



سال دوازدهم / تابستان ۱۴۰۲

رهبران غایب در قلمرو اشباح سرگردان: فراستن مطالعات چالش‌های زنان در مسیر رهبری در آموزش عالی جهان

• لیلا فلاحتی^۱

تاریخ دریافت: ۰۲/۳/۲۴، تاریخ تایید: ۰۲/۵/۲۴

DOR: 20.1001.1.38552322.1402.12.47.9.0

چکیده

در آغاز دهه ۱۹۸۰ میلادی روند رو به افزایش زنان در آموزش عالی جهان، این تصور را تشدید نموده بود که ساختار آموزش عالی زنانه خواهد شد. اما با گذشت پنج دهه و مروری بر دستاوردهای زنان در این عرصه شاهد پایداری بسیاری از نابرابری‌ها از جمله سهم نابرابر زنان در موقعیت‌های رهبری و مدیریتی هستیم. بطوریکه در بهترین حالت ۱۷ درصد از مدیران آموزش عالی جهان زن هستند. این مطالعه با هدف بررسی و مقایسه موانع و چالش‌هایی که زنان در این عرصه تجربه می‌کنند به مرور یافته‌های پژوهشی با استفاده از روش فراترکیب در ۳۷ مقاله پر استناد و مرجع؛ در بیش از ۳۰ کشور دنیا پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که غیبت رهبران زن در آموزش عالی طیف متنوعی از دلایل را دارد؛ که در هفت محور «مرد سالاری و هنجارهای رایج جنسیتی همراه با تعصب و پیش‌داوری»، «تقسیم کار جنسیتی و تنش بین هویت‌های چندگانه»، «پذیرش زنان در موقعیت رهبری، زنان به عنوان مردان نارس»، «موفقیت در جایگاه رهبری»، «عوامل سازمانی و استانداردهای دوگانه»، «مهارت، علاقه و نقش مربی‌گری» و «مداخله سیستم سیاسی و مناسبات فراساختاری» قابل طبقه‌بندی است. برخی از این موانع بصورت آشکار و بخش زیادی از آنها بصورت پنهان و غیرقابل دید و شبیخ‌وار بر حضور زنان در موقعیت رهبری تاثیر دارند. بطوریکه تجربه آنان در دوره مدیریتی به حضور در قلمرو اشباح سرگردان شباهت دارد.

واژگان کلیدی: زنان، رهبری، آموزش عالی، رهبران غایب، سهم زنان در مدیریت.

^۱دانشیار، جنسیت و توسعه، گروه مطالعات زنان، موسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری Falahati@iscs.ac.ir

فصلنامه علمی جامعه، فرهنگ و رسانه / سال دوازدهم، شماره ۴۷، تابستان ۱۴۰۲ / ص ۲۴۳-۲۶۳

مقدمه

حضور زنان در آموزش عالی از آغاز ۱۹۷۰، روند رو به رشدی را تجربه کرد و این روند از کشورهای شمالی جهان آغاز و ظرف دو دهه در دیگر کشورها روندی عادی و مستمر شد. حضور زنان در آموزش عالی با ویژگی‌های مختلفی از جمله حضور پرتعداد در رشته‌های علوم انسانی، مقطع کارشناسی و سهم نابرابر در مقاطع دانشگاهی همراه بوده است. علاوه بر این در حالی که به نظر می‌رسید این روند مستمر و پرتعداد، به‌زودی آموزش عالی را «زنانه» می‌کند، اما همچنان نابرابری‌های پایداری همچون سهم ۳۱ درصدی زنان بین محققین دانشگاهی، سهم بسیار نابرابر در مراتب علمی (استاد و دانشیاری) و سهم حداقلی در مناصب مدیریتی وجود دارد. یافته‌های جهانی نشان می‌دهد به‌صورت میانگین در بهترین حالت زنان ۱۷ درصد از مناصب ریاست دانشگاه‌ها را بر عهده دارند. در برخی کشورها تاکنون هیچ زنی در منصب ریاست دانشگاه قرار نگرفته است (یونسکو، ۲۰۲۱). مشارکت زنان در مدیریت و رهبری سازمان‌ها به‌ویژه در آموزش عالی اهمیت زیادی دارد چرا که حضور بیشتر زنان در موقعیت‌های مدیریتی می‌تواند در مسیر رفع چالش‌هایی مثل نابرابری در حقوق و مزایا (داویدسن، ۲۰۱۲؛ پروسر، ۲۰۰۶؛ فورد، ۲۰۱۱) و توجه به زنان به‌عنوان بخش مهمی از مخاطبین سیستم آموزش عالی (رایس، ۲۰۱۴) و همچنین ارتقاء کیفیت آموزش عالی با توجه به ضرورت افزایش شمول اجتماعی، تنوع و عدالت (والبی، ۲۰۱۱؛ فیلیپ ۲۰۱۲) تأثیر بگذارد. بدون شک فراهم آوردن فرصت‌های بیشتر در عرصه مدیریتی منجر به افزایش کارآمدی و بهره‌وری و همچنین تنوع و تکثر در مدیریت سازمان و تقویت اثربخشی آن خواهد شد (برکینشاو، ۲۰۱۵). از منظر عدالت اجتماعی نابرابری در دسترسی زنان به موقعیت‌های مدیریتی منجر به بازتولید احساس محرومیت در بخش مهمی از افراد دارای صلاحیت و شایستگی می‌شود و این عملاً در فرایند فرهنگ و ارزش‌های سازمانی و در بعد وسیع‌تر جامعه تأثیر نامطلوبی خواهد داشت. کلمن و گلور (۲۰۱۰) در اهمیت مشارکت زنان در ساختارهای مدیریتی تأکید می‌کنند زنان در فضای آموزش عالی سهم فزاینده‌ای دارند و سهم نابرابر آنان در نظام مدیریتی به معنای نادیده گرفتن ظرفیت بخش مهمی از مخاطبان و عدم انعکاس خواسته‌ها و نیازهای آنان در سطوح مختلف است. علاوه بر این نهاد آموزش عالی یکی از الگوهای تحقق عدالت اجتماعی شناخته می‌شود و عملاً پایداری این نابرابری، ضد الگویی در دیگر ساختارها بوده است و بر آن تأثیرگذار خواهد گذاشت.

