

دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

شماره بیست و دوم - تابستان ۱۳۸۸

صص ۴۰ - ۲۱

تجارب زنان مدیر از رهبری در آموزش عالی؛ یک مطالعه کیفی

سمیه شاه‌طالبی^۱ - محمدحسین یارمحمدیان^۲ - سیما عجمی^۳

چکیده

هدف اصلی این پژوهش «بررسی تجارب زنان مدیر از رهبری در آموزش عالی ایران» است. در این پژوهش از روش تحقیق کیفی از نوع پدیده‌شناسی (فنونولوژی) توصیفی استفاده گردیده است. جامعه پژوهش شامل کلیه زنان دارای رتبه دانشگاهی بوده است که دارای سمت‌های مهم دانشگاهی در سطح استان اصفهان بوده‌اند. نمونه‌گیری به روش مبتنی بر هدف و با استفاده از روش گلوله برفی از افراد مهم آغاز شده و تا پایان اشباع اطلاعات ادامه یافت. در پایان تعداد مشارکت‌کنندگان به ۸ نفر رسید. جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از مصاحبه عمیق و ضبط به وسیله دستگاه MP3

* این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه‌ریزی آموزشی است.

۱. کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (نویسنده مسؤول)

۲. دانشیار دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

۳. دانشیار دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

انجام شد. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش ۷ مرحله‌ای کلایزی استفاده شد. یافته‌های به‌دست آمده شامل عوامل و موانع موفقیت زنان مدیر در دانشگاه بود که موانع موفقیت در ۳ مؤلفه اصلی و ۸ زیرمؤلفه قرار گرفت که عبارت بودند از عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی و عوامل فردی، لازم به ذکر است که هر کدام از این ۸ زیرمؤلفه خود زیرمؤلفه‌های دیگری داشت که در کل ۶۱ مؤلفه را تشکیل می‌دادند، همچنین عوامل موفقیت در ۷ مؤلفه اصلی و ۱۹ زیرمؤلفه دسته‌بندی شدند که عبارت بودند از نگرش مثبت اطرافیان، ویژگیهای شخصیتی زنان، نگرش‌های فردی زنان، نگرش‌های جامعه، مهارت‌های مدیریت و رهبری، عوامل خانوادگی والدین و محیط دانشگاهی و آزاد، هر کدام از این ۱۸ زیرمؤلفه خود دارای زیرمؤلفه‌های دیگری بودند که در مجموع می‌توان به ۱۹۱ مؤلفه اشاره کرد. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که زنان در آموزش عالی ایران با وجود موانع متعددی که در سر راهشان قرار گرفته به ارتقای مهارت‌های مدیریت و رهبری پرداخته و جایگاه خود را به‌عنوان مدیر موفق تثبیت کرده‌اند. آنان توانسته‌اند دیدگاه منفی جامعه را به‌سوی نگرش‌های مثبت‌تری نسبت به زنان سوق دهند.

کلید واژه‌ها: زنان، مدیریت و رهبری، آموزش عالی، پدیدارشناسی.

مقدمه

امروزه در سطح جهانی دیگر از تولید ناخالص ملی به‌عنوان شاخص سنجش توسعه‌یافتگی در تحلیل‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی استفاده نمی‌شود، بلکه سه منبع اصلی یعنی انسانی، فیزیکی و طبیعی به‌عنوان سرمایه‌های ملی مطرح است. به‌عبارت دیگر منبع نیروی انسانی تنها منبعی است که هرچه میزان بهره‌برداری از آن بیشتر شود، کارایی آن هم بالاتر می‌رود، در ضمن این منبع تنها منبع تکامل است (البرزی و خیر، ۱۳۸۷). همچنین توسعه پایدار، مشارکت همه‌جانبه نیروی انسانی را می‌طلبد، به نظر بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت، مشارکت نیروی انسانی نقش بسزایی در اثربخشی و کارایی سازمان دارد (نیک‌پی، ۱۳۸۴).

همان‌طور که می‌دانیم در طول تاریخ نادیده گرفتن زنان و بی‌توجهی به آنان در تمام جوامع بشری وجود داشته است. حتی با تشکیل حکومت‌ها و دولتهای مختلف علی‌رغم پدید آمدن نظم نسبی در جهان مشترکاتی در بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه یا غربی و شرقی به وجود آمد که یکی از این مشترکات تبعیض علیه زنان بود (البرزی و خیر، ۱۳۸۷).

از طرفی با اینکه از نظر قانون به زنان و مردان یکسان نگریسته شده و با توسعه آموزش عالی زنان در اشغال مشاغل بیرون از خانه موفقیت‌های نسبی کسب نموده‌اند، ولی هنوز در اشغال سمت‌های مدیریتی از تبعیض‌های چندگانه رنج می‌برند (رهنورد و حسینی، ۱۳۸۷). احراز سمت‌های مهم برای زنان بسیار پیچیده است و متغیرهای زیادی را در برمی‌گیرد. شناسایی و تشخیص متغیرهای درونی و بیرونی که بر روی دستیابی زنان به سمت‌های مهم اثرگذار است بسیار مهم و حیاتی است (آدینرگر، ۱۳۸۳).

از طرفی زنان قابلیت‌های ویژه‌ای دارند و از مهارت‌های «نرم» در مدیریت نیروی انسانی برخوردارند که در شرایط امروز بیش از گذشته مورد نیاز سازمانهاست. در واقع شرایط امروز سازمانها سبک رهبری آزادیخواهانه (دموکراتیک) و حساس بودن به نیازهای افراد را می‌طلبد. علاوه بر آن حضور زنان در سازمانها موجبات گسترش فرهنگ سالم و اخلاقی را فراهم می‌سازد. همچنین با حضور زنان در مشاغل مدیریتی، تحول سازمانها از لحاظ بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری تسهیل می‌شود. در ضمن فناوری اطلاعات نیز زمینه حضور زنان را بیشتر کرده است (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۴).

