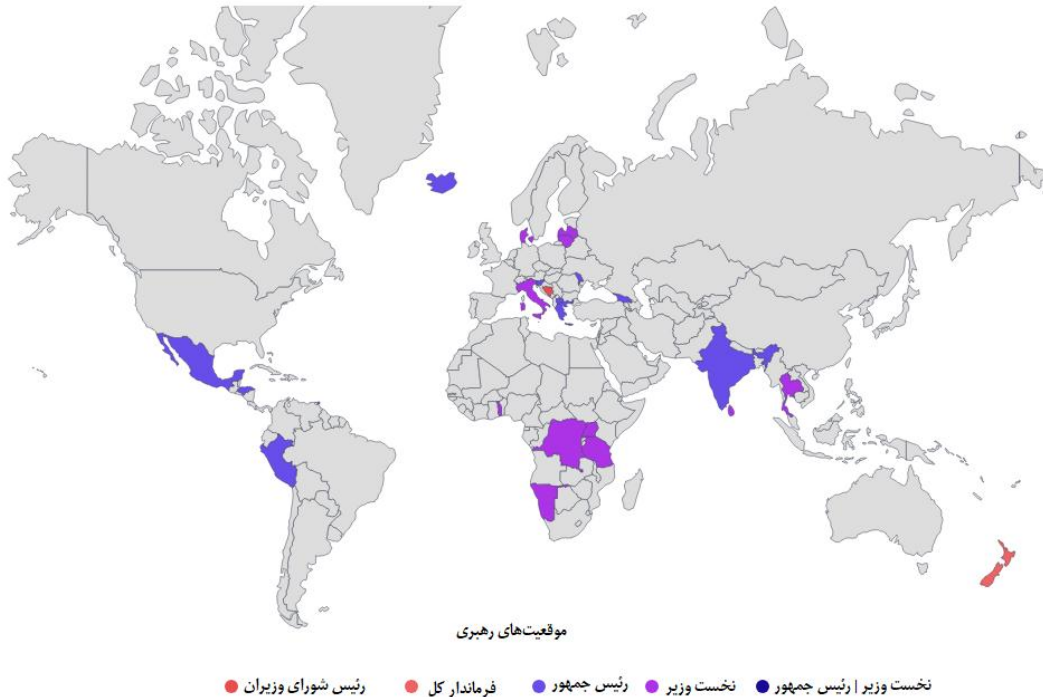
¹. Inter-Parliamentary Union and UN Women

². Inter-Parliamentary Union

³. Inter-Parliamentary Union

⁴. UN Women

دارند. نخست وزیر ایسلند، کاترین یاکوبسدوتیر، همچنین رئیس شورای رهبران زن جهان سازمان ملل است. این گروه برای بحث در مورد مسائلی که بر ملت‌هایشان تأثیر می‌گذارد، تشکیل جلسه می‌دهد.



شکل ۱. کشورهایی با رهبران زن در سال ۲۰۲۵ (World Population Review, ۲۰۲۵)

در حالی که ایالات متحده هنوز رئیس جمهور زن انتخاب نکرده است، اما پیشرفت‌هایی در این زمینه داشته است. در سال ۲۰۲۲، یک چهارم کنگره ایالات متحده از نمایندگان و سناتورهای زن تشکیل شده بود و کاملاً هریس در دوره ریاست جمهوری جو بایدن، به عنوان اولین معاون رئیس جمهور زن و همچنین اولین معاون رئیس جمهور آفریقایی-آمریکایی و اولین معاون رئیس جمهور آسیایی-آمریکایی در تاریخ ایالات متحده خدمت می‌کرد و در انتخابات ریاست جمهوری بعد از بایدن به عنوان کاندیدای ریاست جمهوری با دونالد ترامپ به رقابت برخاست (مروی بر جمعیت جهان^۱، ۲۰۲۵).

موانع عملی متعددی وجود دارد که بر مشارکت زنان در مناصب مدیریتی تأثیر می‌گذارد، این عوامل سطح پایین تحصیلات، مشکلات مالی، فقدان شبکه‌های لازم، مسئولیت‌های خانوادگی بیشتر و محرومیت از حقوق آنها می‌شود (مرجع بین‌دولتی توسعه^۲، ۲۰۱۰)، در کشورهای در حال توسعه، دسترسی کم زنان به اطلاعات و رسانه‌ها، فرصت‌های شغلی کمتر، موانع سازمانی همراه با عوامل فرهنگی، قدرت تصمیم‌گیری آنها را در جامعه به طور کلی و در سازمان‌ها به طور خاص کاهش می‌دهد (کازور^۳، ۲۰۰۶)، در کنار این عوامل، عدم حمایت همسر یا خانواده، تعهد خانوادگی زنان، عدم تجربه، عدم الگو و عدم اعتماد به نفس زنان و عوامل اجتماعی-فرهنگی چون فرهنگ‌ها و هنجارهای ریشه‌دار (عدم ترویج مشارکت در سمت‌های مدیریتی)، نحوه تعریف و اعمال قدرت، رویه‌های انتخاب، محرومیت زنان از شبکه‌های غیررسمی، جو سازمانی، فرصت کمتر برای زنان در آموزش، نابرابری در سمت‌های مدیریتی بالاتر و رویه‌های مذهبی جامعه (جیسا^۴ و همکاران، ۲۰۱۵) از عوامل موثر بر عدم توازن زنان در پست‌های مدیریتی است، این عدم توازن در رده‌های بالای مدیریت محسوس‌تر و برجسته‌تر است؛ بالعکس، شرایط مقابل عوامل یادشده نقش موثری بر انتصاب زنان به پست‌های مدیریتی دارد. فرصت‌های برابر و متوازن آموزشی و توسعه برای زنان و مردان، اهتمام سازمان‌ها برای شایستگی‌محوری و فرهنگ سازمانی مبتنی بر پرهیز از تبعیض

¹.World Population Review

² Intergovernmental Authority on Development

³. IGAD

⁴.Kaczor, J. W.

⁵.Jebessa, U. G.

جنسیتی (ویتا و واکاسانگولا^۱، ۲۰۲۳)، عوامل روان‌شناختی چون اعتمادبه نفس، عزت نفس بالا و احساسا خودکارآمدی، میل به پیشرفت، توانایی مدیریت بحران، تعادل کار و زندگی، سبک‌های ارتباطی و مهارت‌های مذاکره، سطح تحصیلات و تجربه، فرهنگ سازمانی به دور از جنسیت‌زدگی و نگرش تصمیم‌سازان به زنان، سبک‌های رهبری و سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی چون مدیریت سیستم‌های پاداش؛ آموزش و توسعه کارکنان از جمله عواملی هستند که بر انتصاب زنان به پست‌های مدیریتی تاثیر مثبت دارد (گریما^۲، ۲۰۲۰). به علاوه، باورهای سیاسی حاکم بر یک جناح سیاسی خاص نیز در سهم قائل شدن برای مدیریت زنان تعیین‌کننده است. گودارد^۳ (۲۰۱۹) با مطالعه جزئیات انتصاب وزرای زن کابینه در ۳۰ کشور اروپایی بین سال‌های ۱۹۷۰ تا ۲۰۱۵ نشان داد رهبران احزاب چپ‌گرا زنان بیشتری را نسبت به رهبران احزاب راست‌گرا منصوب می‌کنند. رهبران احزاب زن، وزرای زن بیشتری را نسبت به هم‌تایان مرد خود منصوب می‌کنند. زنان در کشورهای مترقی از حیث برابری یا تناسب جنسیتی، در دولت‌ها بهتر حضور دارند، تحلیل داده‌های نظرسنجی نشان می‌دهد که رهبران حزبی زمانی که حامیان‌شان نگرش‌های جنسیتی مترقی‌تری دارند، زنان بیش‌تری را منصوب می‌کنند. در این میان، عواملی نیز وجود دارند که منصرف از سایر عوامل یادشده بر انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی تاثیرگذار است، عواملی که بیش از متغیرهای فردی، اجتماعی یا فرهنگی بر پیشینه وابستگی سببی یا نسبی به متنفذان مرد در جایگاه‌های کلیدی تأکید دارد.

روش‌شناسی

این مطالعه با هدف واکاوی جایگاه زنان در عرصه‌های مدیریتی و سیاسی و با تأکید بر نقش پیوندهای خانوادگی در دست‌یابی آنان به موقعیت‌های رهبری، به روش مروری-اسنادی انجام شده است. در این راستا، با استفاده از منابع معتبر داخلی و بین‌المللی شامل مقالات علمی، گزارش‌های سازمان‌های بین‌المللی (مانند سازمان ملل متحد، سازمان بین‌المللی کار، اتحادیه بین‌المجالس و مراکز پژوهشی معتبر) و نیز داده‌های آماری منتشرشده تا سال ۲۰۲۵، در پایگاه‌های اطلاعاتی چون: Google Scholar, Scopus, Web of Science, JSTOR، با کلیدواژه‌های زنان و رهبری سیاسی، پیوندهای خانوادگی در سیاست، سلسله‌های سیاسی، شایستگی در رهبری زنان، سرمایه اجتماعی/خانوادگی و رهبری زنان به استخراج و تحلیل اطلاعات پرداخته شده است.

فرآیند غربالگری و انتخاب منابع، مبتنی بر مراحل: غربالگری اولیه بر اساس عنوان و چکیده، ارزیابی کامل متن، استخراج داده‌های کلیدی و تحلیل یافته‌های مهم مطالعات به روش توصیفی-تحلیلی صورت گرفته و با بهره‌گیری از پیشینه نظری و پژوهشی مرتبط با رهبری زنان، مشارکت سیاسی و تبعیض‌های جنسیتی، به تبیین عوامل مؤثر بر حضور یا عدم حضور زنان در پست‌های مدیریتی ارشد پرداخته و در نهایت به چارچوب‌بندی نظری متغیرهای مورد مطالعه اقدام شده است. این پژوهش از نظر هدف، در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای-تبیینی قرار می‌گیرد و می‌کوشد با نگاهی چندبعدی به عوامل فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و روان‌شناختی، تصویری تقریباً جامع از چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی زنان در عرصه حکمرانی ارائه دهد.

زنان، حکمرانی تبعی و نقش مناسبات خانوادگی: مروری بر مطالعات

نقش زنان در رهبری و تاثیرات آنها در امر حکومتداری موضوعی نو نیست و ریشه‌های تاریخی در تمدن انسانی در فرهنگ‌های مختلف دارد؛ در حال حاضر، زنان بی‌شماری در سراسر جهان بر تخت سلطنت تکیه زده‌اند، از جمله ملکه الیزابت دوم بریتانیا که از سال ۱۹۵۲ دوران حکومت چشمگیری داشته است یا ملکه مارگرت دوم دانمارک و ملکه کوئینی مائوری؛ اگرچه در دوران مدرن امروزی، آن‌ها به معنای واقعی حکمرانی نمی‌کنند. نگاهی به ریشه‌های تاریخی تاثیر زنان در حکمرانی نشان می‌دهد گذشته از نقش مستقل معدود زنان در امر رهبری سیاسی جامعه، اغلب به دلیل وابستگی و انتساب به مردان حاکم از قدرت و نفوذ برخوردار بودند، از همسران فرارنه در مصر باستان و همسران امپراتوران چین در دوران کنفوسیوس

¹. Mwita, K. M., & Mwakasangula, E.

². Girma, K.

³. Goddard, D.

گرفته تا مادرائی که به واسطه تولد ولیعهد و جانشینان پادشاهان در دربارها نفوذ داشته و در مقدرات حکومتی اعمال نظر داشتند.