مورلی (۲۰۱۳) تأکید می‌کند کسب مناصب رهبری توسط زنان در آموزش عالی مستلزم، ادغام زنان در اقتصاد با پرستیژ^۱ است. او تأکید می‌کند تقسیم کار جنسیتی داخل و خارج از آکادمی در همه موقعیت‌ها مانعی در برابر هویت رهبری زنان است. مراتب علمی پایین‌تر، پست‌های مدیریتی و اداری سطح پایین که اکثر آن‌ها مسئولیت امور دانشجویی را بر عهده دارند بیشترین سهم زنان در ساختار آموزش عالی است. رهبری به‌خودی‌خود سلسله‌مراتبی است و به زنان اجازه ورود به نقش‌های با پرستیژ کمتر و درون‌نگر (مشاغل) که کمتر نیاز به حضور در عرصه عمومی دارند) را می‌دهند.

مجموعه‌ای از غیبت‌ها و محرومیت‌های زنان در اقتصاد با پرستیژ مبتنی بر آموزش عالی وجود دارد که تحت تأثیر عوامل متعددی است. بنابراین عوامل متعددی در میزان بهره‌مندی از این اقتصاد پر پرستیژ نقش دارند و به نظر می‌رسد بخش مهمی از آن‌ها تحت تأثیر سوگیری جنسیتی و تبعیض قرار دارند. اینکه چه کسانی و در چه فرایندی از فرصت رهبری و مدیریت در این ساختار با پرستیژ بهره‌مند شوند و در مواجهه با این موقعیت چه تجاربی کسب می‌کنند و با چه موانعی مواجه می‌شوند، پرسش اصلی این مطالعه است.

مرور بر تجربه زنان در مدیریت آموزش عالی از این نظر اهمیت دارد که حضور زنان در این ساختار، از تاریخ طولانی همچون سیاست و اقتصاد برخوردار نیست و از آغاز دهه ۷۰ میلادی شاهد حضور رسمی زنان در ساختارهای متعدد آموزش عالی جهان هستیم. بنابراین رویکرد به رهبری و مدیریت زنان در آموزش عالی نیز موضوع نو و درعین‌حال پرجاذبه‌ای است چون زنان بیشترین بهره‌مندان از این نهاد در ۵ دهه گذشته در جهان بوده‌اند و درعین‌حال کمترین سهم در ساختار مدیریتی آن دارند. از این نظر، منابع و عوامل این نابرابری برای بسیاری از پژوهشگران جهان جاذبه داشته و مطالعات فراوانی تاکنون به بررسی چالش‌ها و موانع حضور زنان در موقعیت رهبری در آموزش عالی پرداخته‌اند، هرچند در ایران مطالعات کیفی با محوریت تجربه زیسته زنان مدیر در آموزش عالی بسیار محدود و نادر است. این مطالعه تلاش می‌کند با بررسی مهم‌ترین موانع و چالش‌های زنان در کسب مناصب مدیریتی و رهبری در آموزش عالی، براساس یافته‌های پژوهشی در کشورهای مختلف جهان به طبقه‌بندی از مهم‌ترین چالش‌ها دست یابد.

ملاحظات نظری

زنان موانع و چالش‌های متعددی را در مسیر کسب موقعیت‌های رهبری در بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و سیاسی تجربه می‌کنند. در تحلیل دلایل این نابرابری رویکردهای نظری مختلفی قابل‌استفاده هستند که در این مطالعه با توجه به موضوع مواجه زنان با ساختار سازمانی به دو نظریه «جنسیت محور» و نظریه «جنسیت و سازمان» پرداخته شده است. رویکرد جنسیت محور، به دنبال تحلیل دلایل حضور کم‌رنگ زنان در پست‌های ارشد مدیریتی است. طبق دیدگاه جنسیت محور که به دیدگاه فرد محور معروف است، رفتار زنان و حضور محدود آنان در مشاغل رده‌بالا به عواملی از جمله ویژگی‌های نامناسبشان، دیدگاه‌ها و رفتارهایشان نسبت داده می‌شود که مختص زنان است (آکپینار، ۲۰۱۳). طبق این دیدگاه، به زنان این گونه القا شده است که باید به زندگی شخصی و خانوادگی بیشتر اهمیت دهند و بنابراین ویژگی‌هایی را در خود تقویت کنند که در تضاد با نقش‌های مدیریتی است و ترفیع تا رده‌های بالای مدیریتی در سازمان‌ها به‌نوعی برای آن‌ها غیراخلاقی در نظر گرفته می‌شود؛ درحالی‌که مردان رده‌بالا برای کسب قدرت تشویق می‌شوند، اما به زنان این گونه القا می‌شود که باید از قدرت دوری کنند (فگنسن، ۱۹۸۶).

حامیان رویکرد جنسیتی معتقدند ترس زنان از موفقیت مانع اصلی پیشرفت زنان تا رده‌های بالای مدیریتی است. در نتیجه، این استدلال مطرح می‌شود که پیشرفت محدود زنان تا سطح رده‌های مدیریتی به ویژگی‌های شخصی خودشان مربوط می‌شود، از جمله برخی ویژگی‌های شخصیتی، نگرش زنان و رفتارهایی که برای رده‌های ارشد مناسب نیست (آکپینار، ۲۰۱۳). نظریه آکر در حوزه زنان و سازمان در بسیاری از تحلیل‌ها مورد استناد قرار می‌گیرد (۱۹۹۰). استدلال آکر برای توضیح نابرابری جنسیتی در سازمان و محیط کار این است که نابرابری جنسیتی در ساختار سازمان‌ها تعبیه شده و به همین دلیل سرسخت و غیرمنعطف است.

آکر (۱۹۹۰) تأکید می‌کند تعریف «شغل» خود تعریفی ضمنی برای مردان است و کارفرمایان ترجیح می‌دهند فردی را استخدام کنند که تمام‌وقت و متمرکز بر کار باشد تا اینکه مجبور به ایجاد توازن در مسئولیت‌های دیگری خارج از محیط کار هم باشد. براین اساس زنان به دلیل قبول مسئولیت مراقبت‌های اولیه در محیط خانواده، از دایره انتخاب کارفرمایان حذف می‌شوند. آکر (۱۹۹۰) معتقد است پنج فرآیند تقسیم کار، نمادهای فرهنگی، تعاملات محل کار، هویت‌های فردی و منطق سازمانی، جنسیت را در سازمان‌ها بازتولید می‌کنند. موضوع

«منطق سازمانی» در مرکزیت بحث آکر و انتقادات او به ساختار سازمانی است و تأکید می‌کند این منطق قوانین کار، شرح شغل، مقیاس‌های دستمزد و ارزیابی‌های شغلی را در برمی‌گیرد که بر سازمان‌های بوروکراتیک حاکم است. آکر منطق سازمانی را سیاست‌ها و اصولی بدیهی می‌داند که مدیران برای اعمال کنترل مشروع بر محل کار از آن‌ها استفاده می‌کنند و کارگران به این دلیل از آن‌ها پیروی می‌کنند که این سیاست‌ها و اصول را شیوه‌های تجاری «طبیعی» یا عادی می‌بینند (ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۲).