به‌طور کلی نگرش‌ها راجع به قالب‌های جنسیتی در حال تغییر است. بررسی‌های به عمل آمده در سال ۱۹۶۵ و ۱۹۸۵ از نگرش مدیران درباره موقعیت زنان در مدیریت نشان می‌دهد که برداشت‌ها به شدت تغییر پیدا کرده است. یافته‌های مطالعه ۱۹۸۵ نشان داد که زنان خواستار مشاغل، موقعیت و قدرت هستند، آنان همچنین برای کار کردن به‌عنوان یک زیردست برای رئیس زن احساس راحتی می‌کنند (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۴). ولی هنوز زنان تحصیلکرده بسیاری در سازمانها هستند که می‌توانند عهده‌دار مسئولیت‌های مهم باشند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که زنان برای به دست آوردن مشاغل مدیریتی باید

چالش‌های بیشتری را نسبت به مردان تحمل کنند. این چالش‌ها در واقع موانع ارتقای زنان به مقام‌های مدیریتی تلقی می‌شوند.

سو و ساگل^۱ (۲۰۰۷) نقش جنسیت، رفتار و قالب‌های جنسیت، سقف شیشه‌ای و رهبری زنان در مدیریت را از موانع مهم در پیشرفت زنان مدیر می‌داند. برداشتهای سطحی و پیش‌داوری‌هایی که در مورد ویژگیهای احساسی و رفتاری زنان وجود دارد، سبب می‌شود تا زنان نتوانند در سلسله‌مراتب سازمانی از سطوح خاصی بالاتر بروند (اسفیدانی، ۱۳۸۱). همچنین اجتماعی شدن زنان به‌گونه‌ای است که آنها را به سمت مشاغل حرفه‌ای سوق می‌دهد، نه مشاغل مدیریتی و این نمونه‌ها وجود نقش‌های قالبی را تقویت می‌کند. در نتیجه زنان در مقایسه با مردان در طی این فرایند تمایل کمتری به مدیریت پیدا می‌کنند (گیوریان، ۱۳۷۹). در واقع زنان فقط در مرحله ماقبل آخر یک موقعیت شغلی ممتاز، با مانع روبه‌رو نمی‌شوند، بلکه آنها در مراحل مختلف و در نقاط متعددی که به آن مرحله می‌انجامد، از صحنه فعالیت خارج می‌شوند (ایگلی و کارلی^۲، ۲۰۰۷).

از طرفی ایران از نظر مشارکت زنان در مدیریت وضع نامساعدی دارد؛ زیرا زنان در مقیاس‌هایی چون نسبت درصد کرسی‌های مجلس در اختیار زنان، نسبت و درصد زنان مدیر در مجموعه مدیران کشور، نسبت درصد زنان متخصص و حرفه‌ای در مجموعه شاغلان متخصص کشور و نسبت درصد سهم زنان از درآمد تحقق‌یافته، اوضاع مناسبی ندارند و در مقیاس دسترسی به ساخت قدرت بسیار ضعیف هستند (خلیلی، ۱۳۸۶) و این باعث شده است که از توانمندی‌های فکری و تخصصی و قابلیت‌های مدیریتی زنان استفاده مناسب به عمل نیاید (زاهدی، ۱۳۸۲). از آنجا که توان بالقوه مدیریت در زنان نیز وجود دارد با این تفاوت که آنان از نظر نظم، دقت، ظرافت و احساس مسؤولیت‌پذیری در بعضی موارد شایستگی‌های بیشتری نشان داده‌اند، این ضرورت روش مناسبی برای متنبه ساختن جامعه و دیدگاه آنان نسبت به زن و فعالیتها و مشارکتهای آنان است (اعرابی، ۱۳۸۰).

1. Chugh Sunita & Sahgal Punam

2. Eagly & Carli

براساس آخرین اطلاعات منتشر شده از سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۸۵، در کشور در حدود ۲/۸ میلیون نفر (۱۳/۶ درصد) از جمعیت شاغلان کشور را زنان تشکیل می‌دهند که از این میزان در حدود ۳۶ درصد آنان تحصیلات عالی دارند. این اطلاعات نشان می‌دهد که با افزایش تعداد زنان و دختران دارای تحصیلات عالی در سالهای اخیر و گسترش حضور آنان در عرصه‌های اجتماعی و اقتصادی، زنان هنوز سهم اندکی از بازار کار را در اختیار دارند (محمدی، ۱۳۸۸).

از طرفی پژوهش‌ها در حوزه مدیریت و رهبری زنان نشان داده است که زنان مدیر در حاشیه قرار گرفته‌اند، اما با وجود موانع زیاد در رهبری آموزشی و در زندگی همچنان مقاومت و ایستادگی می‌کنند. این زنان در برابر دیدگاه‌های ساختاری جامعه که رهبری را مردانه تصور می‌کنند، مبارزه می‌کنند. از جمله روشهایی که زنان مدیر برای مقابله با دیدگاه ساختاری رهبری مردانه به‌کار می‌برند، استفاده از روش یا شیوه مقاومت است. نظریه مقاومت^۱ در این معنا شامل توانایی غلبه یافتن بر مشکلات و معضلات سازمانی است. به‌طور کلی مدیران زن موفق معمولاً در سمت رهبری یا مدیریت از رویکرد مقاومت استفاده می‌کنند و بیشتر پژوهشگران دیدگاه مقاومت را به‌عنوان یک ویژگی انطباق و کنار آمدن با مهارتها و صفات مثبت از جمله بردباری، تحمل، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، عزم و اراده و خطرپذیری بیان می‌کنند (کریستن و مک کلان، ۲۰۰۸).

همچنین به انجام رسانیدن مسئولیت عظیم و سترگ به‌خصوص در امر تربیت فرزندان از سویی و مسأله مشارکت زنان در صحنه‌های مختلف اجتماعی از سوی دیگر دو بحث کاملاً غیرقابل انکار هستند اینکه چگونه می‌توان این دو مسئولیت را در کنار هم انجام داد به‌طوری که با انجام یکی به دیگری آسیبی وارد نشود و به‌نحو شایسته‌ای هر دو امر خانه‌داری و مشارکت صورت پذیرد مسأله مهمی است که باید با ظرافت و دقت تمام در مورد آن اندیشید و به یک الگوی مناسب و عملی دست یافت (اعرابی، ۱۳۸۰).