از نظر تاریخی، تقریباً تنها راه نفوذ سیاسی که برای زنان باز بود، نقش همسری بود (واتسون، ۲۰۰۰)؛ به همین منظور، پیوندهای مستقیم خانوادگی با مناصب رهبری مدتهاست که به نفع مردان بوده است و همین امر به میزان بسیار کمتری برای زنان نیز صادق بوده است. چندین رهبر زن، از جمله اولین رئیس جمهور زن در دوران مدرن، ایزابل پرون از آرژانتین، از طریق همسرش به قدرت رسیدند. در حال حاضر، در ایالات متحده، هم الیزابت دول و هم هیلاری رودهام کلینتون در سنای ایالات متحده خدمت می‌کنند و به عنوان نامزدهای اصلی ریاست جمهوری آمریکا در نظر گرفته شده‌اند؛ در سال ۱۹۹۶ هر دو زن همسر نامزدهای ریاست جمهوری بودند.

مطالعه بوتور و گری^۱ (۲۰۱۸) با هدف مقایسه پیشینه‌های فردی ۱۵۰۱ رهبر سیاسی مؤثر در تمام رژیم‌های سیاسی اعم از زن و مرد در جهان از سال ۱۹۶۰ تا ۲۰۱۰، نشان داد رهبران زن به اندازه مردان واجد شرایط هستند. رهبران زن و مرد پیشینه تحصیلی مشابهی داشتند. آنها با احتمال برابر در خارج از کشور و در غرب (در میان رهبران کشورهای غیرغربی) تحصیل کنند، یا در رشته‌های حقوق، اقتصاد، علوم انسانی، مهندسی و علوم یا پزشکی تحصیل کرده باشند؛ با این حال، زنان بیشتر احتمال دارد که مدرک علوم سیاسی یا معادل آن را داشته باشند. همچنین، هیچ رهبر زنی تا به حال آموزش نظامی ندیده بود. هیچ مدرکی مشاهده نشد که نشان دهد زنان در مقایسه با مردان فاقد تجربه سیاسی هستند. به طور متوسط، زنان و مردان قبل از رسیدن به بالاترین مقام، بیش از ده سال را در سیاست رسمی، اغلب به عنوان اعضای پارلمان، فرمانداران یا وزرای کابینه، سپری کرده بودند. هیچ تفاوت قابل توجهی از نظر نوع تجربه، مانند اینکه آیا رهبران زن پست وزیر امور خارجه یا دفاع را اشغال کرده‌اند، مشاهده نشد. اگرچه ۲۱ درصد از رهبران زن، در مقابل ۹ درصد از رهبران مرد (به استثنای رژیم‌های غیر ریاست جمهوری)، معاونان سابق رئیس جمهور بودند، اما این تفاوت‌ها از نظر آماری معنی‌دار نبود. با این حال، آنچه متفاوت بود این بود که رهبران مرد به احتمال زیاد در گذشته یک پست وزارتی با گرایش زنانه داشته‌اند. مطابق با یافته‌های اسکوبار لمون و تیلور-رابینسون^۲ (۲۰۱۶) زنان همچنین تمایل داشتند پست‌های وزارتی به اصطلاح «زنانه»/ «حوزه‌های سیاست زنانه»^۳ شامل امور مربوط به بهداشت، آموزش، اشتغال، کار، محیط زیست، ادغام یا امور اجتماعی را بر عهده بگیرند. رهبران زن معمولاً پیشینه خانوادگی بسیار متفاوتی نسبت به هم‌تایان مرد خود دارند. در مقایسه با ۲۱ درصد از مردان، ۳۵ درصد از زنان از خانواده‌های طبقه متوسط رو به بالا و بالاتر بود و مهم‌تر اینکه، برخلاف تنها ۱۴ درصد از مردان، ۳۵ درصد از زنان متعلق به خانواده‌های سیاسی برجسته‌ای بودند که در گذشته پدران، همسران یا برادرانشان بالاترین مقام سیاسی را داشته‌اند (به عنوان مثال، ایندیپرا گاندی از هند) یا رهبران جنبش‌های طرفدار استقلال یا طرفدار دموکراسی بوده‌اند (به عنوان مثال، کورازون آکینو از فیلیپین). بر اساس این داده‌ها، قابل توجه‌ترین ویژگی که رهبران زن را از مردان متمایز می‌کند، با احتمال بالا این است که آنها از یک نام خانوادگی سیاسی برجسته آمده باشند. از این رو، به نظر می‌رسد بسیاری از رهبران زن تمایل دارند منابع، حمایت و شهرت لازم را از طریق سلسله‌های سیاسی به دست آورند. برای این منظور، رهبران زن باید بیشتر از مردان به روابط خانوادگی تکیه کنند. با این حال، اهمیت چنین ارتباطاتی زمانی که حق رأی زنان برای مدت طولانی‌تری برقرار بوده و شهروندان نسبت به حضور زنان در سیاست پذیراتر هستند، کاهش می‌یابد. در همین راستا، یافته‌های گارسیا-مکا و سانتانا مارتین^۴ (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که در سطح خاصی از مالکیت خانوادگی، نیاز به کاهش انتصاب مدیران زن با روابط خانوادگی احساس می‌شود تا یک هیئت مدیره متعادل‌تر و متنوع‌تر با نمایندگی گسترده‌تر از مهارت‌ها، دانش، تجربیات متنوع و استعداد را به وجود آورد.

مطالعه واتسون و همکاران (۲۰۰۵) بر نیمرخ شخصیت فردی-اجتماعی-سیاسی ۵۰ نفر از رهبران زن دنیا نشان‌دهنده برخی پیشینه‌ها و تجربیات مشترک آنها بود، سیاری از آنها تحصیلات بسیار خوبی داشتند، کثر آنها از خانواده‌های ثروتمند با

1. Batur, A., & Gray, J.

2. Escobar-Lemmon, M., & Taylor-Robinson, M.

3. feminine policy domains

4. García-Meca, E., & Santana Martín, D. J.

پیوندهایی با سیاست بودند، چندین نفر از آنها رهبران سیاسی شناخته شده‌ای در خانواده داشتند، وضعیتی که دسترسی آنها به یک حرفه سیاسی را بهبود می‌بخشید. بسیاری از رهبران زن با شوهران ثروتمند و موفق ازدواج کردند، تمایل به داشتن خانواده‌های کوچک (دو یا کمتر فرزند) داشتند، در سنین نسبتاً جوانی وارد سیاست شدند و از حمایت شوهران و خانواده‌های خود برخوردار بودند. با توجه به آداب و رسوم اجتماعی محدودکننده موجود در مورد جنسیت و خانواده، آنها دریافتند که تعداد کمی از رهبران زن جهان مطلقه یا مجرد بودند. این شامل، به عنوان مثال، کمپبل، دریفوس، فینوگادوتیر، گاندی (جداشده)، مایر (جداشده)، پینتاسیلگو، پرونسکین، سوچوسکا و سوهارنوپوتری می‌شود. در خصوص اشتراکات رهبران زن در تجربیات سیاسی، بسیاری از آنها که در نهایت به رهبری رسیدند، از خانواده‌های سیاسی برخاسته‌اند که در آنها پدر یا شوهر (و در موارد معدودی مادرشان) رهبران ملی یا رهبران جنبش‌های سیاسی مخالف بودند.

چنین ارتباطات خانوادگی با این منصب برای بسیاری از رهبران زن جهان، چه در دوران مدرن و چه در دوران باستان، وجود دارد. ملکه الکساندرا، که از سال ۱۹۱۵ تا ۱۹۱۷ حکومت می‌کرد، در غیاب شوهرش، زمانی که نیکلاس دوم در جنگ بود، حکومت می‌کرد و خود دختر ملکه ویکتوریا بود. در دوران مدرن، بی‌نظیر بوتو، که دو بار رهبری پاکستان، یک ملت مسلمان، را بر عهده داشت، دختر رهبر سابق این کشور بود. چندین زن رهبر جهان، زمانی که به اولین سمت سیاسی خود انتخاب شدند یا در جنبش‌های سیاسی فعال شدند، جوان (کمتر از ۳۵ سال) بودند، در حالی که چندین زن دیگر، زمانی که یا حرفه خود را آغاز کردند یا به قدرت رسیدند، از نظر سیاسی نسبتاً بی‌تجربه بودند. اکثر رهبران زن جهان یا از سنین جوانی وارد سیاست شده و از مشاغل برجسته‌ای برخوردار بودند یا بیوه یا دختر رهبران ترور شده یا برکنار شده‌ای بودند که از طریق آن رویداد غم‌انگیز و پیوندهای خانوادگی مستقیم با آن مقام به قدرت رسیدند. اگرچه، چنین عواملی قرار نیست چیزی از دستاوردهای چشمگیر برخی از رهبران زن جهان کم کند؛ با این حال، تحقیقات بیشتری لازم است تا بررسی کند که آیا اگر یک فاجعه یا بحران ملی یا هر عاملی که موجب برجسته‌شدن حضور زنان منتسب به مردان اثرگذار نبود، زنان می‌توانستند به این اندازه پیشرفت کنند؟

از مطالعات ذکر شده این طور استنتاج می‌شود آنچه باعث تفاوت ماهوی میان رهبری زنان از مردان می‌شود نه تحصیلات یا تجربه، بلکه احتمالاتی در خصوص انتصاب آنان بر اساس انتساب به اشخاص سیاسی و پیوندهای نسبی یا سببی آنها با سلسله‌های سیاسی است، ناگفته نماند که پیوندهای خانوادگی با سیاسیون برجسته و صاحب‌آوازه یا حتی پیوند خانوادگی-خویشاوندی با شخصیت‌های برجسته علمی، فرهنگی یا دینی به دلیل برخورداری از ویژگی کاربزماتیک و شناخته‌شده در نزد افکار عموم بنا به یکی از اصول یادگیری شرطی‌سازی یعنی اصل مجاورت یا تداعی می‌تواند معرفی ضمنی و ناخودآگاهی از فرد منتخب یا منتصب به آن چهره در افکار تلقی شود، از این‌رو، در صورت خوش‌آوازی یا تصویر مثبت از شخصیت برجسته در اذهان، چنین پیوندی سرمایه اجتماعی اولیه برای وی محسوب خواهد شد و خشت اول موفقیت در احراز جایگاه مدیریتی و حکمرانی اشغال شده را بنا خواهد گذارد، به‌علاوه، حمایت‌های مادی-معنوی از وی توسط منتسبان به تداوم و بقای وی در جایگاه‌ها و پست‌های اشغال شده کمک شایانی خواهد نمود.

با این حال، مطالعات مختلفی در خصوص چرایی استفاده ابزاری رهبران زن از انتساب به سیاسیون انجام شده است، برخی نشان دادند تمایل زنان به احراز پست‌های سیاسی و تعداد این زنان تابعی است از میزان مشارکت سیاسی کلی زنان جامعه قرار دارد (بیمن^۱ و همکاران، ۲۰۱۲)، زنان به دلیل بیزاری از درگیر شدن در محیط‌های رقابتی (پریس و استودارد^۲، ۲۰۱۵)، با احتمال کم‌تری خود را برای مناصب سیاسی نامزد می‌کنند (کانتاک و وون^۳، ۲۰۱۵)، همچنین در شورهای رقابتی و فسادهای احتمالی رخ داده-که گاه از گزند تبعیض‌های جنسیتی مصون مانده و با برچسب‌های جنسیتی همراه می‌شود- در گرماگرم

¹.Beaman, L.

².Preece, J., & Stoddard, O.

³.Kanthak, K., & Woon, J.

رقابت آسیب‌پذیرتر بوده (بارنز و بولیو^۱، ۲۰۰۴؛ کروپنیکوف و باوئر^۲، ۲۰۱۴) و با احتمال بیش‌تری یا خود را درگیر چنین هیجانانی نمی‌کنند و یا در میانه راه جهت پرهیز از تبعات احتمالی آن، خود را کنار می‌کشند.

