

# زنان و مدیریت در آموزش عالی

## ( موانع و راهکارها )

دکتر شهلا کاظمی پور<sup>1</sup>

### چکیده:

امروزه مزیت دسترسی به منابع طبیعی در امکان بهره مندی از شاخص های توسعه، جای خود را به مزیت بهره مندی از نیروی انسانی مبتکر، خلاق و متخصص داده است. اندیشمندان هنگام توجه به توانمندی های مدیریتی زنان در بیرون از منزل، از یک سو، به ورود طیف گسترده زنان به بازار کار و از سوی دیگر به تبعیض علیه زنان در اشغال پست های مدیریتی و موقعیت های قدرتمند سازمانی اشاره می نمایند اگر چه اشتغال زنان در خارج از خانه را می توان به عنوان مدرک وقوع تغییر در نظر گرفت، ولی ایجاد فرصت هایی که آنها بتوانند قابلیت های مدیریتی خود را به نمایش بگذارند از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

زنان در کسب پست های مدیریتی از تبعض های چند گانه رنج می برند. آمار های موجود نشان می دهند که در دهه پایانی قرن بیستم کمتر از 5 درصد از روسای شرکتها و مسئولین پست های رده بالا در سازمانهای بین المللی زنان بودند (مقدم، 1998). روانشناسان اجتماعی و جامعه شناسان بر این باور هستند که توانمندی های مدیریتی زنان تغییر پذیر بوده و عوامل فرهنگی و بسترهای سازمانی بر این تغییرات موثر می باشند. تفاوت در توانمندی های مردان و زنان به واسطه تجارب متفاوت اجتماعی است که در طول زندگی کسب می نمایند. بنابراین می توان توانمندی های مدیریتی زنان را از طریق بکارگیری فرایندهای اجتماعی و دگرگونی در بستر سازمانی سازمانهای کار در یک دوره زمانی بلند مدت افزایش داد.

تردیدی نیست که انسانهای توانمند زمینه بهتری را برای دموکراسی و رشد و توسعه جامعه فراهم می کنند. هرچند بسیاری از مردان و زنان موضوع اهمیت جنسیت را در سازمانها انکار می کنند، ولی باید اذعان کرد که جنسیت عامل تعیین کننده ای در سازمانها بوده و در تجربیات و پیشرفت شغلی فرد بسیار موثر است. باورها، ارزش ها، زبان و نهاد های سازمانی به نفع مردان است تا زنان بسیاری از مطالعات به وجود تبعیض و سقف شیشه ای در سازمانها اشاره داشته اند که موانع نامرئی پیش روی زنان برای ارتقاء به پست های مدیریتی بالا هستند. فرضیه سقف شیشه ای بیانگر آن است که در محیط های شغلی، موانع نامرئی وجود دارد که زنان و گروههای اقلیت مذهبی و نژادی از ترقی به سمت پست های بالاتر را باز می دارد.

در محیط های علمی و دانشگاهی کشور ما نیز که می بایست تاکید بر علم، توانمند و شایستگی افراد پستهای مدیریتی احراز گردد سهم زنان توانمند و شایسته بسیار محدود می باشد

هدایت جوامع در مسیر دستیابی به صلح، مردم سالاری و توسعه پایدار مستلزم بکارگیری کل استعداد، تجربه و تبحر زنان در همه سطوح تصمیم گیری است.

در این بررسی موانع و سدهای پیش روی زنان عضو هیئت علمی دانشگاه ها، جهت کسب پستهای مدیریتی مورد بحث و بررسی قرار گرفته و راهکار هایی برای مواجهه با آنها ارائه گردیده است.

**کلید واژه ها:** مدیریت، زنان، آموزش عالی، سقف شیشه ای، شایسته سالاری

<sup>1</sup> دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه تهران [skazemipour@gmail.com](mailto:skazemipour@gmail.com)

## مقدمه

یکی از مباحث اساسی در زمینه توسعه، میزان بهره‌گیری درست و منطقی از تواناییها و استعدادهای نیروی انسانی در هر جامعه است. بعبارت دیگر میزان بهره‌گیری منابع انسانی از فرصت‌های مناسب توسعه، همواره به عنوان یکی از پارامترهای اساسی توسعه انسانی مطرح بوده و هست. فرصتهایی که می‌بایست زمینه مشارکت عادلانه همه اقشار جامعه را فراهم کرده و از مزایای اجتماعی-اقتصادی آن بهره‌مند نماید.

توسعه باید بتواند افراد را قادر سازد که تواناییهای خود را تا بیشترین حد ممکن افزایش دهند و این تواناییها را به بهترین وجه ممکن در همه زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی بکار گیرند.

امروزه توجه به نقش زنان به عنوان نیمی از منابع انسانی، نه تنها از موضوعات و اهداف اساسی توسعه اجتماعی-اقتصادی در هر کشور به شمار می‌رود، بلکه ابزاری مؤثر در تحقق دیگر اهداف توسعه نیز محسوب می‌شود. از اینرو یکی از شاخص‌های درجه توسعه‌یافتگی هر کشور، میزان مشارکت و نقشی است که زنان در آن

کشور دارا هستند. هر چه حضور فعال و مؤثر زنان در اداره امور اجتماع بیشتر باشد، آن کشور از درجه توسعه یافتگی بالاتری برخوردار خواهد بود.