1. Resiliency Theory

2. Christman Dana & Mcchellan Rhonda

سؤالی که مطرح است این است که آیا شرایط سازمانی خاصی وجود دارد که بیشتر پذیرای زنان باشد؟ چرا فقط زنان خاصی به رده‌های بالا دست یافته‌اند؟ موفقیت آنان مدیون خصوصیات فردی است یا به سازمان ربط پیدا می‌کند؟ آیا در اساس این دو مورد با یکدیگر ارتباطی دارند؟ بنابراین براساس سؤالات پیش آمده محقق به بررسی تجارب زنان مدیر از رهبری در آموزش عالی به صورت مطالعه پدیدارشناسی پرداخت.

اهداف پژوهش

- ۱- شناسایی تجارب زنان مدیر از رهبری در آموزش عالی
- ۲- شناسایی خصوصیات زنان مدیری که توانسته‌اند به سمتهای مدیریت منصوب شوند.
- ۳- شناسایی عوامل مؤثر در احراز سمت‌های مدیریت توسط زنان
- ۴- شناسایی عوامل موفقیت مدیران زن در مدیریت آموزش عالی
- ۵- شناسایی موانع (مشکلات) مدیریت مدیران زن در مدیریت آموزش عالی

روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش روش تحقیق کیفی از نوع پدیدارشناسی^۱ توصیفی است. این روش پایه در تجارب زندگی انسانها دارد و فهم کامل تجارب زندگی است (پولایت^۲، ۲۰۰۶). جامعه پژوهش شامل کلیه زنان دارای رتبه دانشگاهی است که در مقام‌های اصلی دانشگاه چون ریاست دانشگاه، معاونت دانشگاه و رئیس دانشکده تجربیات فراوان داشته‌اند و به‌عنوان زنان سرآمد دانشگاهی شناخته شده‌اند. شرکت‌کنندگان در این پژوهش را زنان تحصیلکرده‌ای تشکیل می‌دهند که سابقه کار در مقام‌های مدیریت در آموزش عالی استان اصفهان داشته‌اند. همچنین مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۸ نفر از زنان دارای سمت‌های معاونت آموزشی، معاونت دانشجویی، معاونت پژوهشی و رئیس دانشکده هستند و انتخاب شرکت‌کنندگان تا اشیاع ادامه یافت.

1. Phenomenology

2. Polit

روش نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری از افراد مهم^۱ از نوع نمونه‌گیری نظری^۲ یا مبتنی بر هدف^۳ و روش مورد استفاده گلوله برفی است. همچنین برای گردآوری اطلاعات از روش مصاحبه عمیق استفاده شد که به وسیله دستگاه MP3 ضبط شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش ۷ مرحله‌ای کلایزی^۴ (۱۹۸۷) استفاده شد، این روش تحلیل اطلاعات خلاقانه است که معانی به‌دست آورده شده از مواد خام می‌شود (استربرگ، ۱۳۸۴). برای به‌دست آوردن روایی درونی^۵ پژوهشگر با مراجعه مجدد به شرکت‌کنندگان یافته‌ها را در اختیار آنان قرار داده و بازخورد گرفته شده از آنان را بررسی کرد. همچنین پژوهشگر برای به‌دست آوردن ارتباط^۶ تلاش نمود تا یافته‌های خود را به‌گونه‌ای ارائه نماید تا برای تمامی افرادی که به موضوع علاقه‌مند هستند و قابل فهم و درک باشد تلاش شد تا از کلمات تخصصی و واژه‌های سنگین استفاده نشود، برای به‌دست آوردن اعتمادپذیری^۷ نیز هنگام تجزیه و تحلیل داده‌ها درونمایه‌های (تم‌های) استخراج شده دقیقاً از میان صحبت‌های شرکت‌کنندگان خارج شده و تلاش شد که معانی به‌دست آورده شده در تجزیه و تحلیل داده‌ها دقیقاً مطابق با مطالب استخراج شده از مصاحبه‌های پیاده شده باشد.

یافته‌های پژوهش و مقایسه آن با سایر پژوهش‌ها

در این پژوهش زنان مشکلات و معضلات اجتماعی، نگرش‌های منفی جامعه، نگرش‌های مسؤولان و مدیران ارشد و قوانین و مقررات دانشگاه را به‌عنوان یک‌سری از موانع موفقیت ذکر کرده‌اند.

همچنان که شرکت‌کننده شماره ۱ می‌گوید:

واقعیت این‌که خانم‌های ما برای دست پیدا کردن به مدارج عالی یکی از مشکلات

-
- | | |
|----------------------|----------------|
| 1. Critical case | 2. Theoretical |
| 3. Purposeful | 4. Colizzi |
| 5. Internal validity | 6. Relevance |
| 7. Relevance | |

اجتماعی که دارن پذیرششون از جانب دیگرانه. مطمئناً تو هر نظامی وقتی به مدیر معرفی می‌شه، جنسیتش در پذیرشش تأثیر داره، یعنی بی‌اعتمادی بی‌که جامعه ما نسبت به خانم‌ها داره که البته خوشبختانه شرایط خیلی بهتر شده. همچنین خلیلی (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی مشارکت زنان در جامعه معاصر ایران» دو نوع مانع ساختاری و غیرساختاری را بر مشارکت سیاسی و اقتصادی زنان تأثیرگذار می‌داند؛ شخصیت و عادات فیزیولوژی خاص از یک‌سو و موانع سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، قانونی و اقتصادی از سوی دیگر همگی سبب شده‌اند که بانوان در یک فرایند درازمدت (بجز در مسؤولیت خانه و نگهداری فرزند) جنس دوم محسوب شوند.

در این پژوهش حاضر مسائلی چون حقوق و تربیت جامعه مطرح نشده، اما بعضی از عواملی که مانع موفقیت زنان شده این‌گونه ذکر شده است: بی‌اعتمادی جامعه به خانم‌ها، پذیرش مسؤولیت سنگین مادر و همسر بودن، وجود ریشه‌های مردسالاری در کشور، درگیر بودن زنان در انجام وظایف شغلی و خانه‌داری و همچنین وجود دیدگاه‌های نامناسب خانواده‌ها به ادامه تحصیل فرزندان دختر. به‌طور مثال شرکت‌کننده شماره ۳ این‌گونه بیان می‌کند:

همیشه فکر می‌کنن که گرفتن به مسؤولیت خارج از خونه برای خانم‌ها به دلیل یک‌سری مشکلاتی که در زندگی هست و مسؤولیت‌هایی که دارن به مشکل ایجاد می‌کنه، واقعیت هم اینه که واقعاً اینجوریه. وقتی کسی مسؤولیتی رو قبول می‌کنه باید به مقدار از خونه‌اش بزنه، این به واقعیت، ولی خوب به نظر من به جوری باید تعادل ایجاد کنی بین زندگی و کار.