زنان برای کاندیدشدن و تامین منابع مالی برای مبارزات انتخاباتی در وضعیت ناامن‌تری قرار دارند (فلیس، ۲۰۰۴) و یا از شبکه‌های تامین و توزیع مالی موجود بین مردان برخوردار نیستند؛ از آنجایی که شبکه‌های اجتماعی نقش مهمی در پیشرفت‌ها و رقابت‌های سیاسی دارد، زنان به طور کلی از چنین شبکه‌های نیرومند اجتماعی محروم بوده و یا عضویت محدود و غیرحمایت‌کننده‌ای در این شبکه‌ها دارند (موسوی و نوروزانی، ۱۴۰۲)؛ از طرفی، به دلیل فرصت‌های معدود و محدود حضور زنان در موقعیت‌های مدیریتی و رهبری، رای دهندگان نیز با نقص و کمبود اطلاعات نسبت به زنان کاندید، دچار سوگیری‌های شناختی شده و با احتمال کم‌تری دست به انتخاب از میان زنان می‌زنند؛ رهبران زن اغلب نیاز دارند تا تعصبات جنسیتی و موانع ساختاری را جبران کنند (لاولس و فاکس، ۲۰۱۰)؛ یکی از این ابزارهای جبرانی، وجود پیوندهای خانوادگی است که به زنان امکان دسترسی به منابع و شبکه‌ها را می‌دهد. از این رو، انتساب به سیاسیون و سیاستمداران مرد، به ویژه در جوامعی که حضور زنان در سیاست چندان برجسته نیست، مسیری کلیدی برای عبور از موانع یادشده محسوب می‌شود. برخی مطالعات نیز حاکی از اهمیت پیشینه خانوادگی و اجتماعی برای حضور زنان در مناصب مهم اجتماعی در کشورهای غیرغربی است (فرانسجت و پیسیکو، ۲۰۱۳)، «حکم بیوه»^۳ نیز که تا مدت‌ها در ایالات متحده آمریکا و برخی کشورها ناشی از حضور زنان در سیاست، به عنوان جایگزین شوهرانشان پس از فوت یا ترور رایج بود، با انتظارات مشخص از دایره اختیارات، میزان استقلال و اقتدار محدود، گاه در نقش منفعل و صرفاً ظاهری از تداوم باورهای سیاسی همسر فقید را به منصف ظهور می‌گذاشت و می‌بایست در زمان مقتضی با وقار و متانت کنار می‌کشید و موقعیت را به فرد اصلی قدرت واگذار می‌نمود (فیتزپاتریک^۴، ۲۰۱۶).

حضور رهبران زن منتسب به سلسله‌های سیاسی تاثیر دیگری بر انتصاب زنان در کابینه خود دارد، این موضوع که تحت عنوان اصل گلدیلاک^۵ تعریف می‌شود، به رابطه انتصابات ناشی از پیوندهای خانوادگی رهبران سیاسی زن اشاره دارد، از این رو، همان‌گونه که لیو و وانگ^۶ (۲۰۲۴) با استفاده از یک مجموعه داده منحصر به فرد در ۱۶۰ کشور از سال ۱۹۶۶ تا ۲۰۲۱، نیز نشان دادند رهبران زن با پیوندهای خانوادگی متوسط بیشتر احتمال دارد زنان را در کابینه تحت مدیریت خود منصوب کنند. در مقابل، همتایان آنها از سلسله‌های سیاسی و کسانی که پیوندهای سیاسی خانوادگی ندارند، کمتر تمایل به انجام این کار دارند.

پیوندهای خانوادگی به ویژه در محیط‌هایی که زنان در زندگی سیاسی چهره‌ای ناآشنا هستند، زمانی در انتصاب رهبران زن نقش حیاتی دارد که جامعه از ارزش‌های سنتی برخوردار بوده و زنان از حق رأی برخوردار نبوده یا مشارکت سیاسی چشمگیری در جامعه ندارند، و شاید از این منظر بتوان گفت که پیوندهای خانوادگی در مراحل اولیه حضور زنان در سیاست و شناساندن آنها در جایگاه‌های حکمرانی و شکستن تابوهای سیاسی زن حکمران در اذهان عموم یاری‌رسان باشد و در مراحل بعدی، اما عملکرد و کارکردهای رهبران زن در این موقعیت‌هاست که به صندلی‌های تکیه‌داده شده اعتبار می‌دهد و حق آن را ادا کرده و انتظارات افکار عمومی از کارکردهای صندلی مذکور را محقق می‌کند و به نقل از یک ضرب‌المثل عربی که: «شرف المکان بالمکین» ارزش هر جایگاه به کسی است که در آن قرار گرفته است. به عبارت دیگر، نشست بر آن جایگاه است که به جایگاه ارزش می‌دهد و به عبارتی حق جایگاه را ادا می‌کند.

همانطور که مشاهده شد مطالعات نشان دادند دموکراسی، توسعه‌یافتگی، نگرش‌های معطوف به برابری جنسیتی، زمینه‌های ناپایدار سیاسی و صرفاً واقعیت برخورداری از یک رهبر زن در گذشته (جلالزی، ۲۰۰۸، ۲۰۱۳)، یا پدیده موسوم به «صخره

¹.Barnes, T. D., & Beaulieu, E.

².Krupnikov, Y., & Bauer, N. M.

³.widow's mandate

⁴.Fitzpatrick, E.

⁵."Goldilocks" principle

⁶.Liu, Y., & Wang, Z.

⁷.Jalalzai, F.

شیشه‌ای»^۱ (رایان و هاسلام، ۲۰۰۵) یا ایدئولوژی یک جناح سیاسی مانند جناح چپ با شعار سهمیه داخلی برای زنان (سهمیه‌های جنسیتی^۲)، یا سیستم‌هایی با نظام پارلمانی-که زنان اغلب به سبکی از رهبری مبتنی بر اجماع‌سازی پایبندند- (جلال‌زی، ۲۰۱۳)، توسعه نهادهای سیاسی رسمی که برای جذب زنان در سیاست تلاش می‌کنند، از عواملی هستند که نام‌های تجاری خانوادگی^۳ را در انتخاب و انتصاب زنان در موقعیت‌های ارشد و سیاسی کمرنگ می‌کند. لذا، همان‌گونه که یافته‌های باترو و گری (۲۰۱۸) نشان داد با گذشت زمان و با پذیرش تدریجی مشارکت زنان در سیاست به عنوان امری عادی در جامعه، سیاستمداران زن دیگر نیازی به پیوندهای خانوادگی ندارند. به عبارت دیگر، بسیاری از جوامع ممکن است از مرحله‌ای که حتی اگر یک زن به اندازه همسرش شایسته باشد، "وقتی شریک زن او اقدام به عرض اندام در قامت و کسوت سیاسیون می‌کند، خطر طردشدن به عنوان "همسر" را به جای یک سیاستمدار واجد شرایط به جان می‌خرد" (مورای، ۲۰۱۰).

مرور مطالعات صورت گرفته، در جدول ۲ به نمایش درآمده است:

جدول ۲. تحلیل پیشینه مطالعات انجام گرفته

محققان	یافته‌های کلیدی	مؤلفه/مبحث
واتسون (۲۰۰۰)	- نقش تاریخی زنان در حکمرانی عمدتاً از طریق پیوندهای خانوادگی بوده است - تنها راه نفوذ سیاسی برای زنان، نقش همسری بوده است - نمونه‌ها: همسران فراغنه، همسران امپراتوران چین، مادران ولیعهدها	پیشینه تاریخی
بوتور و گری (۲۰۱۸)	- دستیابی به قدرت از طریق پیوندهای خانوادگی با نخبگان سیاسی - نمونه‌ها: ایزابل پرون، ایندیرا گاندی، بی‌نظیر بوتو - ۳۵٪ رهبران زن از خانواده‌های سیاسی برجسته برخاسته‌اند	الگوی حکمرانی منتسب به خانواده
بوتور و گری (۲۰۱۸)، اسکوبار لمون و تیلور-رابینسون (۲۰۱۶)	- رهبران زن و مرد از نظر تحصیلی و تجربه سیاسی مشابه هستند - تفاوت در پیشینه خانوادگی: ۳۵٪ زنان در مقابل ۱۴٪ مردان از خانواده‌های سیاسی می‌آیند - زنان بیشتر در پست‌های وزارتی "زنانه" خدمت می‌کنند	مقایسه صلاحیت‌ها
بیمن و همکاران (۲۰۱۲)، پریس و استودارد	- بی‌بزاری از محیط‌های رقابتی	موانع ساختاری

^۱. (glass cliffs) در طول یک بحران، ویژگی‌های زنانه مانند توان مذاکره برای مصالحه و عمل‌گرایی در رهبری، ممکن است مطلوب‌تر از موقعیت‌ها و شرایط عادی به نظر برسند.

^۲. Ryan, M. K., & Haslam, S. A.

^۳. gender quotas

^۴. family "brand names"

^۵. Murray, R.

<p>۲۰۱۵)، کانتاک و وون (۲۰۱۵)</p> <p>- کمبود منابع مالی و شبکه‌های حمایتی</p> <p>- سوگیری‌های شناختی رأی‌دهندگان</p> <p>- برچسب‌های جنسیتی و آسیب‌پذیری بیشتر</p>	<p>۲۰۱۴)</p> <p>لاولس و فاکس (۲۰۱۰)، موسوی و نوروزانی</p> <p>- دسترسی به منابع و شبکه‌های سیاسی</p> <p>- جبران تعصبات جنسیتی و موانع ساختاری</p> <p>- ایجاد سرمایه اجتماعی اولیه</p> <p>- تضمین تداوم و بقای سیاسی</p>
<p>فیتزپاتریک (۲۰۱۶)</p> <p>- نقش منفعل و ظاهری در تداوم باورهای سیاسی همسر</p> <p>- محدودیت در دایره اختیارات و اقتدار</p>	<p>۲۰۲۴)</p> <p>لیو و وانگ (۲۰۲۴)</p> <p>- رهبران زن با پیوندهای خانوادگی متوسط، تمایل بیشتری به انتصاب زنان در کابینه دارند</p> <p>- رهبران زن از سلسله‌های سیاسی، تمایل کمتری به این کار نشان می‌دهند</p>
<p>جلالزی (۲۰۰۸، ۲۰۱۳)، رایان و هاسلام (۲۰۰۵)</p> <p>- نگرش‌های معطوف به برابری جنسیتی</p> <p>- توسعه نهادهای سیاسی رسمی</p> <p>- سهمیه‌بندی جنسیتی و نظام‌های پارلمانی</p>	<p>باترو و گری (۲۰۱۸)، مورای (۲۰۱۰)، گارسیا-مکا و سانتانا مارتین (۲۰۲۲)</p> <p>- با نهادینه شدن مشارکت سیاسی زنان، اهمیت پیوندهای خانوادگی کاهش می‌یابد</p> <p>- گذار از "همسر" به "سیاستمدار واجد شرایط"</p> <p>- نیاز به کاهش انتصاب بر اساس روابط خانوادگی برای تنوع بخشی</p>

از تحلیل پیشینه پژوهشی و مطالعاتی صورت گرفته می‌توان دریافت که حکمرانی مبتنی بر پیوندهای خانوادگی با پیچیدگی نهفته در خود، لزوماً به معنای عدم شایستگی رهبران زن نیست، بلکه اغلب ترکیبی از شایستگی و بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی خانوادگی است، الگویی که با تداوم تاریخی مسیر خودر از گذشته‌های دور طی کرده و در زمان حال نیز جریان دارد، تاریخ نشان می‌دهد پیوندهای خانوادگی همواره مسیر مهمی برای نفوذ سیاسی زنان بوده است، همچنین، در شرایطی که موانع ساختاری متعدد (فقدان شبکه‌ها، منابع مالی محدود، تعصبات جنسیتی) وجود دارد، پیوندهای خانوادگی با کارکرد جبرانی به عنوان مکانیزم جبرانی عمل می‌کنند، اما به نظر می‌رسد با نهادینه شدن دموکراسی و توجه به عدالت و تناسب جنسیتی در فرایند توسعه، نقش پیوندهای خانوادگی کمرنگ شده و مسیر برای حکمرانی اصیل هموار می‌شود، از این رو، گذاری تدریجی را شاهد هستیم، این تحلیل نشان می‌دهد که درک نقش مناسبات خانوادگی در حکمرانی زنان نیازمند نگاهی تاریخی، ساختاری و فرآیندی است که هم موانع و هم راهبردهای غلبه بر آنها را در نظر گیرد.