در حالی که در بیشتر نظریه‌های پیشین، منطق سازمانی کلید بازتولید نابرابری طبقاتی مطرح می‌شد، آکر (۱۹۹۰) آن را منبع نابرابری جنسیتی نیز مبداند و تأکید می‌کند اگرچه سیستم‌های کنترل و نظارت در سازمان‌ها از نظر جنسیتی خنثی به نظر می‌رسند، اما زیرساخت آن‌ها جنسیتی است و پیش‌فرض آن‌ها بر «بدنی مردانه» شکل گرفته است و عموماً طرد شدن زنان را بازتولید می‌کنند. او تأکید می‌کند سازمان‌ها ظاهراً از اصول منطقی برای تعریف شرح وظایف و تعیین نرخ دستمزد استفاده می‌کنند، اما مدیران معمولاً هنگام انجام این وظایف از کلیشه‌های جنسیتی مرتبط با ویژگی‌های ممتاز مرتبط با مردان و مردانگی که سپس در سلسله‌مراتب سازمانی شکل می‌گیرند، استفاده می‌کنند. بنابراین، با منطق سازمانی، گفتمان‌های جنسیتی در سازمان‌ها تثبیت می‌شود و نابرابری جنسیتی در کار و سازمان به‌ویژه در کسب موقعیت‌های مدیریتی و رهبری بازتولید می‌شود (برایتون و لوگان، ۲۰۰۸). بر این اساس نقش هر دو گروه عوامل همچون فردی و سازمانی و فرهنگی و اجتماعی در بازتولید نابرابری در کسب موقعیت‌های رهبری و مدیریتی برای زنان قابل‌شناسایی است.

روش‌شناسی

این پژوهش برای دستیابی به اهداف خود از رویکرد کیفی و تکنیک فراترکیب^۱ استفاده کرده است. مطالعات کیفی اغلب برای تحلیل عمیق‌تر پدیده‌ها و مستندسازی تجربیات انسانی است و ترکیب نتایج حاصل از مطالعات کیفی یکی از روش‌های نوظهور برای آگاهی از پدیده‌ای است که مطالعه می‌شود و در مسیر تکمیل یافته‌ها با استفاده از روش مرور نظام‌مند و فرا تحلیل است (کوپر، ۲۰۰۹). در این مطالعه از روش ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳) در زمینه فراترکیب و با توجه به هفت مرحله به شرح زیر:

۱- تعیین هدف، ۲- مطالعه نظام‌مند ادبیات پیشین، ۳- بررسی و انتخاب منابع مرتبط با هدف پژوهش، ۴- استخراج اطلاعات از منابع، ۵- تحلیل و ترکیب یافته‌های برگرفته از مطالعات، ۶- کنترل کیفیت داده‌ها، ۷- ارائه یافته‌ها استفاده‌شده است. در مرحله اول، هدف این مطالعه بررسی موانع و چالش‌های رهبری و مدیریت زنان در آموزش عالی جهان تعیین شده است. در گام دوم مرور گسترده‌ای در ادبیات پژوهش با محوریت کلیدواژه‌های رهبری^۱ و مدیریت زنان^۲ در آموزش عالی صورت گرفت. مروری بر منابع موجود در این زمینه نشان داد طیف گسترده‌ای از مطالعات کیفی، در قالب مقاله و مجموعه مقالات منتشرشده است. بنابراین معیارهای پذیرش شامل: «استفاده از روش کیفی، داده‌ها و اطلاعات کافی درباره موضوع مطالعه، ارجاعات علمی، بازنمایی تجربه براساس محیط جغرافیایی و مصاحبه با مدیران زن در سطح پایه به بالا آموزش عالی» بود. در انتخاب نهایی ملاک‌های دیگری همچون نوآوری در شناسایی محورها، روش و جامعه مورد مطالعه نیز مورد توجه بود. نهایتاً براساس معیارهای مورد نظر این مطالعه، ۳۷ مقاله با بیشترین ارتباط محتوایی انتخاب شدند. مقالات منتخب شامل ده مطالعه از امریکای شمالی، یازده مقاله از اروپا شامل کشورهای ایتالیا، آلمان، انگلستان، فنلاند، ایرلند، اتریش و استرالیا، یازده مقاله از آسیا شامل پاکستان، بنگلادش، اندونزی، مالزی، هنگ‌کنگ، هند، چین، قزاقستان و عربستان و ایران و پنج مقاله از آفریقا شامل مصر، غنا، کنیا و آفریقای جنوبی بودند. در مرحله چهارم محتوای مقالات به دقت خوانش و با مقوله‌بندی اظهارات مهم و معانی، مقولات شکل گرفتند و این روند تا اشباع داده‌ها ادامه یافت. در مرحله پنجم و پس از استخراج مؤلفه‌های اصلی، تحلیل و تفسیر داده‌ها ذیل مقوله اصلی صورت گرفت و با ترکیب مؤلفه‌ها، به مؤلفه‌های محوری دست یافتیم. برای بررسی کیفیت و روایی مؤلفه‌ها، در مرحله ششم، علاوه بر کنترل مجدد داده‌ها و مؤلفه‌ها، دو محقق حوزه آموزش عالی زنان مؤلفه‌های اصلی را بازخوانی و باز تفسیر کردند. به دلیل کیفی بودن مطالعات انتخاب‌شده، درک و دریافت مفاهیم مبتنی بر زمینه (همچون تأثیر ساختار سیاسی و مداخلات سیاسی در کشورهای آسیایی) چالش‌برانگیز بود و فرصت تعریف مؤلفه نوآورانه (مداخلات سیاسی) نیز فراهم شد. نهایتاً در مرحله پایانی، یافته‌ها در قالب شش محور اصلی ارائه شدند (جدول ۱).