بر پایه این رویکرد، عنایت ویژه به موقعیت زنان به عنوان نیمی از منابع انسانی جامعه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پیش فرض اصلی که وجود دارد این است که معمولاً زنان علیرغم موقعیت نامناسب اجتماعی، نقش قابل توجهی در جامعه ایفا می‌کنند. گرچه میزان نقش و مشارکت آنها در بسیاری از فعالیتهای اقتصادی - اجتماعی جامعه در سطح نسبتاً بالایی قرار دارد. لکن میزان حضور آنها در پستهای مدیریتی و تصمیم گیری، با تنگنهایی همراه می‌باشد.

زنان تحصیل کرده و دانشگاهی دارای ظرفیتهای بالقوه‌ای هستند که در صورت ایجاد فضای قابلیت‌زا قادرند توانمندی‌های خود را بروز داده و به سرمایه‌های انسانی تبدیل نمایند. از این رو می‌توان ادعا کرد که ایجاد سازوکارهای مناسب برای بهره‌گیری از ظرفیتهای زنان دانش‌آموخته در کنار فراهم‌سازی فرصتهای برابر در تمامی زمینه‌ها، برای بهره‌گیری، مشارکت و حضور زنان در توسعه، سهم منابع انسانی کشور را در تولید ملی افزایش داده و توسعه مبتنی بر دانائی را که محور آن انسان آگاه، خلاق و آزاد است محقق خواهد کرد.

به دنبال تغییرات پیوسته و مداوم در جهان، آموزش عالی نیز با تغییرات اساسی همراه است. اکثر دانشگاههای جهان به سوی تعادل و توازن جنسیتی در زمینه پذیرفته شدگان پیش می‌روند. در کشور ما نیز در دو دهه اخیر شاهد رشد کمی حضور زنان در حوزه های تحصیلی و تخصصی هستیم. اما با این حال هنگامی که نقش های مدیریتی زنان در آموزش عالی را مورد بررسی قرار می دهیم ، پیشرفت قابل ملاحظه ای در آن مشاهده نمی کنیم.

میزان دست یافتن زنان به عضویت هیئت علمی در آموزش عالی به اندازه حضور آنان در دانشگاه ها نیست و از آن مهمتر سهم زنان در مشاغل مدیریتی بسیار ناچیز بوده و قابل مقایسه مدیران مرد نیست. در حالیکه بطور منطقی می بایست به میزان افزایش آمار پذیرفته شدگان و فارغ التحصیلان زن در دانشگاهها، میزان به کارگیری زنان دانش آموخته در مناصب بالای مدیریتی و بخصوص مدیریت در آموزش عالی نیز افزایش یابد.

در آموزش عالی، در حالیکه ارتقای مردان سریع تر انجام می شود و لی دست یافتن زنان تحصیل کرده به سطوح ارشد مدیریت، با مشکلات فراوانی همراه است. ارتقاء مدیریتی زنان، حتی با وجود برخورداری از موقعیت علمی یکسان با مردان، بسیار کندتر و سخت تر می باشد. شمار زنانی که به عنوان مدیر گروه، رئیس دانشکده، مدیر مرکز و یا موسسه پژوهشی و به ویژه در سطح معاونت و ریاست دانشگاه مشغول به کار هستند، بسیار

اندک است و نقش زنان عضو هیئت علمی در شوراهای سیاستگذاری، تصمیم گیری و برنامه ریزی نیز، در مقایسه با مردان عضو هیئت علمی بسیار کم رنگ است.

بررسی های انجام شده در کشورهای دیگر هم نشان می دهد که با وجود پیشرفتهای زنان در بسیاری از حوزه های زندگی عمومی در دهه های گذشته، هنوز در حوزه آموزش عالی راه درازی در پیش دارند تا بتوانند همگام با مردان در پستهای مهم آموزش عالی ایفای نقش نمایند. تصویر کلی حاکی از آن است که در سطح مدیریت میانی، نسبت مدیران مرد به زن 5 به 1 و در سطوح مدیریت عالی این نسبت 20 به 1 است.

اگر بر آن هستیم که توسعه ای واقعی و پایدار در کشور خود ایجاد کنیم باید به این نکته واقف باشیم که اولاً چنین توسعه ای بدون افزایش دائم و سریع سهم زنان در عرصه های اجتماعی و مدیریتی ممکن نیست و ثانیاً این اقدام تنها از طریق ایجاد عدالت در سیستم آموزشی ممکن نخواهد بود. بلکه باید آنرا به عدالت در توزیع امتیازات اجتماعی و سازمانی و از جمله مهمترین آنها، حق دستیابی زنان به مشاغل مدیریتی و در وهله اول در اولین خاستگاه علمی آنها، یعنی مدیریت در آموزش عالی گسترش داد.

در این مطالعه با استفاده از روش اسنادی، به بررسی عوامل و زمینه های حضور کم رنگ زنان تحصیل کرده در مشاغل مدیریتی در آموزش عالی می پردازیم.

## مبانی نظری

شریل ال باند می نویسد: معطل ماندن مستمر استعداد و تخصص زنان در دانشگاه ها، نه تنها شکل غیر قابل قبولی از تبعیض، بلکه مانع مهمی در برابر ارتقاء کیفیت و انطباق پذیری نهاد دانشگاه و جامعه شناخته شده است. به طور کلی، حقیقت حضور کم رنگ زنان در مراتب ارشد دانشگاهی در بیشتر موارد، مجادلات تفرقه انگیز بوده است. در این زمینه دو دیدگاه نظری حاکم است.