همچنین شرکت‌کنندگان در این پژوهش بعضی از عوامل موفقیت را این‌گونه بیان می‌کنند: مقاوم بودن، اجتماعی بودن، تلاش زیاد برای رسیدن به خواسته‌ها، محیط حمایت‌کننده خانواده، همسر حامی، داشتن روابط عمومی دوستانه با زیرمجموعه و همکاران، مدیریت مشارکتی داشتن و در بعضی مواقع مدیریت اقتضایی داشتن. از جمله شرکت‌کننده شماره ۶ این‌گونه بیان می‌کند:

من هنوز به جایی نرسیدم، اول راهم ولی برای ادامه فکر می‌کنم بیشتر علاقه و پشتکار بود، وقتی که می‌گذشتم برای این کار واقعاً خیلی مؤثر بود، یعنی اگر کمتر از این وقت می‌گذشتم نمی‌شد.

البرزی و خیر (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «چگونگی سرآمد شدن؛ بررسی موانع و فرصتهای زندگی زنان سرآمد دانشگاهی؛ با رویکرد نظریه پدیدار شده از تجربه» موانع زندگی زنان سرآمد را در ۴ مقوله اصلی دسته‌بندی کرده‌اند که شامل مقوله‌هایی مانند اعتقادات اجتماعی، داد و ستدهای اجتماعی (شامل حقوق برابر، فرصتهای آموزشی و شغلی برابر)، تربیت (در خانواده و در جامعه) و انتظارات است. آنان همچنین فرصتهای زندگی زنان سرآمد را در سه مقوله اصلی خود - توانمندسازی (شامل ویژگی خوداتکایی، تلاش و کوشش، تعهد کاری، تشخیص موقعیت، مهارتهای ارتباطی، برنامه‌ریزی و مدیریت و ویژگی پایداری)، حمایت شدن (ویژگی حمایت خانواده، حمایت همسر و حمایت دیگران) و تغییر و تحولات فرهنگی - اجتماعی (ویژگی تحول در جامعه بشری و ویژگی تحول در جامعه ایرانی) است.

در این پژوهش زنان مدیریت مشارکتی، مدیریت اقتضایی، اخلاقیت و نوآوری، جلوگیری از نارضایتی زیرمجموعه و همکاران و الگو بودن برای دیگران را از عوامل موفقیت خود بیان می‌کنند.

همچنان که شرکت‌کننده شماره ۱ معتقد است:

در همه مواقع نمی‌شه به یک شکل عمل کرد، ولی اصولاً من به تفویض اختیار خیلی اعتقاد دارم و بله تصمیماتی هستش که باید به صورت مشارکتی گرفته بشه که حتماً جلساتی برگزار می‌شه، نظرات دیگران اخذ می‌شه، ولی در نهایت تصمیم نهایی رو خود فرد باید بگیره. یه مقاطع خاصی هم هستش که مجبور هستی انفرادی تصمیم بگیری و شرایط به‌گونه‌ای هست که دیگران شناخت کافی ندارن و نمی‌تونن نظر بدن.

آراسته (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «ضرورت به‌کارگیری شیوه‌های نوین در میان رؤسای دانشگاههای کشور» بیان می‌کند که فرمولی جادویی برای به‌کرد رهبری در دانشگاههای ایران وجود ندارد. با وجود این افرادی که با شیوه‌های مشارکتی، قدردانی

از افراد، نوآوری و الگو قرار گرفتن، دانشگاه را رهبری می‌کنند می‌توانند در برابر تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی فعالیتهای دانشگاهی بهتر عمل می‌کنند و حرفه پرفراز و نشیب و طاقت‌فرسای رهبری دانشگاهی در عرصه جهانی شدن را به حرفه‌ای جالب، مهیج، برانگیزنده و اثربخش تبدیل کنند.

در این پژوهش نیز راهکارهای فردی ارائه شده در پژوهش البرزی و خیر به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت ذکر شده است. همچنین شرکت‌کنندگان در این پژوهش بعضی از عوامل چون تلاش به‌منظور ارتقای دانش علمی و تخصصی، فرهنگ‌سازی برای تغییر نگرش‌ها، واگذاری تصمیم‌ها و مسؤلیت‌های مهم به خانم‌ها را نیز عنوان کرده‌اند. شرکت‌کننده شماره ۱ بیان می‌کند که:

پذیرشش برا خیلی‌ها سخت بود، یعنی قابل هضم نبود چون من اولین خانمی بودم که این سمت رو داشتم. مهمترین مسأله وظیفه سنگین من بود که من از جایگاهم دفاع بکنم و به هر حال با تلاشم سعی کردم که بقبولانم که خانم‌ها می‌تونن جایگاههای حساس رو داشته باشن.

البرزی و خیر (۱۳۸۷) پژوهشی را به‌صورت مصاحبه عمیق، با نمونه‌گیری هدفمند و با روش تحلیل محتوا تحت عنوان «راهکارهای اجرایی حضور زنان در برنامه‌ریزی‌های کلان کشور» انجام و پاسخ‌های ارائه شده را در دو طبقه کلی جای دادند. این دو طبقه یکی راهکارهایی بودند که اجرای آن به‌صورت فردی به خود زنان برمی‌گشت و دیگری راهکارهایی که به‌صورت جمعی به جامعه زنان یا جامعه به‌طور عام مربوط می‌شدند. در طبقه اول راهبردهایی از جمله رسیدن به خودباوری، حمایت زنان از یکدیگر، تلاش زنان برای مقابله با تصورات سطحی و قالبی و در طبقه دوم مقوله‌هایی از جمله راهکارهای اجرایی جمعی توسط زنان، برنامه‌ریزی بلندمدت برای آموزش مهارت و افزایش توانمندی‌ها و تشکیل تشکلهای و نهادهای غیردولتی قرار گرفتند. همچنین راهکارهای اجرایی جمعی از سوی جامعه نیز در مقوله دوم قرار داده شده بود که عبارت بودند از: فرهنگ‌سازی مناسب برای تغییر نگرش مثبت نسبت به زنان، ارزش دادن به توانمندی‌های زنان، تجدیدنظر در قوانین و واگذاری تدریجی مسؤلیت‌ها.