با توجه به اینکه مسیر دستیابی برخی از زنان به قدرت، متأثر از "حکمرانی تبعی" و شبکه‌های خانوادگی بوده است، این پرسش اساسی مطرح می‌شود که این رهبران پس از احراز مقام، با چه ویژگی‌ها و سبک حکمرانی‌ای به اداره امور می‌پردازند؟ آیا می‌توان الگو یا "خصیصه‌های حکمرانی" متمایز و مشترکی را در میان آنان شناسایی کرد؟ گذار از چگونگی رسیدن به قدرت به تحلیل عملکرد و شاخصه‌های رهبری آنان، زاویه دید را از "ابزارهای دستیابی" به "سبک‌های اعمال قدرت" معطوف می‌سازد. بررسی این ویژگی‌ها و خصیصه‌ها نه تنها تصویری از تأثیر جنسیت بر سبک رهبری ارائه می‌دهد، بلکه کارآمدی الگوی "حکمرانی اصیل" در مقابل "حکمرانی تبعی" را نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

خصیصه‌های حکمرانی زنان

«فرآیند تصمیم‌گیری یک زن منحصر به فرد است و وقتی با پویایی‌ها و ظرافت‌های شخصیت و سبک او ترکیب شود، حتی متمایزتر نیز می‌شود». این ایده که زنان رهبران مؤثری هستند، از نویسندگان کتاب‌های تجاری فمینیستی در مورد مدیریت (هلگسن^۱، ۱۹۹۰، روزنر^۲، ۱۹۹۵) به مطبوعات جریان اصلی رسیده و به طور پیوسته راه خود را به فرهنگ عامه باز می‌کند و به طور وسوسه‌آمیز تا جایی پیش رفته که به شکاف عمیق جنسیتی در این باب پرداخته‌اند و این ایده را نیز نشر می‌دهند که «مردان می‌توانند در اقتصاد جهانی که قدرت ذهنی را بر قدرت ارجح می‌دانند، بازنده شوند» (کانلین^۳، ۲۰۰۳).

در خصوص اثربخشی ویژگی‌های رهبر متغیرهای مختلفی چون متغیرهای زمینه‌ای، ماهیت وظایف و ماموریت‌ها، ویژگی‌های پیروان آنها و... دخالت دارند، با این حال، به نظر می‌رسد دهه‌ها پژوهش و مطالعه به رهبری به عنوان یک اقدام مردانه پرداخته و بالطبع ویژگی‌های رهبری را نیز از لنز مردانه مورد توجه قرار داده است، شاید تحولات اخیر در خصوص مشارکت زنان در حوزه‌های مختلف اجتماعی و دادن حق تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی به آنان موجب شده است تا توجه‌ها به ویژگی‌های زنانه در رهبری معطوف شود و ساختارها و کارکردهای سازمانی از دیدگاه خصائص رهبری زنانه مورد بازنگری قرار گیرد.

سازمان بین‌المللی کار^۴ (۲۰۱۹) طی یک نظرسنجی از قریب به ۱۳۰۰۰ بنگاه اقتصادی در ۷۰ کشور، ارتباط مثبتی بین وجود فرهنگ کسب‌وکار فراگیر جنسیتی، ابتکارات تنوع جنسیتی و بهبود نتایج کسب‌وکار و افزایش سود پیدا کرد. در سطوح منطقه‌ای و کشوری، شبیه‌سازی‌های مدل نشان می‌دهد که حذف زنان از سمت‌های رهبری، رشد اقتصادی را کاهش می‌دهد. استیو-ولارت^۵ (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که حذف زنان از سمت‌های مدیریتی در هند، بر رشد اقتصادی و همچنین بازار کار، دستمزدها و سرمایه‌گذاری در آموزش تأثیر منفی می‌گذارد و در سطح جهانی، کوپرس و تیگنایر^۶ (۲۰۱۲) نشان می‌دهند که حذف زنان از کارآفرینی، میانگین تولید به ازای هر کارگر را کاهش می‌دهد و منجر به از دست دادن حدود ۵ درصد درآمد می‌شود.

همچنین شواهد ثابت و رو به رشدی وجود دارد که نشان می‌دهد رهبری زنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری سیاسی، آنها را بهبود می‌بخشد. بسیاری از این زنان به دلیل رهبری نوآورانه و مؤثر خود و ارائه دیدگاه‌های منحصر به فرد و تازه در مورد چالش‌های پیش روی کشورهاشان، مورد ستایش قرار می‌گیرند. برای مثال، تحقیقات روی پنچایات‌ها (شوراهای محلی) در هند نشان داد که تعداد پروژه‌های آب آشامیدنی در مناطقی که شوراهای تحت رهبری زنان دارند، ۶۲ درصد بیشتر از مناطقی است که شوراهای تحت رهبری مردان دارند. در نروژ، رابطه علی مستقیمی بین حضور زنان در شوراهای شهرداری و پوشش مراقبت از کودکان یافت شد (چادوپادای و دوفلو^۷، ۲۰۰۴). زنان با کارکردن در خطوط حزبی از طریق انجمن‌های زنان پارلمانی - حتی در پرتنش‌ترین محیط‌های سیاسی - و با حمایت از مسائل معطوف به جنسیت، مانند حذف خشونت‌های

¹. Helgesen, S.

². Rosener, J. B.

³. Conlin, M.

⁴. ILO

⁵. Esteve-Volart, B.

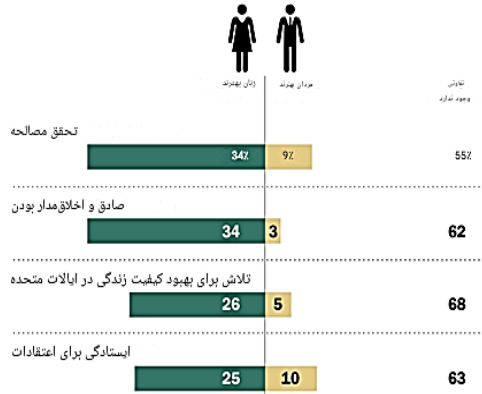
⁶. Cuberes, D., & Teignier, M.

⁷. Chattopadhyay, R., & Duflo, E.

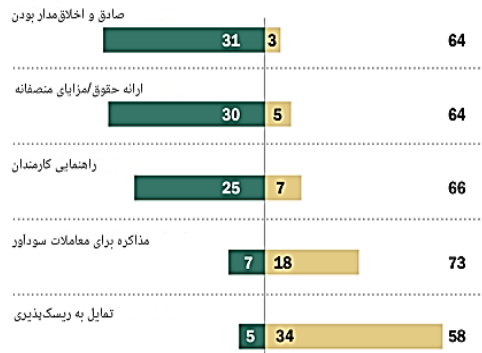
جنسی و جنسیتی، مرخصی والدین و مراقبت از کودکان، حقوق بازنشستگی و اصلاحات انتخاباتی، رهبری سیاسی خود را نشان می دهند (اتحادیه بین المجالس^۱، ۲۰۰۸).

زنان در مصالحه و مردان در ریسک‌پذیری برتری دارند؛ اما در کار، اکثر مردم تفاوت کم می‌بینند

در سیاست، درصد افرادی که می‌گویند زنان/مردان در موقعیت‌های بالا در ... بهتر هستند



در تجارت، درصد افرادی که می‌گویند زنان/مردان در موقعیت‌های بالا در ... بهتر هستند



شکل ۲. تفاوت زنان و مردان در ویژگی‌های مدیریتی

(مرکز تحقیقاتی پتو، ۲۰۲۴)

طبق گزارش مجمع جهانی اقتصاد، زنان در هر لحظه ۳۰ درصد نوروهای بیشتری نسبت به مردان شلیک می‌کنند. این امر از نقاط قوت مرتبط با رهبری موفق زنان، از جمله موارد زیر، پشتیبانی می‌کند: همدلی^۲، شهود^۳، همکاری^۴ و خودکنترلی^۵. در دهه‌های گذشته، همدلی، شهود، سازگاری و تنوع به عنوان «مهارت‌های نرم» تلقی می‌شدند. رهبران زن تمایل دارند از سبک همدلی برای تأثیرگذاری بر دیگران و ایجاد اعتماد استفاده کنند، که باعث ایجاد تیم‌های مولد و مؤثر می‌شود و اغلب منجر به نتایج برتر می‌شود؛ رهبران به طور فعال به دنبال درک دیدگاه‌های دیگران هستند. ایجاد همدلی در کار و ارتباط با دیگران، تیم‌ها و افراد را الهام می‌بخشد، اعتماد ایجاد می‌کند و سازمان را به جلو حرکت می‌دهد.

سازگاری با تغییرات سریع خارجی، نشان دادن رهبری انعطاف‌پذیر هنگام پاسخگویی به نیازها و تغییرات داخلی، بازنگری استراتژی‌ها به عنوان ابزارهای ضروری برای رهبری موفقیت‌آمیز یک سازمان در طول تغییر شناخته می‌شود. همچنین، ارتباط

¹. Inter-parliamentary Union

². Empathy

³. Intuition

⁴. Collaboration

⁵. Self-Control

مؤثر و قاطع به معنای تطبیق سبک ارتباطی، گوش دادن فعال و یک رویکرد روشن و پیشگیرانه است که ارتباط موفق را شکل می‌دهد و شفافیت را در تمام سطوح سازمان تضمین می‌کند. ارزش‌های شخصی و حس عمیق انصاف، تنوع را هدایت می‌کنند. رهبران با تعهد واقعی و هوش فرهنگی، محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی می‌کنند. این امر منجر به افزایش عملکرد فرد و سازمان به عنوان یک کل می‌شود (علی^۱، ۲۰۲۰).

وقتی صحبت از ویژگی‌هایی می‌شود که به طور خاص در رهبری سیاسی و تجاری اعمال می‌شود، اکثر آمریکایی‌ها بین زن و مرد تمایزی قائل نمی‌شوند، اما در میان کسانی که تمایز قائل می‌شوند، تصور می‌شود که زنان در برخی زمینه‌های کلیدی نسبت به مردان برتری آشکاری دارند. درست مانند حوزه سیاسی، مردم تفاوت‌های عمده‌ای بین مردان و زنان در ویژگی‌های کلیدی رهبری تجاری نمی‌بینند. در مواردی که شکاف‌هایی می‌بینند، زنان در صداقت و اخلاق، ارائه حقوق و مزایای منصفانه و ارائه راهنمایی به کارمندان جوان، برتری آشکاری نسبت به مردان دارند. مردان در مورد تمایل به ریسک‌پذیری و مذاکره در مورد معاملات سودآور، برتری دارند، از این حیث، زنان در مصالحه سرآمد هستند، مردان در ریسک‌پذیری؛ اما در کل، اکثر مردم تفاوت کمی می‌بینند (شکل ۲) (مرکز تحقیقات پئو^۲، ۲۰۱۵).

در پاسخ به این سوال که آیا جنسیت مهم است یا خیر، واتسون^۳ و همکاران (۲۰۰۵) با مطالعه بر نیمرخ چندین رهبر زن جهان چیزی را نشان دادند که معمولاً می‌توان آن را رویکرد زنانه به حکمرانی نامید. با این حال، ادب آکینو و مهربانی بوتو به عنوان نشانه‌هایی از ضعف در مناصب بالا تلقی می‌شد. پرونسکینه اغلب اظهار داشت که «رویکرد زنانه» او به حکومت یک مزیت بود، زیرا احترام زنان به روند قانونی به او کمک می‌کرد تا از مشکلات فراگیر «بازار سیاه» در اتحاد جماهیر شوروی سابق و جمهوری‌های جداشده از آن متمایز شود. وی معتقد بود که چون زن است، در برخورد با مشکلات انعطاف‌پذیرتر است و بهتر می‌تواند دیدگاه‌های دیگر را درک کند (لیون^۴، ۱۹۹۹)، موضوعی که در علم روان‌شناسی تحت عنوان «میان‌واگرایی»^۵ یا «دیدگاه‌گیری»^۶ شهرت دارد، توانایی‌ای که فرد از «من» خود فاصله گرفته، قادر به درک دیدگاه‌های دیگران بوده و قادر است موضوع را از زاویه نگاه دیگران دیده، درک و تحلیل نماید.