دیدگاه نخست، دیدگاهی شخص - محور است که در آن، اندک بودن تعداد زنان، به ویژگی های روانی - اجتماعی، شامل خصلت های شخصیتی، نگرش ها و مهارت های رفتاری خود زنان نسبت داده می شود. و "مشکل" به عهده زنان گذاشته و از آنها خواسته می شود خود را با مفهوم سنتی و مردانه مدیریت در حوزه دانشگاه تطبیق دهند.

دیدگاه نظری بعدی پارادایم ساختار - محور است که موقعیت نامطلوب زنان در ساختارهای سازمانی (تعداد اندک مدیران، قدرت کم، دسترسی محدود به منابع) است که رفتار زنان را شکل می دهد و تعیین می کند.

فرض اصلی این دیدگاه آن است که مردان و زنان برای احراز مقام های مدیریت، توانایی و تعهد یکسانی دارند و "مشکل" در ساختار است، و راه علاج آن ایجاد تغییر بنیادی در جهت رفع تبعیض نابجا در سیاست ها و روال نهاد های دانشگاهی است (باند، 1996).

در ادامه، دیدگاه ها و نظریات مربوط به موانع و سدهای ارتقاء زنان به مشاغل مدیریتی و بخصوص مدیریت در آموزش عالی ارائه می گردد.

### انتصاب ها و روال های ترفیع تبعیض آمیز

عده ای استدلال می کنند: در حالیکه تعداد بسیار کمی از زنان در مقایسه با مردان در سمت های آموزشی و یا اجرایی در دانشگاهها بکار گرفته می شوند، نمی توان توقع داشت که تعداد مدیران ارشد زن افزایش یابد.

با وجود تمام مشکلاتی که زنان در دستیابی به مشاغل علمی و تخصصی با آن مواجه هستند، زنانی نیز وجود دارند که واجد همه صلاحیت های احراز سمت های مدیریتی در دانشگاه می باشند، ولی انتخاب نمی شوند. به قول زامورا: "مردان ترجیح داده می شوند، چون مرد هستند". انتصاب ها و روال های ترفیع تبعیض آمیز در موسسات فاقد سیاست های ایجاد فرصت های برابر، موانعی در راه پیشرفت زنان ایجاد می کنند. (زامورا، 1993).

### مسئولیت های دوگانه زنان: نقشهای خانوادگی و حرفه‌ای

زنانی که در کسب مراتب علمی یا تخصصی موفق بوده اند، اغلب با موانع فرهنگی در قالب برداشت درونی شان از نقش خود و انتظاراتی که دیگران از آنها دارند رو به رو می شوند. در همه موارد مشکلات به مسئولیت های دوگانه آنها به عنوان همسر و مادر از یک سو و متخصص از سوی دیگر نسبت داده می شود. در برخی موارد نقش سنتی زنان بی تردید پذیرفته می شود و نقش حرفه ای آنان در درجه دوم اهمیت قرار می گیرد. از این رو چیتینیس در مقاله ای با عنوان جایگاه زنان در مدیریت آموزش عالی در هندوستان، خاطرنشان می سازد که در هند، بسیاری از زنان دانشگاهی، مسئولیت های خانوادگی را در اولویت قرار می دهند و تنها به دلیل برخورداری از منزلت اجتماعی و نیز تسهیلات مربوط به تعطیلات مراکز آموزشی، جذب شغل استادی دانشگاه می شوند (چیتینیس، 1993). عُمَر نیز در مقاله زنان مدیر در آموزش عالی مالزی، این مسئله را مطرح می کند که آن

دسته از زنان مالزیایی که در سطح مدیریت میانی دانشگاه‌ها حضوری قوی داشته‌اند، کمتر از مردان نگران ترفیعات اندک خود در آینده هستند. چون مسئولیت مهم و اصلی خود را در حوزه خانواده می‌دانند (عُمر، 1993). پریخ نشان داده است که در همه دنیا، زنان شاغل در حرفه‌های تخصصی، در تلاش برای سازگار ساختن نقش‌های حرفه‌ای و سنتی خود، فشار زیادی را متحمل می‌شوند (پریخ، 1989).

### وقفه‌های شغلی

زنان به علت وقفه‌های ناشی از بارداری، زایمان و نگهداری فرزندان، اغلب پیشرفت شغلی کندی دارند. فقدان امکانات کافی برای مراقبت از نوزاد و تخصیص نیافتن مرخصی لازم به آن، از موانع اصلی پیشرفت حرفه‌ای زنان در اکثر کشورها می‌باشند (داینز 1993 به نقل از اصغری، 1385).

### نگرش همسر

برای بسیاری از زنان صاحب تخصص، حفظ شغل، در گرو لطف و عنایت همسر است. ویلیامز اشاره می‌کند که در نیجریه، زنان دانشگاهی عملاً نمی‌توانند بدون حمایت شوهر از عهده ایفای نقش‌های دوگانه خود برآیند. در کشورهای عربی و هند نیز، عموماً زنان برای کار، نیازمند اجازه همسر هستند. نشانه‌هایی از این ارزش‌ها در کشورهای صنعتی نیز دیده می‌شود. در امریکای شمالی و اروپا که انتظار می‌رود زنان حتماً شاغل باشند، عموماً شغل شوهر مهم‌تر تلقی می‌شود. فدرمن خاطر نشان می‌کند که زنان هنوز بار مسئولیت‌های خانه را به دوش می‌کشند و برنامه‌ریزی شغلی آنان متناسب با برنامه شوهرشان است. (اصغری، 1385).

### دشواری‌های دستیابی به ارتقاء مرتبه

فقدان پیشینه تحقیقاتی قوی و نرسیدن به مرتبه دانشجویی و استادی از جمله عوامل موثر در عدم دستیابی زنان به پستهای مدیریت ارشد دانشگاهی ذکر شده است.