در این پژوهش نیز زنان سبک رهبری خود را مشارکتی می‌دانند و در مورد تعارض بین کار و خانواده می‌توان گفت که از بین صحبت‌های شرکت‌کنندگان مشخص می‌شود که برقراری تعادل بین کار و خانواده بسیار دشوار است، اما آنان توانسته‌اند با برنامه‌ریزی دقیق و مدیریت زمان تا اندازه‌ای بر این مشکل فایز شوند.

از جمله شرکت‌کننده شماره ۴ می‌گوید:

خوب بین مسؤولیت کاری و خونه توازن دارم، البته وقتی بچه‌ها کوچیک بودن همیشه یکی رو داشتم تو خونه که از صبح تا عصر تو خونه بود و از بچه‌ها مواظبت می‌کرد، بعد هم که برمی‌گشتم تو خونه مسؤولیت تو خونه رو همه‌اش خودم انجام می‌دادم از آشپزی گرفته تا هدایت بچه‌ها. البته همسرم خیلی کمک می‌کرد، خیلی وقتایی که نیستم، وقتی باشم دیگه هیچ مسؤولیتی نداره، اما وقتی نیستم خیلی خوب کنترل می‌کنه.

ایگلی و کارلی (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان «زنان و هزارتوی رهبری» بیان کردند که زنان در مقایسه با مردان سبک رهبری مشارکت‌جویانه‌تر و همکاری‌تری را برمی‌گزینند. از طرفی گرچه همسران مشارکت بیشتری در انجام کارهای خانگی دارند، تعارض بین کار و خانواده برای زنان کمتر نشده است، همچنین کمیابی مدیران ستادی زن حاصل جمع تبعیضی است که در همه سطوح اعمال می‌شود، نه گواهی بر مانع خاص بر سر راه پیشرفت زنانی که چشم به مشاغل صدر سازمان دارند. آنان همچنین معتقدند فرصت‌های رهبری باید به طور برابر بین زنان و مردان تقسیم شود و با واگذاری تکالیف پر مسؤولیت زنان را برای مدیریت اجرایی باید آماده نمود تا تجربه کسب نمایند.

زنان شرکت‌کننده در این پژوهش بجز یک نفر هیچ کدام تمایلی به ارتقا نداشتند و همگی زمان‌بر بودن و اجرایی بودن شغل مدیریت را مطرح می‌کنند. با توجه به اینکه این پژوهش لوک^۱ در سنگاپور انجام گردیده است می‌توان گفت که ایده‌ها، نظرات، موانع و عوامل موفقیت این زنان بسیار مشابه با زنان ایرانی است. زنان مدیر شرکت‌کننده همچنان که شرکت‌کننده شماره ۲ معتقد است:

من هرگز سمت بالاتر رو قبول نمی‌کنم چون خیلی وقت از من می‌گیره. از لحاظ مدیریتی شاید مشکلی نداشته باشم و من این توانمندی رو در خودم می‌بینم که بتونم مدیر دانشگاه بشم، اما اصلاً حاضر نیستم خودم رو درگیر کار کنم. ببینید نظری که من در زندگی دارم اینه که من کار می‌کنم برای زندگی نه زندگی می‌کنم برای کار و اگه بخوام مسؤولیت بیشتری رو قبول کنم این روند کاملاً معکوس می‌شه و از هدف اصلی زندگی‌ام که بچه‌هام هستن باز می‌مونم.

لوک (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «سیاست‌های فرهنگی و زنان سنگاپوری در مدیریت سطوح علمی بالا» که بر روی ۹ زن تحصیل کرده در سطوح ارشد در بین سه مؤسسه آموزش عالی انجام داد به این نتیجه رسید که زنان با مشکلات فرهنگی، اقتصادی و سیاسی روبه‌رو هستند. در واقع می‌توان گفت که زنان با نگرش‌های سنتی و تاریخی آسیایی، ارزش‌های خانوادگی، کمبود حمایت زنان از یکدیگر، نداشتن خودباوری و اعتماد به نفس روبه‌رو هستند. با این حال این زنان توانسته‌اند به مدیریت سطوح بالا دست پیدا کنند، زیرا زنان از شبکه‌های ارتباطی قوی، اعتماد به نفس بالا، کنترل، خودباوری، جزئی‌نگری، وظیفه‌شناسی، تعهد، فداکاری و از خودگذشتگی برخوردارند. آنان همچنین به شیوه مدیریت مشارکتی اعتقاد دارند با وجود این هیچ کدام تمایلی به ارتقا ندارند، زیرا معتقدند این کار بسیار زمان‌گیر است و زمانی برای تحقیق، تدریس و زندگی شخصی باقی نمی‌گذارد، آنان ترجیح می‌دهند فداکارانه در پشت صحنه کار کنند و باعث موفقیت مردان شوند.

به‌طور کلی می‌توان گفت نتایج پژوهش سو و ساگل با نتایج به‌دست آمده از این تحقیق همخوانی دارد.

از جمله شرکت‌کننده شماره ۲ بیان می‌کند که:

من فکر می‌کنم اعتماد به نفس، روابط عمومی قوی و اون حسن مدیریتی که من دارم باعث شده بتونم تا اندازه‌ای موفق بشم.

سو و ساگل (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت عنوان «چرا تعداد کمی از زنان در سمت‌های مدیریت پیشرفت می‌کنند؟» عواملی را که موجبات موفقیت زنان را فراهم آورده است شامل آموزش، کار سخت و فشرده، مهارت‌های درون فردی، مهارت‌های بین

فردی و ارتباطات با دیگر افراد، نشان دادن شایستگی‌های شغلی و خطرپذیری عنوان شده است. همچنین این پژوهش دریافت زنانی که موفقیت بالایی داشته‌اند در ویژگی‌هایی همچون عملکرد مورد انتظار، توسعه یک سبک مشخص رهبری، ارزیابی دقیق از مشکلات، هدف داشتن، تعهد شغلی، توسعه پیشرفت شغلی علی‌رغم برخورداری از جنسیت زنانه مشترک بوده‌اند.