نخست‌وزیر ورلی، ترجیح خود را برای رویکردی «افقی‌تر» به حکومت به جای حکومت مستبدانه «از بالا به پایین» را به جنسیت خود نسبت می‌داد، آکینو سعی کرد یک کمپین «قدرت مردم» غیرخشونت‌آمیز را رهبری کند، شعار پرونسکینه «وحدت» بین احزاب رقیب بود، و چامورو به دنبال صلح و آشتی در پایان دادن به جنگ کنترت تحت حمایت ایالات متحده بود، و در طول سال‌های ریاست جمهوری خود نه از روی یادداشت‌های آماده، بلکه همانطور که با افتخار اشاره می‌کرد، از قلبش سخن می‌گفت (واتسون و همکاران، ۲۰۰۵). رئیس‌جمهور پری حتی در واکنش به خونریزی در کشورش اظهار داشت: «ما بیش از پنج سال است که مردان را محاکمه کرده‌ایم... اکنون تمام جهان متقاعد شده است که مردان ما را ناامید کرده‌اند.» (پری^۷، ۱۹۹۷).

مروری بر مطالعات دانشگاهی و میدانی بر روی مدیران، نشان می‌دهد زنان سبکی تا حدودی دموکراتیک‌تر (یا مشارکتی) و سبکی کمتر استبدادی (یا دستوری) نسبت به مردان نشان دادند. ایگلی و جانسون (۱۹۹۰) بر اساس تجزیه و تحلیل پایگاه داده بزرگ خود به این نتیجه رسیدند که تفاوت‌های جنسیتی کلیشه‌ای در رفتار رهبری در مطالعات سازمانی کمتر از سایر انواع مطالعات رایج است، زیرا مدیران زن و مرد با معیارهای مشابهی انتخاب شده و تحت تأثیر جامعه‌پذیری سازمانی مشابهی قرار گرفته‌اند - نیروهایی که تمایل به برابری جنسیتی دارند. در میان مدیران، تفاوت جنسیتی تنها در طیف نسبتاً محدودی از رفتارهای رهبری که با معیارهای استبدادی-دموکراتیک (یا دستوری-مشارکتی) ارزیابی شده‌اند، مشاهده شد. - به طور خاص، مهارت‌های اجتماعی بیشتر زنان (در مقابل مردان) ممکن است رفتار رهبری مشارکتی و دموکراتیک را تسهیل کرده باشد و نیز

1. Ali, H.

2. Pew Research Center

3. Watson, R. P.

4. Lieven, A.

5. decentration

6. Perspective-taking

7. Perry R.

چنین رفتاری ممکن است به ویژه برای زنان سودمند بوده باشد، زیرا زبردستان و همسالانی را که در غیر این صورت ممکن بود در برابر رهبری زنان مقاومت کنند، آرام می‌کرد (ایگلی و کارلی، ۲۰۰۳). ایگلی^۱ و همکاران (۲۰۰۳) طی یک فراتحلیل از ۴۵ مطالعه که مدیران مرد و زن را در معیارهای سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تعاملی و آزاد مقایسه می‌کرد، دریافتند در مقایسه با رهبران مرد، رهبران زن تحول‌گراتر بودند و بیشتر درگیر رفتارهای پاداش مشروط (یعنی تبادل پاداش برای عملکرد رضایت‌بخش پیروان) بودند که یکی از مؤلفه‌های رهبری تعاملی است. مردان همچنین در رهبری آزاد (نشان‌دادن غیبت گسترده و عدم مشارکت) عملکرد بالاتری داشتند.

موفقیت نسبی زنان و مردان در نقش‌های رهبری به زمینه بستگی دارد. در زمینه‌های مردانه، واکنش‌های تعصب‌آمیز نه تنها دسترسی زنان به نقش‌های رهبری را محدود می‌کند، بلکه می‌تواند اثربخشی زنانی را که به این نقش‌ها دست می‌یابند نیز کاهش دهد (ایگلی و کارائو^۲، ۲۰۰۲). برخی مطالعات نیز با روش‌های مطالعاتی متفاوت و متنوع، از این فرضیه که زنان در نقش‌های رهبری که مردانه تعریف شده‌اند، نسبتاً کمتر مؤثر و در نقش‌های تعریف‌شده در شرایط کمتر مردانه مؤثرتر هستند، حمایت کردند. همچنین ایگلی و کارلی^۳ (۲۰۰۳) طی مطالعه خود نشان دادند زنان تا حدی که موقعیت‌های رهبری تحت سلطه مردان بود، نسبت به مردان کمتر مؤثر بودند؛ با افزایش نسبت زبردستان مرد، زنان نسبت به مردان کمتر مؤثر بودند؛ از طرفی، هر چه نسبت مردان در بین ارزیابان اثربخشی رهبر بیشتر بود، زنان نسبت به مردان کمتر مؤثر ارزیابی می‌شدند؛ زنان در سازمان‌های نظامی، که به طور سنتی محیطی مردانه است، به طور قابل توجهی کمتر از مردان مؤثر بودند، اما در سازمان‌های آموزشی، دولتی و خدمات اجتماعی، اندکی مؤثرتر از مردان عمل می‌کردند؛ زنان در موقعیت‌های رهبری سطح متوسط، برخلاف موقعیت‌های صف یا نظارتی، به طور خاص در مقایسه با مردان، در موقعیت‌های رهبری سطح متوسط، عملکرد بهتری داشتند. این یافته با توصیف مدیریت میانی به عنوان مهارت‌های بین فردی که در مجموعه مشارکتی‌تری قرار دارند، سازگار است (پائولیو^۴، ۱۹۸۱). ایگلی^۵ (۱۹۹۵) دریافتند که اثربخشی نسبی رهبران زن در مقایسه با هم‌تایان مردشان برای نقش‌هایی که بیشتر با نقش جنسیتی مرد مطابقت داشتند، کاهش و برای نقش‌هایی که بیشتر با نقش جنسیتی زن مطابقت داشتند، افزایش یافته است. با این حال، شاید به دلیل مزیتی که تمایل آنها به سبک رهبری تحول‌آفرین^۶ (و پاداش مشروط) به آنها می‌دهد، آنها در محیط‌های کمتر مردانه تا حدودی بهتر از مردان عمل می‌کنند، از این رو، به نظر می‌رسد جنسیت در ارتباط با اثربخشی رهبران اهمیت دارد، ناگفته نماند که در این نوع قضاوت، توجه به دیوارهای بتنی^۷ و سقف‌های شیشه‌ای^۸ به عنوان موانع محدودکننده موقعیت‌های اداری و سازمانی زنان تحلیل‌ها با احتیاط بیش‌تری صورت می‌گیرد، زنان در محیط‌های مردانه‌تر، نیازمند صرف انرژی مضاعف برای اثبات صلاحیت‌های وظیفه‌محور و مأموریت‌محور خود در مقایسه با مردان هستند (موسوی، ۱۴۰۲).

با عنایت به گذار زنان از شرایط مشارکت سیاسی به صورت حق رأی به حضور فعال در عرصه‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، قضاوت مطلق در خصوص توانمندی‌هایی از جنس زنانه در سطوح مختلف حکمرانی و اثرگذاری محل تأمل و مذاقه است و نیازمند مطالعات بیش‌تر به ویژه بر روی زنان واردشده به عرصه‌های واقعی حکمرانی است، اما بی‌شک، زنان به دلیل برخورداری از صفات و خصائص جنسیتی که بخشی از آن مرهون تکامل زیست‌شناختی است و برخی حاصل جامعه‌پذیری جنسیتی در فرهنگ‌هاست ظرفیت‌های منحصر به فردی را در عرصه‌های اجتماعی وارد می‌سازند که استفاده بهینه و مقتضی از آن ظرفیت‌ها می‌تواند الگوی خاصی از حکمرانی حساس به جنسیت را خلق نموده و نقش‌آفرین تلقی شود، با این حال آنچه امروزه شاهد آن

¹. Eagly, A. H.

². Eagly, A. H., & Karau, S. J.

³. Eagly, A. H., & Carli, L. L.

⁴. Paolillo, J. G.

⁵. Eagly, A. H.

^۶. محققان رهبران تحول‌آفرین را در مقابل رهبران تعاملی قرار دادند که با ایجاد روابط تبادلی با زبردستان، منافع شخصی آنها را جلب می‌کنند. رهبری تعاملی شامل مدیریت به معنای مرسوم آن است که مسئولیت‌های زبردستان را روشن می‌کند، به آنها پاداش می‌دهد تا به اهداف برسند و آنها را به دلیل عدم موفقیت در دستیابی به اهداف اصلاح می‌کند.

⁷. concrete walls

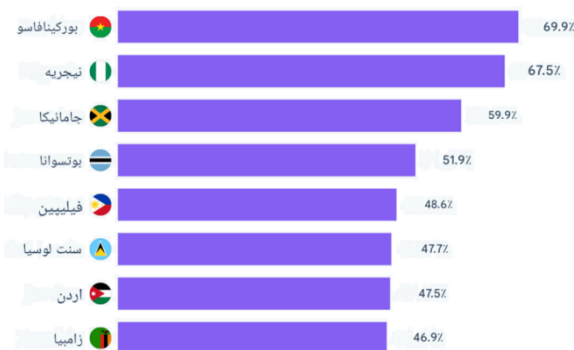
⁸. glass ceilings

هستیم غالباً محدودسازی زنان به عرصه‌ها و حوزه‌های موضوعی از حکمرانی است صبغه جنسیتی داشته و با روحيات و خصائص زنانه سازگارتر است.

با شناسایی ویژگی‌های منحصر به فرد رهبری زنان، این پرسش مطرح می‌شود که این ظرفیت‌ها در چه عرصه‌ها و حوزه‌های حکمرانی متبلور شده است؟ آیا این قابلیت‌ها توانسته بر توزیع سنتی نقش‌های مدیریتی تأثیر بگذارد یا اینکه زنان همچنان به قلمروهای خاصی از حکمرانی محدود شده‌اند؟

قلمروها و حوزه‌های حکمرانی زنان

افرادی که در بورکینافاسو، نیجریه و جامائیکا کار می‌کنند، بیشترین احتمال را دارند که رئیس زن داشته باشند. آخرین داده‌های سازمان بین‌المللی کار، از سال‌های ۲۰۲۲ و ۲۰۲۳ نشان می‌دهد که در بورکینافاسو و نیجریه، بین ۶۷ تا ۷۰ درصد از کل مدیران زن هستند. جامائیکا و بوتسوانا تنها کشورهای دیگری هستند که داده‌های موجود، مدیران زن بیشتری نسبت به مردان را به ترتیب با حدود ۶۰ درصد و ۵۲ درصد فهرست کرده‌اند. بیشترین کشورهایی که سهم بالایی از زنان در سمت‌های مدیریتی دارند، فیلیپین و کشور جزیره‌ای کارائیب، سنت لوسیا، و همچنین اردن و زامبیا هستند. با وجود اینکه این چهار کشور در بین ۱۰ کشور برتر با بیشترین مدیران زن (از بین حدود ۱۰۰ کشوری که این داده‌ها در سال‌های اخیر در دسترس بوده‌اند) قرار دارند، هنوز شکاف‌های جنسیتی بزرگی را در محیط کار تجربه می‌کنند (شکل ۳). مشارکت زنان در تجارت و کارآفرینی در آفریقا قوی است و توضیح می‌دهد که چرا این قاره به داشتن مدیران زن زیادی افتخار می‌کند. با این حال، در آفریقا و جاهای دیگر، مدیران زن اغلب به حوزه‌هایی که زن محور تلقی می‌شوند، مانند منابع انسانی، مدیریت، امور مالی، بازاریابی یا روابط عمومی - حوزه‌هایی که سازمان بین‌المللی کار آنها را به عنوان کارکردهای پشتیبانی کسب و کار تعریف می‌کند - محدود نمی‌شوند. به عنوان مثال، صنعت برون‌سپاری در فیلیپین که چنین خدماتی را ارائه می‌دهد، با سهم بالای مدیران زن در این کشور گره خورده است. در کشورهایی با بازارهای کار رسمی کمتر توسعه یافته، تأسیس و اداره شرکت شخصی نیز برای بسیاری از زنان ضروری است. بنابراین، آنها اغلب ریاست کسب‌وکارهای کوچک‌تر و کسب‌وکارهایی را که خودشان تأسیس کرده‌اند، بر عهده دارند و این امر باعث افزایش تعداد مدیران زن در کشورهای در حال توسعه می‌شود. با این حال، این نوع کارآفرینی مبتنی بر ضرورت به این معنی نیست که لزوماً زنان بیشتری در مدیریت ارشد یا رده‌های بالای شرکت‌های بزرگ، در سمت‌های مهم دولتی یا در دوره‌های تأمین مالی سرمایه‌گذاری معتبرتر حضور خواهند داشت (بوچولز^۱، ۲۰۲۴).