زمینه تصدی مشاغل علمی دانشگاهی در سالهای بعد از اتمام دوره تحصیلات ایجاد می‌شود، یعنی همان سالهایی که برای زنان به علت زایمان و مسئولیت‌های خانوادگی، بیشترین احتمال وقفه به وجود می‌آید. بسیاری از زنان تلاش می‌کنند با به تأخیر انداختن بچه‌دار شدن - که فقط وقفه‌ها را به بعد تر موکول می‌کند - یا با تحصیل نیمه وقت، بر این مشکل فائق شوند. هیچ‌یک از این اقدامات راه حل رضایت بخشی برای ایجاد پیشینه معتبر تحقیقاتی نیستند.

این مسیر برای زنان متخصص متفاوت است، ولی هموارتر نیست. بسیاری از این مدیران در سطح مدیریت میانی قرار می‌گیرند. اما به سطح مدیریت ارشد ارتقاء نمی‌یابند (اصغری، 1385).

#### عدم راهیابی زنان به محافل تصمیم‌گیری پنهانی

یکی از موانع پیش روی زنان، این واقعیت است که آنها به آسانی در شبکه‌های غیر رسمی که مردان را به هم نزدیک می‌کند پذیرفته نمی‌شوند، و شبکه‌های زنانه اجتماعی هم، در پیشرفت حرفه‌ای آنها تأثیر گذار نیست. در بعضی فرهنگ‌ها، حضور زنان در محیط‌های نیمه رسمی کاری، برای زنان دشوار و یا غیر ممکن است. و عموماً در همه فرهنگ‌ها، زنان با الگوهای ارتباطی مردان و شوخی‌های آنها راحت نیستند. کاملاً مشخص است که بسیاری از تصمیم‌گیری‌های مهم از جمله تقسیم پست‌های مدیریتی در محافل غیر رسمی اتخاذ می‌گردد..

#### فقدان خط مشی‌ها و قوانین ضامن مشارکت زنان

عده‌ای از نویسندگان اذعان دارند که مرتبه زنان در کشورهایی، ارتقاء یافته است که قوانین و مقرراتی برای تأمین ساختارهای نظامند حمایت از زنان وضع کرده‌اند. ویلیامز و هاروی در مقاله‌ای در خصوص دانشگاه‌های حوزه کاراییب، فقدان ساختارها و خط‌مشی‌های مقابله با تبعیض یا حمایت از زنان متخصص در ایفای نقش‌های چندگانه آنها را از موانع پیشرفت زنان ذکر می‌کنند ( ویلیامز و هاروی 1993).

#### مقاومت مردان در برابر مدیران زن

در هر سازمان و یا ارگانی، افراد متنغد تمایلی به واگذاری جایگاه خود به دیگران ندارند. بنابراین زنان در می‌یابند که اگر به خوبی مردان باشند کافی نیست، بلکه ناگزیرند برای تثبیت خود، بهتر از آنها باشند. این مسئله زنان را زیر فشار سنگینی قرار می‌دهد که در یک فرهنگ رقابتی، زنان مجبور می‌شوند شگردهای مردان موفق را به کار بندند، یعنی روی دست آنها بلند شوند.

#### شبکه‌های ارتباطی

زنان در مقایسه با مردان تعاملات کمتری با افراد قدرتمند سازمان داشته و از انجاییکه دسترسی به شبکه‌های قدرتمند سازمان رابطه مثبتی با ارتقای سازمانی دارد. فقدان چنین شبکه‌هایی منجر به سقف شیشه‌ای برای زنان می‌گردد (سیدجوادی، 1386؛ اسفیدانی، 1380).

#### ارزش‌گذاری به کار زنان

سازمان ها از همه مدیران چه زن و چه مرد انتظار دارند تا عملکرد در سطح عالی داشته باشند. این انتظار در مدیران زن به نوعی است که کارکردن در حد و اندازه ی بیش از حد انتظار مردان، راهبردی است که توسط اکثر مدیران زن به جهت موفقیت، مهم قلمداد میگردد. زیرا آنها مجبور بوده اند که همیشه توانایی خود را ثابت کنند و برای این کار کوشیده اند تا بر انواع انگاره های منفی موجود در محیط کار که اغلب مردانه است، غلبه کنند. از نظر اکثر مدیران زن به مشارکتهای آنان ارزش گذاری نشده و فعالیت آنان جدی گرفته نمی شود (سیدجوادین، 1386).

### سبک های مدیریتی

حدود 96٪ از مدیران زن، بکارگیری روش مدیریت خاصی را که مطلوب مدیران مرد باشد به عنوان عامل پیشرفت کاری ذکر کردند. آنها مجبور هستند فرهنگ و محیطی مردانه را بپذیرند و با پدیده ای سرو کار داشته باشند که اغلب به عنوان الگوی مدیریت مردانه مطرح میگردد. این الگوها زنان را بر سر دوراهی قرار میدهد زیرا اگر روشهای مدیریت زنانه را بکار گیرند ممکن است به آنها به چشم مدیر موفق نگاه نشود و اگر روشهای مردانه را بپذیرند، ممکن است انتقاد شود که زن نیستند (سیدجوادین، 1386).