1 Leadership

2 Management

جدول شماره ۱: عناوین محور اصلی، مؤلفه و زیرمؤلفه‌های استخراج شده

محور	مؤلفه اصلی	زیر مؤلفه
مردسالاری و هنجارهای رایج جنسیتی همراه با تعصب و پیش‌داوری	مردسالاری	رویه‌های اقتدارگرایانه تسلط رویکرد مردسالارانه در ارزیابی زنان سلسله‌مراتب سخت مردانه
	هنجارهای رایج جنسیتی	مردان به‌عنوان رهبران موفق زنان تحصیل‌کرده به‌عنوان جنس سوم و غیرقابل ازدواج پروفسور به‌عنوان هنجاری مردانه زنان به‌عنوان انتصابات خطرناک
	تعصب و پیش‌داوری	تعصب جنسیتی جهت‌دار قرائت‌های تحقیرآمیز از مدیران زن ارزیابی نامطلوب از پتانسیل زنان شناخت نادرست از زنان ناتوانی زنان در مدیریت بحران
تقسیم کار جنسیتی و تنش بین هویت‌های چندگانه	تقسیم کار جنسیتی	زنان مسئول امور خانه‌داری رهبری به‌عنوان شغل تمام‌وقت و مناسب با مردان زنان مناسب مناصب فرودستی زنان به‌عنوان مراقب از کودکان، بیماران، سالمندان فشار بر زنان مدیر برای پنهان کردن تعهدات به خانواده
	تنش هویت‌های چندگانه	فشار برای تولیدات علمی تعهد تمام‌عیار به کار و حرفه و در تضاد با خانواده ساعات طولانی کار مدیران توازن کار و زندگی منطقه بی‌دغدغه
پذیرش زنان در موقعیت رهبری، زنان به‌عنوان مردان نارس	رد هویت زنان به‌عنوان رهبر	دیگری و غریبه تلقی شدن زنان مدیر به رسمیت نشناختن زنان مدیر و طرد عدم پذیرش اعمال قدرت از سوی زنان رد هویت زنان در مقام رهبر و مدیر فشار بر زنان مدیر برای رفتار شبیه مردان

محور	مؤلفه اصلی	زیر مؤلفه
موفقیت در جایگاه رهبری	اعتمادسازی اثربخشی	فشار بر زنان مدیر برای مهارت‌های اضافه‌تر فشار برای رعایت کلیشه‌های رایج رهبر موفق بازخوردهای منفی همکاران رقابت منفی و تخریب دستاوردها کوچکانگاری موقعیت زنان مدیر روابط سمی
مهارت، علاقه و نقش مربیگری	عوامل فردی: مهارت و علاقه	ویژگی‌های شخصیتی سرمایه آکادمیک فرد توان مدیریت تردید، اعتمادبه‌نفس توان مدیریت تعارضات، استرس شغلی و ناامیدی انگیزه کسب مناصب مدیریتی
	مربیگری	کمک به شبکه‌سازی و کسب حمایت حلقه فضیلت تبادل دانش و تجربه کمک به شناسایی مسیر پیشرفت
موانع سازمانی و استانداردهای دوگانه	رویه‌های تبعیض‌آمیز سازمانی	تبعیض‌های جنسیتی در ارتقا عدم شفافیت در فرایندهای انتخاب تغییر در قوانین و شرایط ترفیع، تشدید موانع بر علیه زنان ارزیابی‌های جانبدارانه توسط دانشجویان
	سقف شیشه‌ای	شکاف دستمزد سختگیری برای ترفیع زنان نامناسب تلقی شدن زنان برای پست مدیریتی
	کف چسبنده	ترغیب زنان برای ماندن در مناصب پایین شغلی
مداخله سیستم سیاسی و مناسبات فراساختاری	تأثیر احزاب سیاسی تیم وفاداران سیاسی	انتصاب مردان به مدیریت‌های آموزش عالی برای حضور در پست سیاسی بعدی شبکه‌های خانوادگی و نقش آن در انتصابات مدیریتی تغییرات مدیریتی در پی تغییرات سیاسی نقش احزاب در تعیین مدیران آموزش عالی

یافته‌های پژوهش

بررسی تجارب زیسته زنان مدیر در موقعیت رهبری و مدیریتی در آموزش عالی نشان می‌دهد، زنان در مسیر کسب موقعیت‌های مدیریتی و رهبری در آموزش عالی، موانع مشترک و درعین حال متفاوتی را تجربه می‌کنند. مروری بر تجارب زیسته زنان مدیر در آموزش عالی جهان نشان می‌دهد عوامل متعدد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و سازمانی می‌تواند در غیبت زنان از موقعیت رهبری در آموزش عالی مؤثر باشد. یافته‌های فراترکیبی در این مطالعه نشان می‌دهد، این موانع را می‌توان شش محور ذیل طبقه‌بندی کرد:

محور اول: مردسالاری و هنجارهای رایج جنسیتی همراه با تعصب و پیش‌داوری

رهبری زنان در آموزش عالی، به‌عنوان یک امر سازمانی اهمیت زیادی دارد و براین‌اساس در بسیاری از مطالعات وجود فرهنگ‌سازمانی مسلط در ساختارهای آموزش عالی؛ که عمدتاً فرهنگی مردانه، مردسالارانه، همراه با هنجارهای مسلط مردانه است، مورد اشاره قرار گرفته بود. تفکیک بین این سه ویژگی از این نظر اهمیت دارد که در فرهنگ مردانه و مردسالارانه رویه‌ها به‌شدت اقتدارگرایانه و مبتنی بر بازتولید نابرابری و بی‌توجه به ویژگی‌های زنان است و عملاً رهبر معادل مرد تعریف و تلقی می‌شود. برکینشاو (۲۰۱۵) تأکید می‌کند به‌دلیل ماهیت هژمونیک مردانه ساختار آموزش عالی، فردی که وارد فرایند آموزش و تمرین مهارت‌های رهبری می‌شود، ناخودآگاه با مهارت‌ها و فرهنگی مردانه مواجه می‌شود و همان ویژگی‌ها را «ویژگی‌های یک رهبر ایده‌آل و موفق» می‌داند و می‌آموزد و این عملاً منجر به تداوم فرهنگ رهبری مردانه هژمونیک می‌شود.