شکل ۳. کشورهای با بالاترین سهم مدیران زن

سهم مدیران زن همچنین در اروپای شرقی با تقریباً ۴۲ درصد تا سال ۲۰۲۲، آمریکای شمالی با حدود ۴۰ درصد، آسیای جنوب شرقی با حدود ۳۹ درصد و اروپای شمالی با تقریباً ۳۸ درصد بالا است. منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا با کمی بیش از ۱۵ درصد، کمترین سهم مدیران زن را داراست. با این حال، اردن در میان کشورهایی با بیشترین مدیران زن قرار دارد، که باز

^۱. Buchholz, K.

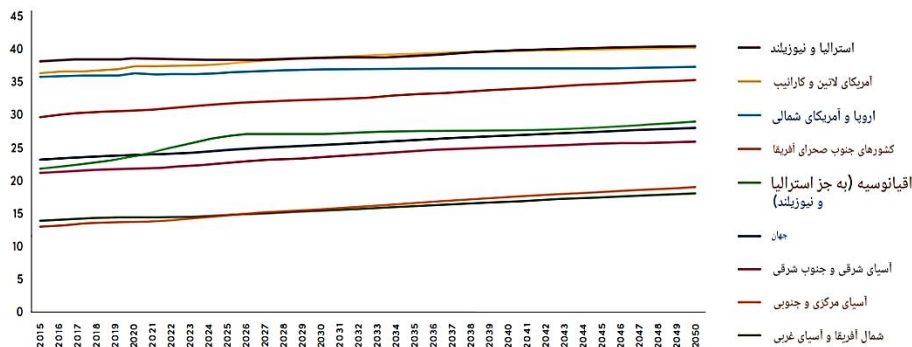
هم به دلیل حوزه‌های زن محور است. زنان اردنی در آموزش و پرورش به عنوان مدیر مدرسه و مهدکودک، موقعیت‌های غالب را به خود اختصاص داده‌اند و سهم مدیران زن را که در غیر این صورت تک رقمی بود، افزایش داده‌اند (بوچویز، ۲۰۲۴). در حالی که زنان در پیشرفت‌های قابل توجهی در رشته‌های علمی علوم پایه و فنی-مهندسی داشته‌اند، چالش‌هایی در مسیر پیشرفت شغلی آنها همچنان وجود دارد، مطابق با آمار سازمان بین‌المللی کار مشاهده می‌شود که تنها ۳۶ درصد از نقش‌های مدیریتی ارشد و میانی توسط زنان اشغال شده است (شکل ۴). علاوه بر این، زنان عمدتاً نقش‌های مدیریتی را در حوزه‌هایی که به طور سنتی زن محور تلقی می‌شوند، بر عهده دارند. به عنوان مثال، ۸۹ درصد از مدیران خدمات مراقبت از کودکان و ۷۸ درصد از مدیران خدمات مراقبت از سالمندان زن هستند. در همین حال، نمایندگی جنسیتی متعادل تری برای مدیران در روابط عمومی، منابع انسانی و اداری، بهداشت، مددکاری اجتماعی، امور مالی و خدمات تجاری وجود دارد، جایی که زنان تقریباً نیمی از این سمت‌های مدیریتی را در اختیار دارند، موضوعی که بخشی از آن به هنجارهای جنسیتی حاکم بر فرهنگ و تصورات قالبی عام به نقش‌های جنسی و بخشی به خصیصه‌های مبتنی بر جنسیت شامل مراقبت، تعهد، اخلاق محوری، دقت و جزئی‌نگری و ... در زنان برمی‌گردد. نکته قابل توجه این است که تنها حدود یک پنجم از مدیران عامل و مدیران ارشد اجرایی زن هستند (سازمان بین‌المللی کار، ۲۰۲۳).



شکل ۴. سهم زنان در مدیران ارشد و میانی

(سازمان بین‌المللی کار، ۲۰۲۳)

مجموعه داده‌های ۱۸۸ کشور در گزارش زنان سازمان ملل در خصوص پیش‌بینی حضور زنان در سمت‌های رهبری بر اساس ابزار آینده‌های بین‌المللی^۱ (IFs) در ۱۲ سیستم اصلی شامل: کشاورزی، جمعیت‌شناسی، اقتصاد، آموزش، انرژی، محیط زیست، امور مالی، حکمرانی، بهداشت، زیرساخت‌ها، سیاست بین‌الملل و فناوری و مبتنی بر ۱۲ متغیر مختلف را به عنوان محرک‌های بالقوه پیش‌بینی زنان در موقعیت‌های مدیریتی - شامل: تحصیلات، میانگین سال‌های تحصیل برای مردان، زنان و کل، نرخ مشارکت نیروی کار زنان، شاخص توسعه جنسیتی^۲، شاخص نابرابری جنسیتی^۳، نرخ خودکشی در زنان بزرگسال، مصرف خانوار به عنوان درصدی از تولید ناخالص داخلی، اندازه خانوار، امید به زندگی، منطقه، هزینه‌های اجتماعی به ازای هر تولید ناخالص داخلی، نرخ باروری کل و نسبت وابستگی جوانان نشان داد سطح تحصیلات زنان به طور قابل توجهی با حضور زنان در سمت‌های مدیریتی مرتبط بود، همچنین، مصرف خانوار به طور مثبتی با حضور زنان در سمت‌های مدیریتی مرتبط است، پیش‌بینی می‌شود که نسبت زنان در سمت‌های مدیریتی به مرور زمان افزایش یابد و از تقریباً ۲۴ درصد در سال ۲۰۲۳ به ۲۸ درصد تا سال ۲۰۵۰ برسد (شکل ۵)، نیز، پیش‌بینی می‌شود بیشترین رشد در سمت‌های مدیریتی زنان در کشورهای کم‌درآمد باشد که انتظار می‌رود بین سال‌های ۲۰۲۳ تا ۲۰۴۰ حدود ۵ واحد درصد رشد داشته باشند - از ۲۵ درصد در سال ۲۰۲۳ به تقریباً ۳۰ درصد از نقش‌های مدیریتی زنان در سال ۲۰۵۰ (هانا^۴ و همکاران، ۲۰۲۳).



منبع: زنان سازمان ملل متحد و مرکز آینده‌پژوهی بین‌المللی بردی با استفاده از IFs نسخه ۷.۹۷

شکل ۵. نسبت مدیران زن بر اساس منطقه ۲۰۱۵-۲۰۵۰

در این میان، سهم زنان در سمت‌های مدیریتی بخش دولتی بیش از بخش خصوصی است (سازمان بین‌المللی کار^۱، ۲۰۲۳). در بخش دولتی نیز زنان به طور سنتی در میان وزرای دولت کمتر حضور داشته‌اند و وقتی در کابینه‌ها حضور داشته‌اند، عمدتاً به حوزه‌های سیاست‌گذاری «زنانه» و کم‌اعتبار محدود شده‌اند (کروک و اوبرین^۵، ۲۰۱۲). ادبیات نشان می‌دهد که، همانطور که در مورد وجود شکاف جنسیتی در ترجیحات موضوعی صادق است، زنان تمایل دارند اولویت‌های کمی متفاوت از مردان را دنبال کنند: آنها از آنچه که مسائل زنان نامیده می‌شود، حمایت می‌کنند، مانند مراقبت‌های بهداشتی، آموزش، رفاه اجتماعی و سایر مسائل پرورشی و... مطالعات نشان داده‌اند که اگر ترکیب قوه مقننه شامل زنان بیشتری باشد، احتمال تصویب لوایح مربوط به مسائل زنان بیشتر است (کارول^۶ و همکاران، ۱۹۹۱).

نخست وزیر بی‌نظیر بوتو^۷ برنامه‌هایی مانند کمک غذایی به فقرا، مراقبت‌های بهداشتی و سوادآموزی را پیش برد و زنانی را که به اشتباه تحت سیستمی که زنان را سرکوب می‌کرد، زندانی شده بودند، آزاد کرد، در حالی که نخست وزیر ورلی^۸ از پیشرفت‌های آموزشی و سوادآموزی حمایت می‌کرد و دستور کار نخست وزیر وازد شامل مجموعه‌ای کامل از برنامه‌ها از کمک

¹ پلتفرم مدل‌سازی ارزیابی یکپارچه متن‌باز (The International Futures)

² Gender Development Index (GDI)

³ Gender Inequality Index (GII)

⁴ Hanna, T.

⁵ Krook, M. L., & O'Brien, D. Z.

⁶ Carroll, S. J.

⁷ Benazir Bhutto

⁸ Werleigh

به فقرا، سالمندان و بیوه‌ها گرفته تا مسکن و برنامه‌های ضد فقر برای فقرا، هماهنگی نژادی و خلع سلاح بین‌المللی بود. نخست وزیر رابینسون^۱، قانون به رسمیت شناختن طلاق، سقط جنین، و پیشگیری از بارداری را در یک کشور کاتولیک ترویج کرد و برای حقوق زنان و معلولان، رفتار برابر با کودکان متولد خارج از ازدواج و حفاظت از محیط زیست مبارزه کرد. او همچنین مدافع صلح در ایرلند شمالی بود. ایندیرا گاندی خطر ترویج تنظیم خانواده در هند را پذیرفت، ارتا پاسکال-تروئیلو^۲ برای اصلاحاتی جهت تأمین حقوق زنان در هائیتی مبارزه ناموفقی داشت، بگوم کاهلدا ضیاء^۳ قهرمان برنامه‌های مبارزه با فقر و فرصت‌های اقتصادی بود، در حالی که شجاعانه با فساد در بنگلادش مبارزه می‌کرد (واتسون و همکاران، ۲۰۰۵).

با این حال، از آنجا که طول تصدی رهبران زن به دلایل متعددی کوتاه است، نمی‌توان در خصوص اثربخشی یا کارآمدی رهبری آنها در تاثیرات و تغییر بر محیط خود در مقایسه با رهبران مرد قاطعانه نظر داد، از این رو، می‌توان گفت که تعداد کمی از رهبران زن جهان میراثی از خود به جا گذاشته‌اند، به جز اینکه اولین زنی بوده‌اند که کشور خود را رهبری کرده‌اند-که البته در نوع خود، خود یک شاهکار است-.

یافته‌ها و شواهد مطالعاتی پیش‌گفته نه تنها شکاف در تعداد، بلکه مهم‌تر از آن، در فرصت‌ها، توانمندسازی و ادراکات را نشان می‌دهد. هنجارها و نگرش‌های فرهنگی در کنار نقش‌های زوجی و خانوادگی موردانتظار از زنان همچنان مانع اصلی ارتقای آنها در موقعیت‌های رهبری هستند، فرهنگی که موقعیت‌های مدیریتی زنان را به حوزه‌های خاص محدود ساخته، و بیش از اعتمادبه تخصص آنها، آنها را به موقعیت‌هایی تنزل می‌دهد که فرهنگ سازمانی اقتضا می‌کند، موضوعی که بسته به فرهنگ حاکم بر هر کشوری نیازمند بازنگری و تعریف نقش‌ها بر اساس اولویت‌دهی به مسئولیت‌های زنان و مردان در حوزه‌های عمومی و خصوصی، ایجاد انعطاف در مسئولیت‌های محوله، برجسته‌سازی گفتمان حاکم بر فرهنگ مبتنی بر چشم‌انداز و جهان‌بینی و تمهید بسترها و زمینه‌ها در سیر تحقق گفتمان ترجیحی است.