### انتصاب مدیران زن

ظرفیت سازی هر نهاد، به میزان زیادی، متناسب با توانایی های آن نهاد در شناسایی مدیران و جذب آنان به سمت های ارشد اداری تعیین می شود. کسی که برای مدیریت در نظر گرفته می شود، در حفظ اعتبار آن نهاد نقشی اساسی دارد. شواهد فراوان حاکی از وجود "فیلترهایی"، سوای توانایی است که مدیران باید برای رسیدن به آن، از آنها عبور کنند.

انتخاب مدیران بر مبنای معیارهایی همچون ظاهر و منش شخصی مرجح، پایگاه طبقاتی و جنسیت، نمونه ای از فیلترهایی است که دایره نامزدهای شایسته برای سمت های ارشد و مدیریتی را محدود می کند. روند فیلتر گذاری ممکن است آشکار یا نهان باشد. اما در هر صورت، بخش مهمی از استعداد و تخصص مورد نیاز برای حل مسائل مبرم انسانی را به حاشیه می راند و با این کار، از قابلیت حقیقت جوی دانشگاه و هدایت امور به شیوه ای هدفمند و کارآمد می کاهد.

شواهد محکمی وجود دارد که انتخاب کنندگان به گزینش کسانی گرایش دارند که تهدیدی به شمار نمی روند یا بسیار شبیه خودشان هستند. به طور کلی، کسانی که افراد را برای مقامات ارشد تصمیم گیری انتخاب می کنند مرد هستند (باند، 1996).



## سقف شیشه ای

برخی از صاحب نظران مهمترین عامل نابرابری های جنسیتی را در سازمان ها و اصلی ترین مانع ارتقای شغلی زنان را وجود "سقف شیشه ای" می دانند. موانع نامریی و سقف شیشه ای که محققان از آن نام میبرند در حقیقت مجموعه ای از باورها و پندارهای نادرستی است که در خصوص زنان در جامعه وجود دارد و این کلیشه های جنسیتی به گونه ای ناخودآگاه در جامعه و سازمان ها عمل می کنند و مانع پیشرفت زنان در عرصه های مختلف می شوند. باورهای ناصحیح جنسیتی به نحوی ملکه ذهن کنشگران انسانی شده است که نه تنها تحمیل کنندگان آنها، بلکه زنان جامعه نیز که هدف این کلیشه ها هستند آنها را پذیرفته اند (یزدخواستی، 1388).

سقف شیشه ای مجموعه ای از نگرش ها و تعصبات منفی است که مانع از آن میشود تا زنان و سایر گروه های اقلیت، از سطح معینی در سلسله مراتب سازمانی، بالا بروند. سقف شیشه ای نوعی نابرابری است که زنان پس از ورود به سازمان ها، همگام با مردان، شروع به رشد و بالندگی می کنند و سطوح گوناگون سازمان را پشت سر می گذارند، اما هرچه زنان به سطوح بالاتر سازمانی می رسند، سرعت رشد و ارتقای آنها کاهش می یابد (میرغفوری، 1385). سقف شیشه ای در سازمان نشان می دهد که هیچ دلیل روشنی نیست که زنان نتوانند به مناصب مدیریتی دست یابند ولی، در واقعیت، دستیابی زنان به این پس ها غیر ممکن است. زنان شایسته و توانمند، با نگاه کردن به سطوح بالای سازمان از پشت سقف شیشه ای جایگاه هایی را می بینند که شایستگی رسیدن به آن را دارند، ولی به خاطر سدهای نامریی، توانایی شکستن این سقف را ندارند (یزدان فر، 2011).

## بحث

در نظام علمی و مدیریتی آموزش عالی ایران از تمامی ظرفیتهای علمی، تخصصی و مدیریتی زنان استفاده نمی شود. این عدم توجه و یا مقاومت در سپردن مناصب مدیریتی در فضا های علمی و آکادمیک به زنان به عوامل و موانع بازدارنده متعددی بستگی دارد.

سوال اصلی این مقاله این است که چگونه باید با مشکلاتی که بر سر راه زنان در تلاش برای ایفای نقش های حساس تر در مدیریت آموزش عالی وجود دارد برخورد کنیم؟

می بایست برای مقابله با روند های سازمانی ریشه دار و مستحکم و نگرشهای فرهنگی اقدامات لازم به

عمل آید.

روحیه عدم باور برخی از زنان نسبت به توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود از مواردی است که به عنوان یک مشکل اساسی، در اکثر نوشته‌های مربوط به زنان مشاهده می‌شود. مشکلی که در کنار نابرابری‌ها و موقعیت‌های عملی کسب تجربه در زمینه‌های مختلف، شناخت و شکوفا سازی استعداد های فردی و رشد خلاقیت و نوآوری جامعه را از بهره مندی از توان فکری و مدیریتی زنان محروم کرده است. زنان تلاش می‌کنند که کارهایی که بر عهده آنها گذاشته می‌شود را به نحو احسن انجام دهند و انجام هر کاری را منوط به تسلط کامل و دانش صد در صد در باره آن کار می‌دانند. زنان بر خلاف بیشتر مردان، تنها مسئولیت انجام کاری را بر عهده می‌گیرند که شایستگی کامل آن را داشته باشند. در غیر اینصورت اعتماد به نفس خود را از دست می‌دهند. در نتیجه تمایل آنها به پیشرفت شغلی از بین رفته و یا با تأخیر همراه خواهد بود..

وجود نوعی نگرش اجتماعی و نگاه بسته فرهنگی، مبتنی بر باورهای غلط منبعث از عادت های تاریخی، موانعی را برای مشارکت وسیع و فراگیر و حضور حقیقی و موثر زنان در سطوح مختلف جامعه فراهم می‌آورد. هنوز بعضی از مردان به موفق بودن زنان در کارهای مدیریتی اطمینان ندارند. بعضی دیگر کار کردن زیر نظر مدیر زن را غیر قابل تحمل می‌دانند و عده ای کار کردن با زنان را دردسر آفرین می‌دانند.