تعصب جنسیتی و شناخت نادرست از محورهایی هستند که مورلی (۲۰۱۴) در مرور تجارب جهانی به آن‌ها دست یافت. شناخت نادرست روشی است که در آن جامعه گسترده‌تر قرائت‌های تحقیق‌آمیز، محدودکننده یا نادرست از گروه‌ها یا افراد خاص ارائه می‌دهد. ایگلی و کارائو (۲۰۰۲) تأکید می‌کنند در این فرایند اغلب معیارهایی که گروه مسلط ایجاد کرده‌اند به‌عنوان مصداق ارزیابی موردتوجه قرار می‌گیرد و در نتیجه سوگیری به‌راحتی رخ می‌دهد. این سوگیری‌ها در شرایطی که ارزیابی‌های علمی-آکادمیک محرمانه هستند بیشتر رخ می‌دهد. به‌طوری‌که مطالعه ون دن برینک و همکاران (۲۰۱۰) روی سیزده دانشگاه در هلند، طیفی از اعمال تبعیض‌آمیز مستمر را در انتصاب اساتید نشان داد که از قوانین رسمی و معیارهای عینی

طفره می‌رفتند. این تعصبات می‌تواند در بسیاری از انتصابات اعمال و زنان همچنان «انتصاباتی خطرناک» در پست‌های ارشد تلقی شوند (ایبارا و همکاران، ۲۰۱۰). «جنس سوم» تلقی شدن زنان رهبر موضوع جالبی بود که در مطالعه مورلی (۲۰۱۴) به‌عنوان یکی از مصادیق تعصبات جنسیتی، به‌شدت مورد اشاره قرار گرفت. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان چینی در هنگ-کینگ: «زن تحصیل کرده جنس سوم است، زیرا هنجارهای فرهنگی و سنتی را زیرپا گذاشته و حتی در فرهنگ ژاپن این زنان غیرقابل ازدواج تلقی می‌شوند. به زنان این پیام مخابره می‌شود که یا خودشان را در سیستم رهبری مثل مردان و مطابق ارزش‌های مردان کنند، یا در خطر انزوا قرار گیرند. رهبری برای زنان یک تخلف تلقی می‌شود که پیامدهای اجتماعی و عاطفی در پی خواهد داشت».

فیتزجرالد (۲۰۱۱) بر این باور بود که تمرکز بر بهره‌وری، رقابت، سلسله‌مراتب، استراتژی و منطق غیرقابل‌انکار بازار، رهبری ارشد در آموزش عالی را به حوزه‌ای مردانه تبدیل می‌کند. بنابراین زنانگی اغلب با اقتدار فکری و مدیریتی ناسازگار تلقی می‌شود، موضوعی که توسط فیتزجرالد (۲۰۱۱) و در پاکستان توسط شاه (۲۰۱۰) و در آفریقای جنوبی توسط اسمیت (۲۰۰۶) بررسی شد و توسط محققان در کشورهای شمالی جهان از جمله ایگلی و همکاران (۱۹۹۲) و ولیان (۱۹۹۲)، پالودی و دنمارک (۲۰۱۱) به‌عنوان «پروفسور هنجاری مردانه است» نام‌گذاری شد.

اودجید (۲۰۰۷) در مطالعه خود نشان داد در نیجریه با این تصور که مردان برای مقابله با ناآرامی‌های دانشجویی مناسب‌تر هستند؛ زنان از دایره انتصابات کنار می‌روند. دیوین و همکاران (۲۰۱۱) نشان دادند انتظارات از «مردانگی» با «زنانگی» برابر نیست و زنان بیش از مردان تحت قضاوت برای انجام تصمیم‌گیری سخت، مستقل و حتی بی‌رحمانه هستند. بنابراین مردان می‌توانند مردانگی «بی‌دقت» را بدون هیچ مخالفت و قضاوتی انجام دهند، ولی برای زنان نظارت‌های زیادی وجود دارد.

محور دوم: تقسیم کار جنسیتی و تنش بین هویت‌های چندگانه

تقسیم کار جنسیتی یکی از هنجارهای مسلط در همه جوامع بشری است و از چالش‌هایی بود که زنان در طیف‌های متنوع با آن درگیر بودند. این طیف را می‌توان از کشورهای جنوب آسیا که در تقسیم کار جنسیتی به‌شدت خط‌کشی و تفکیک شده هستند، تا کشورهای شمال اروپا و آمریکای شمالی که با ایجاد بازار کار اولیه و ثانویه و به‌صورت غیرمحسوس بر این تفکیک تأکید

دارند؛ ملاحظه کرد. فراری (۲۰۲۱) در بررسی تجارب زنان در کشور اندونزی تأکید می‌کند بر اساس هنجار مسلط اجتماعی، مردان نان‌آور اصلی خانه و جایگاه زنان محدود نقش‌های خانگی است و در عمل این رویکرد تأثیری منفی بر روند شغلی زنان می‌گذارد.

پیکاردی (۲۰۱۹) در تحلیل تأثیر این رویکردها و هنجارها بر ورود زنان به ساختار آموزش عالی ایتالیا اشاره می‌کند و آن را «درب شیشه‌ای» می‌نامد که در مراحل استخدام مانع ورود زنان است. در تحلیل تأثیر تقسیم کار جنسیتی مورلی (۲۰۱۳) دو سازمان حریص با نام «خانواده» و «دانشگاه» معرفی می‌شوند که از منابع مهم تعیین‌کننده در حضور زنان در موقعیت‌های رهبری آموزش عالی هستند. مورلی تأکید می‌کند فشار رقابتی جهانی و فرهنگ مسلط بر کار اجرایی همراه با فشارهای اقتصادی، ساعات کاری آکادمیک را زیاد می‌کند و رهبری فعالیتی همه‌جانبه تلقی می‌شود. یکی از مدیران زن ایرلندی در مطالعه دیوپاین و همکاران (۲۰۱۱) عنوان کرد:

«در هنجارهای رایج سازمانی، مدیریت ارشد موفق مستلزم تعهد بی‌وقفه به اهداف استراتژیک سازمان و با پیش‌فرض ضمنی انجام ۲۴ ساعته نقش‌های مدیریتی است.»