جمع‌بندی و چارچوب‌دهی نظری: شبکه عوامل مؤثر بر حضور و حکمرانی زنان در پست‌های مدیریتی و سیاسی

این چارچوب، هسته‌های مفهومی اصلی و ارتباطات پویای بین آنها را در مطالعه حاضر ترسیم می‌کند:

هسته مرکزی: الگوهای دستیابی به رهبری

این مطالعه حول دو الگوی متمایز اما گاهی درهم‌تنیده برای دستیابی زنان به موقعیت‌های رهبری می‌چرخد:

- حکمرانی اصیل (شایستگی‌محور): الگویی که در آن زنان عمدتاً بر اساس شایستگی‌های فردی (سرمایه انسانی، روان‌شناختی و مهارت‌های رهبری) به قدرت می‌رسند.
- حکمرانی تبعی (نیابتی-خانوادگی): الگویی که در آن پیوندهای خانوادگی با نخبگان سیاسی (سرمایه نیابتی) مسیر اصلی دستیابی به قدرت است.

حلقه میانی: بسترهای اثرگذار

این دو الگو در درون یک حلقه از بسترهای به هم پیوسته عمل می‌کنند که هر یک بر دیگری تأثیر متقابل دارند:

- بستر فرهنگی-اجتماعی: شامل هنجارها و کلیشه‌های جنسیتی، فرهنگ سازمانی، و سرمایه اجتماعی و شبکه‌ها می‌شود. این بستر، هم بر موانع (مانند "سقف شیشه‌ای") و هم بر فرصت‌های پیش‌روی زنان اثر می‌گذارد.
- بستر سیاسی-ساختاری: مشتمل بر ساختار سیاسی (نظام‌های انتخاباتی، احزاب)، قوانین و نهادها (سه‌می‌بندی، قوانین ضد تبعیض)، و سطح دموکراسی و توسعه‌یافتگی است. این بستر، قواعد بازی را برای مشارکت سیاسی زنان تعریف می‌کند.

حلقه بیرونی: پیامدها و برون‌دادها

تعامل الگوهای دستیابی و بسترهای مختلف، به پیامدهای مشخصی منجر می‌شود:

¹.Robinson

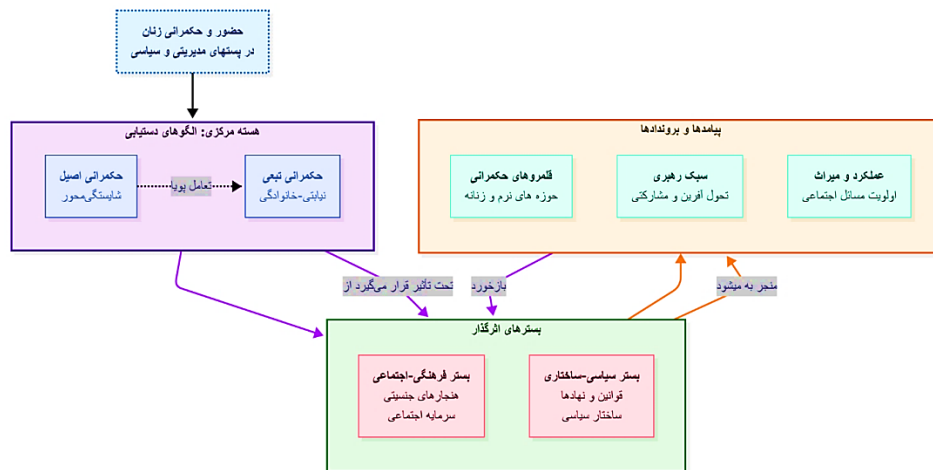
².Ertha Pascal-Trouillot

³.Begum Kahlela Zia

- قلمروها و حوزه‌های حکمرانی: زنان اغلب در حوزه‌های سیاستی "نرم" یا "زنانه" (آموزش، بهداشت، رفاه) متمرکز می‌شوند، در حالی که دسترسی به حوزه‌های "سخت" (دفاع، اقتصاد کلان) محدودتر است. این امر هم بازتاب کلیشه‌هاست و هم نتیجه ترجیحات سیاستی برخی رهبران زن.
- سبک‌ها و ویژگی‌های رهبری: مطالعات به گرایش رهبران زن به سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، دموکراتیک و مشارکتی و برخورداری از ویژگی‌هایی مانند همدلی، شهود و انعطاف‌پذیری اشاره دارند. با این حال، اثربخشی این سبک‌ها به شدت تحت تأثیر زمینه (مردانه یا زنانه بودن محیط) است.
- عملکرد و میراث رهبری: پرونداد نهایی، شامل برنامه‌ها و سیاست‌های اجراشده توسط رهبران زن و میراث به جا مانده از آنان می‌شود. شواهد نشان می‌دهد رهبری زنان می‌تواند منجر به اولویت‌بندی مسائل خاصی مانند سلامت، آموزش و مبارزه با فقر شود.

پویایی‌های کلیدی ارتباط

- تعامل پویای الگوها: این دو الگو کاملاً مجزا نیستند. یک رهبر زن ممکن است مسیر خود را با "حکمرانی تبعی" آغاز کند، اما با "حکمرانی اصیل" به کار خود ادامه دهد و اعتبار بیابد.
- تأثیر بستر بر الگو: در بسترهای با هنجارهای جنسیتی سنتی‌تر و ساختارهای سیاسی بسته‌تر، الگوی "حکمرانی تبعی" پررنگ‌تر است. با نهادینه شدن مشارکت سیاسی زنان و توسعه یافتن جامعه دموکراسی و توسعه‌یافتگی، مسیر "حکمرانی اصیل" دست‌یافتنی‌تر می‌شود.
- بازخورد پیامدها به بستر: حضور موفقیت‌آمیز زنان در رهبری و الگو شدن آنان، می‌تواند به تدریج بر بستر فرهنگی-اجتماعی (کاهش کلیشه‌ها) و بستر سیاسی-ساختاری (تصویب قوانین حمایتی) اثر بازخوردی مثبت بگذارد و فضایی فراهم کند برای حضور زنان بیشتری که از مسیر "حکمرانی اصیل" بالا آمده‌اند (شکل ۶).



شکل ۶. چارچوب مفهومی مطالعه

این چارچوب نشان می‌دهد که حضور زنان در عرصه رهبری نه یک پدیده خطی، بلکه نتیجه تعاملی پویا و چندسطحی بین صلاحیت‌های فردی، سرمایه خانوادگی، ساختارهای قدرت، فرهنگ حاکم و زمینه‌های تاریخی-سیاسی است.

بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله با هدف ترویج ادبیات حکمرانی در حوزه زنان و واکاوی عمیق جایگاه زنان در عرصه‌های مدیریتی و سیاسی، تصویری چندوجهی از چالش‌ها، مسیرهای دستیابی و ویژگی‌های منحصر به فرد رهبری آنان ترسیم می‌کند. علیرغم پیشرفت‌های رخ داده در دهه گذشته، زنان همچنان با موانع عمیقی چون سقف‌های شیشه‌ای و دیوارهای بتنی برای احراز پست‌های ارشد، به‌ویژه در قوه مجریه (ریاست جمهوری و نخست‌وزیری) روبرو هستند. چالش‌هایی که ریشه در عوامل مختلف دارد: تصورات قالبی درباره

«مردانه» بودن فضای رهبری، کم‌برآورد کردن توانایی زنان در تصمیم‌گیری‌های سخت و فرماندهی، مسئولیت‌های خانوادگی نابرابر، دسترسی محدود به شبکه‌های مالی و سیاسی غیررسمی، و نبود الگوهای فراگیر موجب گردیده تا همان موارد موجود نیز با تمرکز در حوزه‌های «زنانه» قابل مشاهده باشد و زنان حتی با حضور در حکمرانی، غالباً به وزارتخانه‌ها و پست‌های مرتبط با امور اجتماعی، بهداشت و آموزش محدود شوند و از مراکز اصلی قدرت مانند دفاع، اقتصاد و امور خارجه دور نگه داشته می‌شوند. لذا با این‌که زنان در دهه‌های اخیر پیشرفت‌های قابل توجهی در دستیابی به پست‌های رهبری داشته‌اند، اما حضور آنان در سطوح عالی سیاسی و مدیریتی هنوز با چالش‌های ساختاری، فرهنگی و اجتماعی عمیقی روبرو است؛ این در حالی است که مطالعات متعدد بر مزایای مدیریت و رهبری زنان چون سبک رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی، دموکراتیک و مبتنی بر روابط همدلانه و کار گروهی؛ تمرکز بیشتر بر مسائل اجتماعی و دغدغه‌مندی در حوزه‌های بهداشت، آموزش، رفاه اجتماعی و مبارزه با فقر؛ برخورداری از مهارت‌های نرم چون همدلی، شهود، خودکنترلی و توانایی دیدگاه‌گیری و عملکرد بهتر کسب‌وکار و رشد اقتصادی صحنه گذارده‌اند.

یافته‌های مطالعه نشان داد دو مسیر متمایز به سوی قدرت برای زنان قابل ترسیم است: حکمرانی تبعی در مقابل حکمرانی اصیل. برخی از زنان نخستین جایگاه رهبری خود به ویژه در موقعیت‌های ارشد را از طریق پیوندهای نسبی یا سببی با مردان قدرتمند سیاسی (پدر، همسر، برادر، ...) به دست آورده‌اند. این مسیر به ویژه در جوامعی با مشارکت سیاسی کم‌رنگ زنان، نقش یک «سرمایه اجتماعی اولیه» و راهگشا را ایفا می‌کند: نمونه‌هایی مانند ایزابل پرون، ایندیرا گاندی و بی‌نظیر بوتو گواه این مدعا هستند (حکمرانی تبعی/انتساب‌محور). در مقابل، در جوامعی که حق رأی و مشارکت زنان نهادینه شده و حضور آنان در سیاست عادی‌سازی شده است، مسیر شایستگی‌های فردی، تحصیلات عالی و تجربه سیاسی نقش پررنگ‌تری در ارتقای زنان ایفا می‌کند. در این جوامع، اهمیت پیوندهای خانوادگی به تدریج کم‌رنگ می‌شود (حکمرانی اصیل/شایسته‌محور).

این مطالعه با هدف مروری بر حکمرانی زنان و نقش پیوندهای خانوادگی اعم از سببی یا نسبی با سیاسیون در انتصاب و انتخاب آنها در جایگاه‌های عالی حکمرانی انجام شد، مروری بر مطالعات مختلف نشان می‌دهد در جوامع و فرهنگ‌هایی که ارزش‌های سنتی حاکم بوده و زنان در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های اجتماعی-سیاسی نقش چندان دندان‌گیری ندارند، اثر پیوندهای خانوادگی و به طور برجسته از طریق اثر بیوگی بر جلوس زنان بر صندلی‌های عالی حکمرانی بارز و محرز است، در این جوامع، به‌ویژه در محیط‌هایی با مشارکت سیاسی محدود زنان، پیوندهای خانوادگی همچون یک سرمایه اجتماعی اولیه عمل کرده و راه را برای ورود زنان به عرصه حکمرانی هموار می‌سازد. در چنین موقعیت‌هایی نیز این انتصاب فاقد اثرگذاری‌های چشمگیر زنان در تصمیم‌گیری‌های سیاسی است و بیش‌تر نمادین و به‌گونه‌ای اثر یادبود همسر فقید حکمران را به منصفه ظهور می‌رساند؛ اما در فرهنگ‌ها و جوامعی که زنان از حق رای برخوردارند، به‌گونه‌ای تعدیل شده و زنان بیش‌از پیش براساس شایستگی‌های حرفه‌ای و تحصیلی خود نامزد می‌شوند و توسط رای‌دهندگان به قضاوت گذاشته شده و انتخاب می‌شوند. از این رو، با نهادینه‌شدن تدریجی مشارکت سیاسی زنان و پذیرش اجتماعی آن، اهمیت این پیوندها کم‌رنگ‌تر شده و شایستگی‌های فردی نقش پررنگ‌تری در تثبیت موقعیت رهبران زن ایفا می‌کنند.