کمبود تجربه مدیریتی زنان نیز به دلیل اینکه آنها از سابقه مدیریتی زیادی برخوردار نیستند آنها را با مشکل مواجه می‌کند. یکی از مشکلات اصلی زنان در مدیریت این است که آنها به صراحت از مردان عیب جویی می‌کنند و این یکی از موانع پیشرفت زنان است زیرا از نظر مردان این یک تهدید است.

عدم آگاهی زنان از راه های ارتقاء نیز از مشکلات شایع در میان زنان متخصص و دانش آموخته است. در مقالاتی به خصوصیات ویژه مدیران زن اشاره شده است: زنان مهارت بیشتری در فیصله دادن به مشاجرات دارند و در مقایسه با مردان در ارتباطات خود علاقمندتر، دلسوزتر و صمیمی ترند.

تامان و پیلا (1993) پا را فراتر می‌گذارند و با ادعایی جسورانه، نوع مشارکت ویژه ای برای مدیران زن قائل می‌شوند. آنها استدلال می‌کنند که دانشگاهها نمی‌توانند از تواناییهای مدیران زن چشم پوشی کنند. سازمانها نیاز به برقراری روابط تفاهم آمیز دارند و احتمال اینکه زنان از چنین بصیرتی برخوردار باشند بیشتر است، زیرا سر منشاء قدرت آنان اخلاقی است. آنها معتقدند جنبه اخلاقی همدردی و نیز رابطه بین وظایف و ارتباطات باید شناخته شود، و گر نه پرخاشگری و خشونت بروز می‌کند. بعضی از آنها نیز عقیده دارند خصلت های خاص زنان، مانند مهارت بی نظیر آنان در کمک به دانشجویان در مقام استادی، و گوش کردن به درد دل کارکنان و تلاش برای حل مشکلات آنان، زنان را در معرض به رسمیت شناختن بعضی از ویژگی های خاص قرار می‌دهد که بعید است در ارتقای آنان به پست های ارشد مدیریتی موثر باشد. (اصغری، 1386).

## نگاهی به وضعیت مدیریت زنان در آموزش عالی در ایران

در ساختار سازمانی دانشگاهها و مراکز پژوهشی، پست های بالای مدیریتی ستاره دار می باشند. یعنی شرط دستیابی به این پستها عضویت در هیئت علمی می باشد. با توجه به اینکه موانع و سدهایی، جهت استخدام زنان به عنوان عضو هیئت علمی وجود دارد این سدها و موانع در زمان دستیابی زنان عضو هیئت علمی به پستهای های بالای مدیریتی پر رنگ تر و برجسته تر می گردد.

آنچه آمارها نشان می دهد در حال حاضر بین زنان عضو هیئت علمی و تعداد دانشجویان دختر تناسب وجود ندارد و اکثر این نکته را به عنوان یک نارسایی اعلام می کنند در صورتیکه هنوز تعداد زنان در دوره های دکترا حدود یک سوم مردان است و با توجه به شرط، داشتن مدرک دکترا در عضویت هیئت علمی، می بایست تعداد زنان عضو هیئت علمی با تعداد دانشجویان دوره های دکترا، مورد مقایسه قرار گیرد و آنها هم با یک دوره تأخیر، چون حداقل 5 سال طول می کشد تا یک دانشجوی دکترا بتواند مدرک خود را کسب و در مراتب علمی دانشگاهی استخدام شود.

نکته مهم و اساسی در اینجا است که، تعداد زنان عضو هیئت علمی دانشگاه ها از تعداد فارغ التحصیلان زن در دوره های دکترا نیز خیلی کمتر است. عملاً می توان گفت که زنان در مسیر پر سنگلاخ استخدام به عنوان عضو هیئت علمی با معضلات زیادی روبرو بوده و به دلیل مسئولیتهای خانوادگی در بسیاری از مواقع طی کردن این مسیر برای آنها دشوار و غیر عملی می باشد.

نکته دیگر اینکه، بین تعداد مدیران ارشد زن در آموزش عالی با همان تعداد اندک زنان عضو هیئت علمی نیز تناسبی وجود نداشته و در سطح بسیار نازلی قرار دارد. در اینجا می توان گفت که زنان عضو هیئت علمی در بسیاری از مواقع، پس از طی مسیر پر پیچ و خم استخدام، محافظه کار شده و تلاش می کنند که موضع علمی خود را تقویت و تثبیت نمایند و به دلیل عدم حضور و به معنی دقیق تر، عدم دعوت زنان در محافل مدیران و مردان هیئت علمی، کمتر فرصت کسب مناصب مدیریتی را پیدا می کنند.

در دو سه دهه گذشته افراد با مدرک کارشناسی ارشد نیز در عضویت هیئت علمی دانشگاه ها پذیرفته می شدند و پس از استخدام با دریافت بورس تحصیلی (خارج و یا داخل کشور) به ادامه تحصیل پرداخته و مدرک دکترا را خود را کسب می نمودند. در این مرحله با توجه به تعداد اندک زنان در این نوع استخدام ها، فرصت دستیابی آنها به بورس تحصیلی بسیار محدود بوده و یا اصلاً چنین بورسهایی برای زنان غیر قابل حصول بوده است. لذا تعداد زنان عضو هیئت علمی در مرتبه مربی اکثراً بیش از مردان بوده و این گروه از زنان بیشتر در حاشیه و پستهای مدیریتی رده های پایین تر می توانستند فعالیت نمایند.