مدیران زن آموزش عالی در مطالعه وودوارد (۲۰۰۷) در انگلستان، تجربه خود را در این موقعیت «محموله کاری بزرگ غیرقابل مدیریت» توصیف کردند. این مشاهدات منجر به توصیف رهبری به‌عنوان «کار حریصانه» (کوری و همکاران، ۲۰۰۲) نیز شده است. لینچ (۲۰۱۰) دانشگاه را یک «منطقه بی‌دغدغه»^۱ که پیش‌فرض آن این است که دانشگاهیان فقط به حرفه خود تعهد دارند. تجارب زنان مدیر نشان می‌دهد «رهبران به‌عنوان کارگرانی با مسئولیت صفر»^۲ در نظر گرفته می‌شوند که فاقد مسئولیت‌های مراقبتی هستند (گرومل و همکاران، ۲۰۰۹). وظیفه اخلاقی زنان برای مراقبت از کودکان، بیماران و سالمندان به این معنی است که زنان در محیط کار برابری منفی دارند و زنان ناچار هستند برای این موازنه «اجتناب از سوگیری»^۳ داشته باشند که در آن تعهدات گسترده خانواده را برای دستیابی به موفقیت شغلی به حداقل برسانند یا پنهان کنند (باردوئل و همکاران، ۲۰۱۱) یا به گفته رونت و میلز (۲۰۰۴)، برای عبور از مرز بین کار و خانواده، «عوارض» بپردازند. شاه طالبی و همکاران (۱۳۸۸) در مطالعه تجربه زنان مدیر آموزش

1 carefree zone

2 zero-load workers

3 bias avoidance

عالی در ایران نشان دادند توازن بین دو ساختار یکی از مهم‌ترین ضرورت‌های حضور در موقعیت‌های مدیریتی است. یکی از مصاحبه‌شوندگان او می‌گوید:

«همه فکر می‌کنند که گرفتن مسئولیت خارج از خانه برای خانم‌ها به دلیل مسئولیت‌هایی که دارند، مشکل ایجاد می‌کند و واقعیت هم همین هست و فرد باید از خانواده بزند، ولی خوب به نظر من باید بین کار و زندگی تعادل ایجاد کرد».

کوژابکوا (۲۰۲۱) در قزاقستان و آزمان (۲۰۲۱) با توجه به محیط مالزی و پرورسکی و بیودری (۲۰۱۹) در بررسی تجربه کشورهای آفریقایی به این نتیجه رسیدند که در جامعه آسیایی و آفریقایی با فرهنگ مردانه، محدودیت‌هایی از جنس فرهنگی و رفتاری وجود دارد، رفتارهایی که به زنان یاد می‌دهد که کارها و فعالیت‌هایی متناسب جنسیتشان انجام دهند و زنان برای ایجاد موازنه باید «شعبده‌بازی» (عدو یبوح و همکاران، ۲۰۲۱) کنند. ابالخیل (۲۰۱۷) در بررسی تجارب زنان مدیر نشان داد «تفکیک جنسیتی» رایج در عربستان، زنان را از شرکت در جلسات استراتژیک بازمی‌دارد و دسترسی به اطلاعات و منابع مهم را برای آن‌ها محدود می‌کند. مورلی و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی تجارب زنان مدیر در مالزی تأکید می‌کنند فرهنگ مسلط ساعت‌های طولانی کاری مدیران که زنان به آن اصطلاح «ساعت‌های کاری دیوانه‌وار» اختصاص دادند، یکی از مهم‌ترین موانع پیش روی زنان در مسیر پیشرفت شغلی و ایجاد موازنه بین هویت‌های چندگانه است.

محور سوم: پذیرش زنان در موقعیت رهبری، زنان به‌عنوان مردان نارس

یکی دیگر از موانعی که زنان در تجارب خود از موقعیت رهبری و مدیریتی به آن اشاره کردند، تثبیت جایگاه آنان به‌عنوان مدیر و پذیرش آنان به‌عنوان رهبر بود. هویت رهبر از طریق روابط قدرت شکل می‌گیرد و موقعیت‌های رهبری رسمی می‌تواند به فرد قدرت کنترل بر منابع و تأثیرگذاری بر نوآوری و تغییرات سازمانی بدهد. از رهبران انتظار می‌رود اقتدار و عاملیت عاطفی از خود نشان دهند و مهارت‌های بین فردی و ارتباطی عالی داشته باشند و باید بین تعارضات حاصل از هویت‌های متعدد توازن ایجاد کنند و اینجاست که ممکن است برخی ناهماهنگی‌ها رخ دهد. زیرا بسیاری از هنجارهای فرهنگی برای رهبران با نقش‌های جنسیتی در تعارض هستند و ضرورت دارد در هم ادغام شوند. برت و استرو (۱۹۹۸) از این تعارض به‌عنوان زنان دارای «مشکل مشروعیت یا اعتبار در سازمان‌ها» هستند؛ یاد می‌کند. بنابراین از

منظر رهبری، یکی از مهم‌ترین چالش‌های زنان، پذیرفته شدن در موقعیت رهبری با توجه به انتظارات نقشی چندگانه براساس فرهنگ مسلط اجتماعی است.

اوکانر (۲۰۰۱) در مطالعه خود در ایرلند، تأکید می‌کند زنان در آموزش عالی اغلب احساس می‌کردند بار اضافی متفاوت بودن یا «دیگری» بودن را به دوش می‌کشند. در این زمینه پالودی و دنمارک (۲۰۱۱) از زنان به‌عنوان «بیگانگان و غریبه‌هایی» که از پشت پنجره‌ها به درون سیستم آموزشی نگاه می‌کنند و به عبارتی آن‌ها شاهد و نظاره‌گر تغییرات هستند و مداخله‌ای در تغییرات ندارند، یاد می‌کند. در بسیاری موارد عدم پذیرش زنان به‌گونه‌ای است که ایورسن (۲۰۱۱) به مضمون «احساس یک شیاد و متقلب» بودن در تجربه زنان مدیر در آمریکا، اشاره می‌کند که معمولاً زنان از مراتب پایین‌تر شغلی وارد سازمان می‌شوند و وقتی در پلکان ترقی بالا می‌روند، سازمان دائم گذشته آنان که در مراتب شغلی پایین‌تر بودند را به آن‌ها یادآوری و نوعی عدم پذیرش را برای آنان ایجاد می‌کند. ژائو و جونز (۲۰۱۷) در مطالعه خود در چین نشان دادند زنان علی‌رغم بر عهده گرفتن نقش‌های مدیریتی و رهبری؛ در انتظار عمومی به‌عنوان رهبر شناخته نمی‌شوند و به‌نوعی دچار «رد هویت» می‌شوند یا مثلاً در فرهنگ هند، اولویت اشتغال با مردان است و اگر زنان استاد دانشگاه یا صاحب موقعیتی مدیریتی بشوند به‌عنوان «غاصبان مشاغل» معرفی می‌شوند و عملاً کلیشه‌ها مردان را قوی و ریسک‌پذیر و زنان را ترسو و منفعل معرفی و زنان مدیر را وادار به تغییر هویت و رفتار کرده است. به گفته مورلی و کراس راد (۲۰۱۵)، زنان شبیه «مردان نارس» می‌شوند.