در کشور ایران نیز که حضور و مشارکت زنان در امر حکمرانی کشور قدمتی دیرینه دارد، از نقش آنها به عنوان همسران یا مادران پادشاه گرفته، تا حضورشان در ایجاد جنبش‌ها و حرکت‌های انقلابی و مشارکت سیاسی آنها به معنای واقعی کلمه، با این حال، دستیابی به جایگاه‌های عالی مدیریتی هنوز هم دست نیافتنی و دور از ذهن به نظر می‌رسد. برخی از این موانع از نقش جنسیتی آنها، و نگرش‌های جنسیتی سنتی مردان به نقش آنها با تکفیک‌یک حوزه‌های خصوصی و عمومی زندگی، و بخشی به آرای فقهی استنباط شده از گزاره‌های دینی اشاره دارد، موضوعی که طی دهه اخیر با حضور برجسته زنان در اجتماع و مشارکت‌های بیش از انتظار آنها در حوزه‌های مختلف تحصیلی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی موضوع مباحثات و مناقشات اصحاب فن و اندیشه قرار گرفته است و اکنون کانون مطالبه جدی آنها در عرصه‌های مختلف حکمرانی قرار گرفته است.

از سوی دیگر، زنان غالباً سبک رهبری متمایزی شامل رویکردهای مشارکتی‌تر، همدلانه‌تر و تحول‌آفرین را از خود نشان می‌دهند که می‌تواند موجب بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و نتایج حکمرانی شود. با این وجود، محدودسازی زنان به حوزه‌های

سنتی "زنانه" در حکمرانی، نه تنها از اثربخشی کامل آنان می‌کاهد، بلکه جامعه را از بهره‌مند شدن از تمامی ظرفیت‌های رهبری محروم می‌سازد.

به نظر می‌رسد با ورود زنان به عرصه‌های اجتماعی، و کسب جایگاه‌های مدیریتی، داشتن فرصت‌هایی برای آزمون و خطا و یادگیری سبک‌های مدیریتی، افزایش سواد سیاسی و حکمرانی کسب جایگاه‌های حکمرانی عالی-ارشد دیگر رویایی دست‌نیافتنی در افق دور دست نباشد و یا آرزویی که صرفاً از مسیر انتساب‌های سببی یا نسبی برآورده شود، زنان در دنیای مدرن امروزی با یادگیری از مسیر تجربه و احراز شایستگی‌های حرفه‌ای و بهره‌مندی حداکثری از ظرفیت‌های زنانه در وجوه و شئون حکمرانی از مسیرهای منتهی به بن‌بست حکمرانی تبعی به سمت جاده‌های فراخ حکمرانی اصیل تغییر جهت داده و با ابراز شایستگی‌ها و توانمندی‌های خود و اثرگذاری بر محیط بر چالش‌ها و موانع جنسیتی در این مسیر فائق می‌آیند.

حکمرانی زنان امروزه در یک گذار تاریخی قرار دارد. اگرچه "حکمرانی تبعی" در بسیاری از موارد در ورود به عرصه قدرت را گشوده است، اما تداوم و مشروعیت آنان در گرو اثبات "حکمرانی اصیل" و کارآمدی است. آینده‌ای که در آن زنان نه بر اساس انتساب، که بر پایه شایستگی و در تمامی حوزه‌های حکمرانی - از اقتصاد و دفاع تا اجتماعی - حاضر باشند، نه تنها به عدالت جنسیتی می‌انجامد، بلکه به دلیل بهره‌گیری از تمامی استعدادهای جامعه، به حکمرانی اثربخش‌تر و انسانی‌تری برای همه منجر خواهد شد.

ب) پیشنهادها

در پایان، می‌توان گفت که آینده حکمرانی زنان در گرو تعادل میان بهره‌گیری از فرصت‌های موجود و تأکید بر شایسته‌سالاری و توانمندی‌های ذاتی است. تداوم روند کنونی به سمت عادی‌سازی حضور زنان در سیاست و مدیریت، همراه با تقویت نهادهای حامی عدالت جنسیتی، می‌تواند زمینه‌ساز گذار از حکمرانی تبعی به حکمرانی شایسته‌محور باشد و در نهایت به تحقق جامعه‌ای عادلانه‌تر و مشارکت‌جو بینجامد.

از آنجایی که مطالعات در خصوص حکمرانی از منظر جنسیت محدود است، به ویژه در مطالعات داخلی عرصه‌ای نو است، پیشنهاد می‌شود مطالعات در این حوزه از مناظر و رویکردهای مختلف و نیز با روش‌شناسی‌های مختلف علمی مورد مذاقه قرار گیرد تا ادبیات این حوزه غنی و پربار گردد.

Reference

- Ali, H. (2020). Why leadership training is critical to helping women achieve their potential. *Forbes Women*.
- Barnes, T. D., & Beaulieu, E. (2014). Gender stereotypes and corruption: How candidates affect perceptions of election fraud. *Politics & Gender*, 10(3), 365-391.
- Baturo, A., & Gray, J. (2018). When do family ties matter? The duration of female suffrage and women's path to high political office. *Political Research Quarterly*, 71(3), 695-709.
- Beaman, L., Duflo, E., Pande, R., & Topalova, P. (2012). Female leadership raises aspirations and educational attainment for girls: A policy experiment in India. *Science*, 335(6068), 582-586.
- Buchholz, K. (2024). Where Women Are Most Likely to Be Your Boss. *Gender Parity*.
- Carroll, S. J., Dodson, D. L. & Mandell, R. B. (1991). *The Impact of Women in Public Office*. New Brunswick, NJ: Center for American Woman and Politics.
- Chattopadhyay, R., & Duflo, E. (2004). Women as policy makers: Evidence from a randomized policy experiment in India. *Econometrica*, 72(5), 1409-1443.
- Conlin, M. (2003). The New Gender Gap From kindergarten to grad school, boys are becoming the second sex. *Business Week*, (3834), 74-74.
- Cuberes, D., & Teignier, M. (2012). *Gender gaps in the labor market and aggregate productivity* (Sheffield Economic Research Paper No. 2012017). University of Sheffield.
- Eagly, A. H. (1995). The science and politics of comparing women and men. *American Psychologist*, 50, 145-158.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Escobar-Lemmon, M., & Taylor-Robinson, M. M. (2016). *Women in Presidential Cabinets: Power Players or Abundant Tokens?*. Oxford University Press.
- Esteve-Volart, B. (2004). Gender discrimination and growth: Theory and evidence from India. *LSE STICERD Research Paper No. DEDPS42*.
- Fitzpatrick, E. (2016). The Unfavored Daughter: When Margaret Chase Smith Ran in the New Hampshire Primary. *The New Yorker*.
- Folke, O., Rickne, J., & Smith, D. (2017). *Gender and Dynastic Political Recruitment: Theory and Evidence*.
- García-Meca, E., & Santana Martín, D. J. (2023). Family owners and the appointment of family and non-family women directors. Where is the ownership point where preferences change?. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 52(1), 167-186.
- Girma, K. (2020). *Factors Affecting Women Participation In Management Positions: The Case Of Nib International Bank* (Doctoral Dissertation, St. Mary's University).
- Goddard, D. (2021). Examining the appointment of women to ministerial positions across Europe: 1970-2015. *Party Politics*, 27(4), 631-643.
- Hanna, T., Meisel, C., Moyer, J., Azcona, G., Bhatt, A., & Valero, S. D. (2023). *Forecasting women in leadership positions*. UN Women.
- Helgesen, S. (1997). Women and the new economy. *Leader to Leader*, 1997(4), 34-39.
- IGAD (2010). *Strategy on Women's Participation and Representation in Decision Making*.
- ILO (2019). *The business case for change*. International Labour Organization.
- Inter-Parliamentary Union (2008). *Equality in Politics: A Survey of Women and Men in Parliaments*.
- Inter-Parliamentary Union (2025). *Women in national parliaments, as of 1 January 2025*.

- Inter-Parliamentary Union and UN Women (2025). *Women in politics: 2025*.
- Jalalzai, F. (2008). Women rule: Shattering the executive glass ceiling. *Politics & Gender*, 4(2), 205-231.
- Jalalzai, F. (2013). *Shattered, Cracked or Firmly Intact? Women and the Executive Glass Ceiling Worldwide*. Oxford University Press.
- Jebessa, U. G., Amentie, C., Kaushik, K. K., & Akessa, G. M. (2015). Assessment of factors affecting women participation in managerial positions in selected public organizations in Jimma Zone, Oromia, Ethiopia. *Global Journals Inc.*, 15(4), 70-79.
- Kaczor, J. W. (2006). State of World Population 2005: The Promise of Equality: Gender Equity, Reproductive Health and the Millennium Development Goals/State of World Population 2006: A Passage to Hope: Women and International Migration. *Environmental Change and Security Program Report*, (12), 111.
- Kanthak, K., & Woon, J. (2015). Women don't run? Election aversion and candidate entry. *American Journal of Political Science*, 59(3), 595-612.
- Krook, M. L., & O'Brien, D. Z. (2012). All the president's men? The appointment of female cabinet ministers worldwide. *The Journal of Politics*, 74(3), 840-855.
- Krupnikov, Y., & Bauer, N. M. (2014). The relationship between campaign negativity, gender and campaign context. *Political Behavior*, 36(1), 167-188.
- Lieven, A. (1999). No Russian Spoken Here. *The New York Times*, 16, A19.
- Liu, Y., & Wang, Z. (2024). All the President's Women? Female Leaders, Family Ties, and Gendered Cabinet Appointments Worldwide. *Politics & Gender*, 20(3), 669-700.
- Mousavi, Seyedeh Fatemeh and Norouzani Kohestani, Shahram. (2023). Women's Geopolitics: The Role of Women in Drawing the Geometry of the New World Order. The First International Conference on the Geometry of the New World Order. National Defense University. (In Persian)
- Mousavi, Seyedeh Fatemeh. (2023). Psychological Dimensions of the Police Profession for Women. Tehran: Amin University Press. (In Persian)
- Murray, R. (2010). *Cracking the Highest Glass Ceiling: A Global Comparison of Women's Campaigns for Executive Office*. Praeger.
- Mwita, K. M., & Mwakasangula, E. (2023). Factors affecting women in acquiring leadership positions in workplaces: A human resource management perspective.
- Paolillo, J. G. (1981). Manager's self assessments of managerial roles: The influence of hierarchical level. *Journal of Management*, 7, 43-52.
- Perry, R. (1997). *Contemporary Black Biography*, Vol. 15. Gale Research.
- Pew Research Center (2015). *Women and Leadership: Public Says Women are Equally Qualified, but Barriers Persist*.
- Preece, J., & Stoddard, O. (2015). Why women don't run: Experimental evidence on gender differences in political competition aversion. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 117, 296-308.
- Rosener, J. B. (1997). *America's Competitive Secret: Women Managers*. Oxford University Press.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- UN Women (2024). *Women in Local Government. Data as of 1 January 2024*.
- Watson, R. P., & Gordon, A. (Eds.). (2003). *Anticipating Madam President*. Lynne Rienner Publishers.
- Watson, R. P., Jencik, A., & Selzer, J. A. (2005). Women world leaders: Comparative analysis and gender experiences. *Journal of International Women's Studies*, 7(2), 53-76.
- World Population Review (2025). *Countries with Female Leaders 2025*.