نتایج نشان داد که حیطه آموزشی که زنان در آن نیاز بیشتری دارند شامل مهارت‌های ارتباطی، نوشتاری، شنیداری، دیداری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های مدیریت راهبردی و مهارت برنامه‌ریزی است. تصور غالب آن است که جنسیت بر مهارت‌های فردی و روان‌شناختی تأثیر داشته و این مهارت‌ها نیز در رهبری زنان مؤثر واقع می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش می‌توان گفت که زنان شرکت‌کننده در این پژوهش نیز در رابطه با تربیت درست فرزندان دچار استرس و نگرانی بوده‌اند، آنان همچنین علاقه‌ای به انجام کارهای اجرایی نداشته، بلکه علاقه‌مند به انجام فعالیت‌های پژوهشی هستند. این زنان معتقدند با مدیریت زمان، برنامه‌ریزی، انجام درست کارها و دقیق بودن توانسته‌اند بسیاری از مشکلات خود را برطرف کرده و به موفقیت دست پیدا کنند.

شرکت‌کننده شماره ۶ اظهار می‌کند که:

من بیشتر از وقت‌هایی که همه برای استراحت و تفریح‌شون استفاده می‌کنن برای کارم استفاده می‌کردم که خانواده‌ام به هر حال لطمه نبیند، یعنی ساعت ۱۱-۱۰ شب که همه می‌خوابن. ساعات و روزهای تعطیل بیشتر به کارهای پژوهشی‌ام می‌رسم چون منتج می‌شه به کار مدیریتی و آگه آدم بخواد همون ساعتی که برای خانواده هست رو استفاده بکنه خوب نمی‌شه توازن رو برقرار کنی. گوپال مالتی وی^۱ (۲۰۰۸) در پژوهشی تحت عنوان «زنان، جنسیت، تعارض» به این نتایج دست یافت: زنان کارمند در حیطه انتخابات کاری خود با محدودیت ویژه روبه‌رو هستند. نتایج نشان‌دهنده آن است که زنان توانایی پذیرش کارهای محدودی دارند

زیرا تعداد وظایف و مشاغلی که به آنها اختصاص داده شده بسیار محدود است. از طرفی زنان کارمند در مقایسه با مردان تعارضات و کشمکش‌های بیشتری را در منزل و محیط کار تجربه می‌کنند و این موجبات استرس و فرسودگی شغلی را برای آنان فراهم می‌کند. با وجود این آنان عنوان کرده‌اند هنگامی که قادر به ایجاد تعادل می‌شوند احساس رضایت‌مندی فردی و شغلی بسیار بالایی می‌کنند. نتیجه‌ی دیگر آنکه پختن غذا، مواظبت از کودکان، نظارت بر کار منزل، پرداخت‌های تجاری و بازرگانی، اجتماعی بودن و شرکت در اجتماعات از جمله موارد استرس‌زایی بوده است که زنان تجربه کرده‌اند. با وجود این آنان عنوان کرده‌اند با مدیریت زمان و انجام دقیق کارها توانسته‌اند بر این مشکلات فایز آیند. در این پژوهش زنان مدیر دانشگاهی بعضی از عوامل موفقیت خود را خودارزیابی، ارتباطات قوی، خلاقیت، دقت بالا، مسؤلیت‌پذیری زیاد، انگیزه بالا، اعتماد به نفس قوی، جدیت و نظم می‌دانند. شرکت‌کننده شماره ۱ معتقد است:

ببنید مسؤلیت، مسؤلیت سنگینی است یکی به لحاظ حجم کاری و دیگری به لحاظ تأثیری که ممکنه توی سرنوشت افراد داشته باشه، حالا چه در حیطة هیأت علمی و چه در بحث دانشجوها، بنابراین دقت زیادی رو می‌طلبه و نظارت بالایی رو نیاز داره. بعد هم روابط عمومی هست یعنی اینکه من بتونم با زیرمجموعه‌ام به شکلی ارتباط برقرار کنم که هم اونا به من اعتماد داشته باشن و هم اینکه به قول معروف حساب ببرن و همین‌طور ارتباط با ارباب رجوع خیلی مهمه است چون کوچکترین بی‌اعتمادی یا تنش که در این ارتباط ایجاد بشه به هر حال نارضایتی‌هایی رو به دنبال داره که خودش رو توی همه چیز انعکاس میده. آکادمی هیأت مدیران^۱ (۱۹۹۸) در تحقیقی با عنوان «فاصله بین زنان و مردان در کارهای اجرایی و مدیریت» که بر روی ۴۶۱ نفر از مدیران زن و ۳۲۵ مدیر عامل انجام شد، راهبردهای پیشرفت زندگی شغلی زنان را به ترتیب اهمیت این‌گونه بیان کرد: کار کردن فراتر از حد انتظار، انتخاب سبک مطلوب مردان، رفتن به دنبال انجام وظایف سخت، داشتن مشاور لایق، ارتباط با همکاران با نفوذ و کسب تجربه در مدیریت صف.

1. Academy of management executive

در این پژوهش شرکت‌کنندگان عواملی چون کسب تجربه زیاد، به‌روز کردن و ارتقای دانش علمی و تخصصی، کار کردن فراتر از حد انتظار، بی‌اعتمادی جامعه به خانم‌ها و وجود ریشه‌های مردسالاری را به‌عنوان بعضی از عوامل و موانع موفقیت بیان کرده‌اند که با نتایج آکادمی هیأت مدیران همخوانی دارد. از جمله شرکت‌کننده شماره ۸ بیان می‌کند که:

بعضی از زن‌ها واقعاً خودشون رو نشون دادن تا تونستن مثلاً به این سمت‌های مهم برسن، خیلی بیش از شاید ۴ برابر به مرد مایه گذاشتن تا انتخاب شدن برای یه کاری یا واقعاً اینها آدم‌های منحصر به فردی هستن.