محور چهارم: موفقیت در جایگاه رهبری

درحالی‌که زنان برای ورود به موقعیت رهبری و مدیریت با چالش‌های متعددی روبرو بودند، پس از کسب آن با چالش موفقیت در رهبری و بازنمایی از یک رهبر موفق مواجه بودند. برکینشاو (۲۰۱۵) در مطالعه خود در انگلستان، نتیجه می‌گیرد اغلب زنان برای حضور در منصب رهبری آموزش عالی و موفقیت در آن به مهارت‌های اضافه‌تری نیاز دارند، از جمله اینکه شبیه «آفتاب‌پرست» باشند. دان، گراچ و هایل (۲۰۱۴) به واکاوی تجربه سه رئیس دانشگاه در آمریکا پرداخته‌اند و مضامین مهمی درباره درک آن‌ها از رهبر موفق کشف کردند. براساس تجربه این زنان، رهبر موفق فردی از خود گذشته است که شبکه ایجاد می‌کند، وظیفه‌مدار و متمرکز بر تأمین مالی است و نهایتاً در مواجهه با چالش‌ها مقاوم و موفق است. واتن و همکاران (۲۰۱۹) در انگلستان به این نتیجه رسیدند که زنان موفق، در طول فرایند رهبری، منافع

مشترک با همکاران و مردان ایجاد کرده‌اند و فروتن بودن و درعین حال حمایت از یکدیگر، نقش مهمی در افزایش موقعیت‌های رهبری برای آنان داشته است. این در حالی است که پاسخ‌دهندگان در مطالعات مورلی و همکاران (۲۰۱۷) در جنوب شرق آسیا، آلمان (۲۰۲۱) در مالزی و مورلی و کراس راد (۲۰۱۵) به عدم حمایت زنان از یکدیگر در موقعیت‌های رهبری و مدیریتی اشاره می‌کنند. یافته‌های آن‌ها به‌ویژه در آسیا نشان می‌دهد دانشگاه‌ها، مانند بسیاری از سازمان‌های بزرگ با منافع و نقش‌های گوناگون، ساختارهایی شدیداً سیاسی و رقابتی هستند و در کنار این مناسبات، مسئله جنسیت از طریق روابط اجتماعی و تعاملات روزمره منتقل و بازتولید می‌شود. خصومت و بی‌اعتمادی به رهبران زن، بی‌اعتماد به قدرت رهبری زنان، بازخوردهای منفی همکاران مرد به زنان صاحب‌منصب، وجود رقابت‌های منفی و حسادت ازجمله تجارب زنان مدیر در آموزش عالی است که موفقیت آن‌ها را در موقعیت رهبری تحت تأثیر قرار می‌دهد.

محور پنجم: مهارت، علاقه و نقش مربیگری

رهبری در آموزش عالی مستلزم بهره‌مندی از توانایی و مهارت‌های لازم در مدیریت و کنترل بهره‌وری و همچنین تحولات هویتی برای مدیریت تردیدها، اعتمادبه‌نفس، مدیریت استرس شغلی و همچنین برخورد با تعارض، اضطراب، ناامیدی، مقاومت، بدبینی برای تأثیرگذاری بر ذهنیت همکاران و هدایت آن‌ها به سمت اهداف سازمانی است (آکر، ۲۰۱۲). در کنار مهارت‌های فردی، وجود منتور و یا مربی برای شناخت بسیاری از مهارت‌ها و ضرورت‌های مدیریتی نقش مهمی در تسهیلگری حضور زنان در موقعیت رهبری دارد. مربیگری^۱ می‌تواند شکل دیگری از رهبری باشد، چون به‌طور ضمنی بر هندسه قدرت نسلی تکیه دارد. با این حال، مطالعات نشان می‌دهد که زنان دانشگاهی نسبت به هم‌تایان مرد خود، راهنمایی و حمایت کمتری دریافت می‌کنند و این نابرابری از اوایل دوران تحصیلی آغاز می‌شود (دوور و همکاران ۲۰۰۸).

مردان معمولاً تلاش می‌کنند تا شبکه اجتماعی و ارتباطی خود را توسعه دهند و بنابراین در ایجاد ارتباطات با یکدیگر و حمایت‌های معنوی و مربی‌گری برای پیشرفت در مناصب مدیریتی به یکدیگر کمک زیادی می‌کنند. این شبکه‌سازی مردان تا آنجا پیش می‌رود که در تعیین مدیران بعدی نیز نقش‌آفرینی می‌کنند. بالنگر (۲۰۱۰) به مفهوم «شبکه پسر خوب»

1 Mentoring

اشاره کرده است که به معنای گروهی از مردان منتخب است که حمایت جدی از یکدیگر دارند و مانع آرزوهای ارتقاء شغلی زنان است. بنابراین مردان با ایجاد شبکه‌های حمایتی نقش مربی را برای مدیران مرد جدید ایفا می‌کنند و زنان در این زمینه با کمبود مربی و وجود شبکه‌های حمایتی مواجه هستند (ایورسن، ۲۰۱۱؛ اسکات ۲۰۰۸). منفردی و همکاران (۲۰۱۹) در انگلستان، در تحلیل تأثیر این شبکه حمایتی از نقش «حلقه فضیلت» نام می‌برند که از آن در فرهنگ آکادمیک، برای تحقیق و تبادل دانش استفاده می‌کنند و این حلقه‌ها با توسعه مهارت‌های زنان و ارتقاء دانش مدیریتی آن‌ها، کمک زیادی به رفع پیش‌داوری‌های منفی نسبت به حضور زنان در مناصب مدیریتی دارد. البته نقش این شبکه‌های حمایتی براساس محیط‌های جغرافیایی مختلف تفاوت پیدا می‌کنند، به طوری که برخی از مطالعات نیز یافته‌های متفاوتی را نشان می‌دهند. برای مثال برکینشاور (۲۰۱۵) در هند جنوبی، نشان می‌دهد نظر زنان درباره اهمیت مربی و منتور متفاوت است و رویکردهای آنان همگن نیست. برخی از زنان خود را موظف به کمک به زنان دیگر نمی‌دانند و بین آن‌ها تفاوت‌های رویکردی زیادی وجود دارد و در حقیقت مدرک و مستند روشنی برای وجود حس خواهری و همبستگی بین آن‌ها وجود ندارد.