در ساختار مدیریتی کشور ما، همواره مدیران ارشد را چند نفر زن در موضع کارشناس، مدیر دفتر و یا منشی پشتیبانی می کنند و این امر باعث شده که تلقی و استنباط مدیران مرد از توانایی های زنان صرفاً در امور پشتیبانی باشد و زنان عضو هیئت علمی را نیز اکثراً در امور پشتیبانی علمی خود به کار می گیرند تا از غافله ارتقاء علمی عقب نمانند. بسیاری از زنان عضو هیئت علمی با همکاران مرد خود همکار پژوهشی هستند و بار اصلی تحقیق نیز به دوش آنها است ولی به ندرت نام و نشانی از آنها در پژوهش دیده می شود. این امر راه رسیدن زنان را به مراتب علمی بالاتر دشوار می نماید.

در اکثر نقاط دنیا و از جمله در کشور ما پستهای مدیریتی جاذبه هایی دارند که افراد نمی توانند از آن دل بکنند و به همین جهت در بسیاری از دانشگاه ها، برای تصدی مناصب ارشد مدیریتی، محدوده زمانی و سقفی قائل می شوند. به عنوان مثال مدت تصدی مدیریت گروه 2 سال و ریاست دانشکده 4 سال می باشد، ولی به عینه شاهد مدیریت 10 تا 20 ساله مردان در یک گروه و یا یک دانشکده هستیم.

مدیران مرد با داشتن پشتیبانان علمی و بخصوص پشتیبانان علمی زن که در کارشان دقت و پشتکار زیادی دارند مراتب بالایی علمی را به سرعت طی نموده و حتی در سفرهای علمی و تحقیقاتی نیز با انتصاب یک قائم مقام حاضر به ترک آن پست نیستند.

در مقایسه فعالیتهای علمی مردان و زنان عضو هیئت علمی، مشاهده می گردد که اولاً مردان هم در امور خانوادگی و هم در امور شغلی از پشتیبانی چند زن بهره مند هستند، در صورتیکه زنان در امور خانوادگی نه تنها پشتیبانی ندارند، خود آنها نیز می بایست در خدمت همسر و فرزندانشان باشند. در امور شغلی نیز بنا به دلایل مختلف و مضایقی که از سوی همکاران برایشان فراهم می شود، مجبورند بصورت پشتیبان رؤسا و همکاران مرد فعالیت نمایند. لذا فرصتها و موقعیتهایی را از دست می دهند که مردان به راحتی در صد کسب و شکار آن هستند.

مدیران مرد در دانشگاه ها ترجیح می دهند که از زنان هیئت علمی توانمند در کنار خود، به صورت پشتیبان علمی پژوهشی استفاده نمایند تا اینکه یکی از پستهای مدیریتی را به آنها واگذار کنند. چون از یک طرف نیروی پشتیبان خود را از دست می دهند و از طرف دیگر یک رقیب علمی قوی برای خود ایجاد می کنند.

دستیابی به پستهای ارشد مدیریتی در بسیاری از مواقع، منوط به وجود ارتباطات قوی و پشتوانه های خانوادگی، قومی و قبیله ای می باشد که مردان از این امکانات بیشتر بهره مند هستند و اگر زنانی هم از این مسیر، موفق به کسب مناصب مدیریتی در دانشگاه ها به شوند، به دلیل ضعف در توانمندی های مدیریتی، نمی توانند قوی عمل نمایند، لذا چهره واقعی زنان عضو هیئت علمی را زیر سوال برده و مخدوش می نمایند.

از طرف دیگر بسیاری از مدیران مرد تمایلی به سپردن پستهای مدیریتی به زنان ندارند و تصور می کنند که مبادا از سوی مدیران بالاتر و یا مسئولین رده بالای کشور برچسب خورده و موضع شغلی خود را از دست بدهند. چون هنوز در کشور ما جهت احراز مناصب مدیریتی، شرط توانمندی و شایستگی حکمفرما نیست.

### چه باید کرد؟

سیاستها و راهکارهایی که در راستای دستیابی زنان به مناصب مدیریتی در دانشگاه ها و مراکز علمی پژوهشی می توان ارائه نمود عبارتند از:

- 1- اعمال سیاستهای انتخاب اصلحه در دوره های دکترا از طریق آزمون و گزینش های علمی و پژوهشی صرفنظر از جنسیت و یا لاقبل ایجاد سهمیه برای زنان داوطلب
- 2- نظارت دقیق بر جذب اعضاء هیئت علمی و پژوهشی با تکیه بر توان علمی و پژوهشی افراد، صرفنظر از جنسیت
- 3- اجرای دقیق مدت تصدی در مناصب مدیریتی تا حداکثر دو دوره
- 4- اجرای موازین شایسته سالاری در عزل و نصب های مدیریتی صرفنظر از جنسیت
- 5- حذف قوانین و دستورالعمل های دست و پا گیر و پیچیده، برای ارتقاء اعضای هیئت علمی، بخصوص زنان عضو هیئت علمی که بار مضاعف به دوش می کشند.
- 6- اعمال نظارت بر شیوه توزیع بودجه های پژوهشی و هر گونه تسهیلات علمی با رعایت تساوی بین زنان و مردان عضو هیئت علمی
- 7- اتخاذ سیاستها و راهکارهایی جهت حذف موانع و سد های پیش روی زنان تحصیل کرده در زمان استخدام و در طول فعالیتهای علمی و پژوهشی آنها
- 8- اعمال سهمیه نسبی برای زنان عضو هیئت علمی در شورا ها، کمیته های علمی، فرصتهای مطالعاتی و فعالیتهای پژوهشی

### منابع:

اصغری، فیروزه ، 1386، "زنان و مدیریت آموزش عالی"، زنان و آموزش عالی، تهران ، پژوهشکده مطالعات فرهنگی اجتماعی، صص 124-159

اسفیدانی م . ر. ، 1380، " موانع دستیابی زنان به پست های مدیریتی " ، فصلنامه پژوهش زنان ، 4: 88-86.