در پژوهشی که کریستمن و مک کلان^۱ (۲۰۰۸) با عنوان «زندگی روی سیم خاردار؛ زنان مدیر مقاوم در برنامه‌های رهبری آموزشی» انجام دادند بیان می‌کنند که زنان مدیر مقاوم در برابر دیدگاه‌های ساختاری (هنجارهای جامعه) مبارزه می‌کنند. این زنان با پشتکار و استقامت با سختی‌هایی که برایشان پیش می‌آید مقابله می‌کنند. زنان مقاوم ویژگی‌های صبر و شکیبایی، استقامت، دلسوزی، عزم و اراده، خطرپذیری، خودپایداری، ارتباط، ابتکار، خلاقیت و پشتکار، شوخ‌طبعی، استقلال و خودارزیابی دارند و به وسیله این ویژگی‌ها می‌توانند به موفقیت دست پیدا کنند.

در این پژوهش نیز شرکت‌کنندگان معتقدند باید روند فکری و فرهنگی جامعه را به سمت و سوی نگرش مثبت به زنان پیش برد، آنان شیوه‌های رهبری مشارکتی و رهبری اقتضایی را برای انجام تصمیمات در سازمان مفید تلقی می‌کنند. شرکت‌کننده شماره ۵ معتقد است:

بستگی به موقعیتش داره که از چه شیوه رهبری استفاده بکنم، یعنی هر کدام از اینها در موقعیتی جواب میده. کسی بگه من همیشه دوست دارم این جور عمل بکنم نه اون قدرها موفق نیست. خوب مشارکتی مسلماً لذت بخش‌ترین شیوه هست اما همیشه جواب نمیده، اینه که معتقدم بسته به موقعیت باید عمل کرد. در تحقیقی که الیوت و استید^۲ (۲۰۰۸) با عنوان «یادگیری از طریق تجارب رهبری زنان، چارچوبی برای درک اجتماعی شدن» به‌صورت یک پژوهش کیفی بر

1. Christman & McClellan

2. Elliot Carol & Stead Valerie

روی نمونه آماری ۶ نفره زنان رهبر انجام دادند به این نتایج دست یافتند: زنان در مشاغل رهبری اغلب در فراسوی سازمانهای سنتی عمل می‌کنند. آنان در مقام مقایسه با مردان کمتر چالش‌های سنتی را تجربه می‌کنند و تمرکز آنان بر موقعیتهای فردی است، اگرچه در توسعه فعالیت‌های اجتماعی و جمعی نیز تلاش روز افزونی را از خود به نمایش می‌گذارند. تجارب آنان در کار رهبری به آنان کمک بسیار کرده تا مرزهای سنتی را بشکنند. زنان رهبر دارای ویژگیهایی چون پویایی هستند و به شدت بر محیط احاطه دارند. زنان در نقش رهبری عقیده‌ای به هدایت و کنترل دیگران ندارند. آنان در پی این هستند که از طریق هدایت ایده‌ها، ارتباطات گروهی و در نظر گرفتن چشم‌اندازها برای حل مسائل سازمانی و نظرخواهی در مورد رسالت سازمان به انجام فعالیتهای سازمانی بپردازند.

هویت و بلاسکوویچ^۱ (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت عنوان «خودکارآمدی و مسؤولیت زنان در نقش رهبری» به این نتیجه رسید که نقش‌های رهبری و جنسیت زنان به شدت به یکدیگر وابسته‌اند، از طرفی مسأله آن است که خودکارآمدی زنان هم از نظر خود آنان و هم از نظر محیط پیرامون آنها چندان جدی تلقی نمی‌شود در حالی که آشنایی با این مفهوم زنان را در راستای برخورد با موقعیتهای تنش‌زا بسیار یاری می‌دهد.

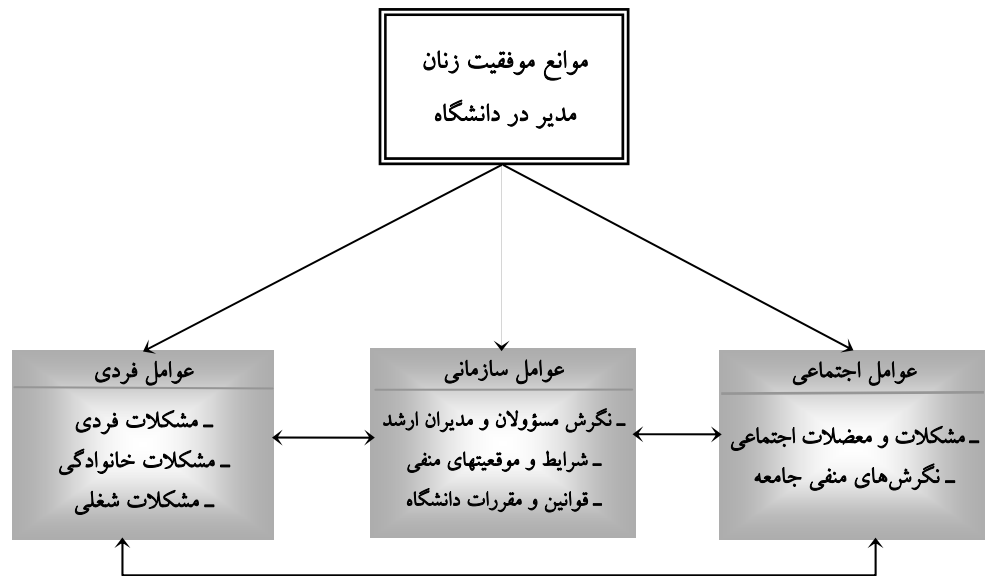
در این پژوهش نیز زنان شرکت‌کننده معتقدند زنان باید تمام تلاش خود را برای ارتقای مهارتها، تواناییها و قابلیت‌های مورد نیاز برای مدیریت به‌کار گیرند تا در مورد انجام بسیاری از کارها به دیگران وابستگی نداشته باشند. آنان همچنین توانسته‌اند بین مسؤولیت شغلی و خانه توازن برقرار کنند. از جمله شرکت‌کننده شماره ۶ معتقد است:

یه نکته‌ای که هست اینه که من سعی کردم مهارتهای رایانه‌ای و اینترنتی خودم رو بالا ببرم تا وقتی که یه کاری می‌خوام انجام بدم به دیگران متکی نباشم و خیلی خوب هم تونستم از منابع علمی استفاده بکنم. یکی هم اینکه تسلطم به زبان خیلی مؤثر بوده، من ۴ زبان می‌دونم و بیشتر هم از انگلیسی استفاده می‌کنم.

1. Hoyt & Blascovich

بحث و نتیجه گیری

موانع موفقیت مدیران زن در دانشگاه را می توان در سه مؤلفه اصلی دسته بندی کرد که هر یک از این ۳ مؤلفه شامل ۸ زیرمؤلفه است و هر یک از این ۸ زیرمؤلفه نیز زیرمؤلفه های دیگری دارند که در مجموع ۶۱ زیرمؤلفه را تشکیل می دهند.



عوامل موفقیت زنان مدیر در دانشگاه را می توان در ۷ مؤلفه دسته بندی کرد که هر یک از این مؤلفه ها دارای زیرمؤلفه است که در مجموع ۱۹ زیرمؤلفه را تشکیل می دهد. از طرفی هر یک از این ۱۹ زیرمؤلفه خود دارای زیرمؤلفه هستند که در مجموع شامل ۱۹۱ زیرمؤلفه است.



به‌طور کلی می‌توان اذعان کرد که بیشتر تحقیقات انجام شده نشان‌دهنده حضور کم زنان در سمت‌های مهم است، اما زنان تمام تلاش خود را نموده‌اند تا بر مشکلات موجود فایق آیند از طرفی تمامی این زنان با توجه به مسئولیت‌های زیادی که در شغل مدیریت و همچنین در کار خانه داشته‌اند توانسته‌اند با برنامه‌ریزی دقیق و مدیریت زمان به تعادل بین کار و زندگی دست پیدا کنند. از طرفی می‌توان گفت که دقت، پشتکار و حساسیت زنان بر انجام درست کارها باعث موفقیت آنان شده و آنان می‌توانند به خوبی به ادارهٔ مسئولیت‌های خود بپردازند.

منابع

- آدینگر کارول، کادیر. (۱۳۸۳)، *سقف شیشه‌ای: بررسی عوامل مؤثر بر دستیابی زنان به پست‌های کلیدی*، چاپ اول، تهران، انتشارات بهنام.
- آراسته، حمیدرضا. (۱۳۸۷)، *ضرورت به‌کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رؤسای دانشگاه‌های کشور*، قابل دسترسی در: <http://>
- استربرگ، کریستن جی. *روشهای تحقیق کیفی در علوم اجتماعی*، ترجمه ا پورا احمد، ع شمعی، (۱۳۸۴)، یزد، انتشارات دانشگاه یزد.
- اسفیدانی، محمدرضا. (۱۳۸۱)، «موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریت»، *فصلنامه پژوهش زنان*، ۴.
- اعرابی، آذر. (۱۳۸۰)، «زنان، مشارکت و مدیریت»، *مجموعه مقالات مشارکت و نقش سازمانهای غیردولتی در اداره عمومی با تأکید بر نقش زنان*، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی. (۱۳۸۴)، *چالش‌های زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمانهای دولتی*، قابل دسترسی در: <http://>
- البرزی، شهلا. محمد خیر. (۱۳۸۶)، *چگونگی سرآمد شدن: بررسی موانع و فرصت‌های زندگی زنان سرآمد دانشگاهی با رویکرد نظریه پدیدار شده از تجربه*، چاپ اول، تهران، انتشارات نوید شیراز.
- البرزی شهلا، و خیر محمد. (۱۳۸۷)، *راهکارهای اجرایی حضور زنان در برنامه‌ریزی‌های کلان کشور از دیدگاه زنان توانمند دانشگاهی*، قابل دسترسی در: <http://>
- خلیلی، محسن. (۱۳۸۶)، *آسیب‌شناسی مشارکت زنان در جامعه معاصر ایران*، قابل دسترسی در: <http://>
- رهنورد، فرج‌الله. و نسرين حسینی. (۱۳۸۷)، *عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان*، قابل دسترسی در: <http://>
- زاهدی، شمس‌السادات. (۱۳۸۲)، «ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ایران»، *دانش مدیریت*، ۶۲.
- گیوریان، حسن. (۱۳۷۹)، «زنان در مدیریت»، *ماهنامه علمی آموزش تدبیر*، ۱۰۳.
- محمدی، علی‌رضا. (۱۳۸۸)، *وضعیت زنان دارای تحصیلات عالی در بازار کار ایران*، قابل دسترسی در: <http://www.Meydaan.org/show Article.409>.

نیکایی، ایرج. (۱۳۸۴). *زنان و چالش‌های پذیرش مدیریت در آموزش و پرورش*، قابل دسترسی در: <http://>

Academy of management executive. (1998). Distance of women and men in management executive. 12: 23-40.

Christman D., McClellan R. (2008). *Living On Barbed Wire: Resilient Women Administrators In Educational Leadership Programs*. Available From: [Http://www.Eag.Sagepub.Com](http://www.Eag.Sagepub.Com)

Chugh S, Sahgal Punam. (2007). *Why Do Few Women Advance To Leadership Position?*. Global Business Review, Available From: <http://www.Eag.Sagepub.Com>

Eagly A H, Carli L L. (2007). *Women And The Labyrinth Of Leadership*.

Elliott C, Stead V. (2008). *Learning From Leading Women's Experience: Towards A Sociological Understanding*. Available From: <http://www.Lea.Sagepub.Com>

Gopal M.V. (2008). *Women, Gender And Conflict*. Sixth AIMS International Conference On Management, Indian Institute Of Management Bangalore December 28-31: 1-6.

Hoyt C L, Blascovich J. (2007). Leadership efficacy and women leader's responses to stereotype activation. Available from <http://www.gpi.sagepub.com/cgi/content/abstract/10/4/595>[Accessed 19 December 2008]

Luke C. (2007). *Cultural Politics And Women In Singapore Higher Education*. University Of Queensland Australia Gender And Education, 3: 245-263.

تاریخ وصول: ۸۸/۶/۱۴

تاریخ پذیرش: ۸۸/۷/۴