اعزازي ش.، 1380، "بازتاب چشمداشت های اجتماعی در تلویزیون" ، فصلنامه پژوهش زنان، 1(1).

باند، شریل ال، 1996، "تجربه ریاست زنان در دانشگاه"، ترجمه نوین تولایی، زنان و آموزش عالی، تهران، پژوهشکده مطالعات فرهنگی اجتماعی، صص 242-225

چراغی ف، 1379، "بررسی ارتباط برخی عوامل فردی با احراز پست های مدیریتی توسط زنان در سازمان از دیدگاه کارکنان زن سازمان مرکزی دانشگاه تهران"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

راس آ، 1373، "روان شناسی شخصیت"، ترجمه سیاوش جمالفرد، تهران، نشر بعثت

ریترز ج، 1377، "نظریه های جامعه شناسی در دوران معاصر"، ترجمه محسن ثلاثی، چاپ سوم، تهران، نشر علمی

ساروخانی ب، محمودی ی، 1387، "بازتولید نابرابری جنسیتی در خانواده"، مطالعه تطبیقی زنان شاغل و خانه دار شهر ایلام، فصلنامه پژوهش اجتماعی، 1(1): 47-61

ستوده ه، 1378، "روان شناسی اجتماعی"، چاپ پنجم، تهران، آوای نور.

سیدجوادی ن س، روشن نژاد م، یزدانی ح، 1386، "ارائه و تبیین مدلی برای بررسی روابط علی بین خودپنداری زنان، ادراک موانع سقف شیشه ای و سقف شیشه ای"، مجله علمی و پژوهشی زنان، 2(1).

صداقتی فرد م، سخامهر م، 1392، "تاثیر نابرابری جنسیتی بر میزان مشارکت اجتماعی زنان"، فصلنامه مطالعات جامعه شناختی جوانان، 10-43: (60).

صفری ع، فروغی ابری م، 1389، "سقف شیشه ای و راه های شکستن آن برای زنان در ایران"، تدبیر، شماره 217: 44-48

کلانتری ع، فقیه ایمانی ف، 1392، "فرا تحلیل پژوهش های انجام شده درباره نابرابری جنسیتی"؛ زن در فرهنگ و هنر، 5(1): 200-179

میرغفوری ح، 1385، "شناسایی و رتبه بندی عامل های موثر در گماشته نشدن زنان به پست های مدیریتی در سازمان های دولتی استان یزد"، مجله مطالعات زنان، 1(4).

یزدخواستی ب، میرزایی ح، فتحی ل، 1388، "مطالعه نگرش شاغلان سازمانهای دولتی استان آذربایجان شرقی نسبت به تصدی پست های مدیریتی توسط زنان"، فصلنامه پژوهش زنان، 7(2): 113-130

Bond, Sheryl L. 1996, "The Experience of Feminine Leadership in the Academy", in Mary- Louise Kearney and Anne Holden Renning., Women and the University curriculum, Towards Equality, Democracy and Peas, London; UNESCO and Hessica Kingsley Publishers, pp.35-52  
Casey N. etal. 2002, "Television studies: The key concept", London and New York, Routledge.

Chitinis, Suma; 1995, "The Place of Women in the Management of Higher Education", UNESCO, Paris

Cortis R, Casser V, 2005, "Perceptions about women as managers: investigating job involvement. Self-esteem and attitudes"; Women in management review, 20(3); 149-164.

- Dines, Elizabeth 1993, " **Overview, Women in Higher Education Management**"; UNESCO, Paris
- Haji Omar, Asmah; 1993, " **Women Management in Higher Education in Malaysia**"; Women in Higher Education Management; UNESCO, Paris
- MacHale S, Crouter AC, Whiteman S., 2003, " **The family contexts of gender development in childhood and adolescence; Social development**"; 12:125-148.
- Meyers DT, 2002, " **.Gender in mirror: cultural imagery and women's agency**"; USA: New York, Oxford University Press.
- Moghaddam, Fathali, 1998, " **Socail Pyschology**", New York, W. H. Freeman and Company
- Parikh; I; 1989, " **A Report on Women Administrators; Administrative/ Managerial Role Profile**"; Indian Institute of Management. Ahmadabad
- Williams, Gwendoline & Claudia Harvey; 1993, " **Staff Development and Gender Equity in the Commonwealth Caribbean Universities**", UNESCO. Paris
- Witt SD., 1997. " **Parental influence on children's socialization to gender roles**"; Adolescence, 32:253-260.
- Yazdanifaerd R, Zainal, 2011, " **Abedin Z. Women in workforce: The glass ceiling. Are they being discriminated**"? International conference on management science and e-business engineering, Jeju Island, South Korea.
- Zamira, Gladys, 1993, " **The Women's Role in the Administration of Higher Education in Peru**"; Women in Higher Education Management; UNESCO, Paris

Archive of SID