محور ششم: موانع سازمانی و استانداردهای دوگانه

موانع سازمانی به صورت آشکار و پنهان بر روند ارتقاء علمی و اجرایی زنان در ساختار آموزش عالی نقش دارند. آزمان (۲۰۲۱) تأکید می‌کند در مالزی موانع سازمانی متعددی همچون تبعیض‌های جنسیتی و عدم شفافیت در فرایندهای انتخاب و ترفیع، یکی از عوامل بازتولید تبعیض و سوءبرداشت‌ها پیرامون رهبری و شایستگی‌های زنان است. مورلی و همکاران (۲۰۱۷) درباره بی‌ثباتی رویه‌های ترفیع و «استانداردهای دوگانه» توضیح دادند که گاهی اوقات برای تشدید موانع علیه زنان، در زمان ارسال پرونده تغییرات گسترده در روند و شرایط ترفیع اعمال شده است. شکاف دستمزد نیز از دیگر چالش‌هایی است که زنان به صورت گسترده در آموزش عالی تجربه می‌کنند (یونسکو، ۲۰۲۱). نتایج مطالعات پیشین نشان می‌دهد زنان هنگام پذیرش شغلی، کمتر از مردان برای دریافت دستمزد بالاتر مذاکره و چانه‌زنی می‌کنند، که می‌تواند باعث شکاف دستمزد بین اعضای هیئت‌علمی مرد و زن در یک گروه یکسان شود. جانسون (۲۰۱۷) تأکید می‌کند یکی از واضح‌ترین شاخص‌های سقف شیشه‌ای، شکاف مداوم دستمزد بین مردان و زنان در یک رتبه یکسان هیئت‌علمی است. یافته‌های تجربی او تأییدی بر

«حقیقت شکاف دستمزدی مبتنی بر جنسیت» موجود و مداوم و در اقلیت بودن زنان دانشگاهی در مقابل مردان، حضور کمتر آن‌ها در پست‌های ارشد و تعداد زیاد آن‌ها در موقعیت‌های پاره‌وقت است. ساندرسن (۲۰۲۰) تأکید می‌کند همه این «حقایق» نشان‌دهنده نوعی «انتقام آکادمیک» از زنان عضو هیئت‌علمی است. پالودی و دنمارک (۲۰۱۱) این تجربه را «جو سرد آکادمیک» می‌نامند و مصادیق این فضا برای اعضای هیئت‌علمی زن را مواردی چون نابرابری دستمزد و حقوق، تضاد شغل و خانواده، ارزیابی‌های جانبدارانه توسط دانشجویان و عدم دسترسی به مشاوره و شبکه‌سازی می‌دانند.

یورسن (۲۰۱۱) سقف شیشه‌ای و پرداخت نابرابر دستمزد را مانعی نامرئی می‌داند که مانع پیشروی افراد واجد شرایط می‌شود. مانع دیگر از نظر او «کف چسبنده سازمانی» است که برای مثال، زنان تمایل دارند در موقعیت‌های سطح پایین قرار بگیرند و معمولاً برای «وفاداری طولانی‌مدت و ثبات تک‌شغلی» پاداش دریافت می‌کنند.

محور هفتم: مداخله سیستم سیاسی و مناسبات فراساختاری

درحالی‌که موانع فرهنگی، اجتماعی و خانوادگی تجربه مشترک زنان در مسیر کسب موقعیت‌های مدیریتی در آموزش عالی مناطق مختلف جغرافیایی بود، محور نوآورانه که به‌ویژه در منطقه آسیا درباره آن گفتگو شد، تسلط سیستم سیاسی بر انتصابات و همچنین وجود فساد و رشوه در ساختار اداری است. به نظر می‌رسد شفاف شدن سیستم‌های اداری و سازمانی در کشورهای توسعه‌یافته، فرصت کمتری برای این نوع مداخلات فراهم می‌آورد، اما در ساختار کشورهای درحال توسعه، سهم این نوع مداخلات بالاست. مورلی و کراس راد (۲۰۱۵) در بررسی چالش‌های زنان برای حضور در مناصب مدیریتی و رهبری در کشورهای هند، پاکستان، سریلانکا و بنگلادش دریافتند که ارتباط رهبری با رشوه و فساد زیاد است. زنان تأکید کردند که این باور فرهنگی وجود دارد که قدرت فسادآور است و اغلب رهبران به جای شایستگی، از طریق خویشاوندی و شبکه‌های قدرت به این موقعیت می‌رسند.

آزمان (۲۰۲۱) در مالزی و کوژابکووا (۲۰۲۱) در قزاقستان به تأثیر حمایت مالی و روابط و شبکه سیاسی مرتبط با قدرت یا همان پارتی‌بازی در کسب مناصب رهبری در سیستم آموزش عالی اشاره می‌کنند. براساس یافته‌های آنان کسب موقعیت مدیریتی یکی از مسیرهای مهم برای پیشرفت در موقعیت‌های سیاسی بعدی و بالاتر است و بنابراین، رقابت زیادی برای حضور در این موقعیت‌ها وجود دارد و اغلب مردان با شبکه‌سازی تلاش می‌کنند این موقعیت‌ها را در

حلقه دوستان و همکاران خود حفظ کنند. السوبایی و جونز (۲۰۱۷) و ابالخیل و آلن (۲۰۱۶) با بررسی تجارب زنان در ساختار عربستان سعودی به این نتیجه رسیدند زنان با دسترسی به «واسطه» یا همان «شبکه اجتماعی از ارتباطات بین فردی، که ریشه در پیوندهای خانوادگی و خویشاوندی دارد» برای خود فرصت‌های حرفه‌ای فراهم می‌کنند، اگرچه باید مستقیماً به اعضای مرد خانواده تکیه کنند تا ارتباطات اجتماعی گسترده‌تر را تسهیل کنند.

نتیجه‌گیری

زنان در آموزش عالی همچون دیگر ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی برای حضور در موقعیت‌های مدیریتی با موانع و چالش‌های گوناگونی روبرو هستند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد غیبت رهبران زن در مناطق جغرافیایی مختلف دلایل گوناگونی دارد؛ که بخش‌های زیادی از آن‌ها در عنوان مشترک؛ اما در شکل و شدت تجربه متفاوت است و می‌توان آن‌ها را در شش محور شامل «مردسالاری و هنجارهای رایج جنسیتی همراه با تعصب و پیش‌داوری»، «تقسیم کار جنسیتی و تنش بین هویت‌های چندگانه»، «پذیرش زنان در موقعیت رهبری، زنان به‌عنوان مردان نارس»، «موفقیت در جایگاه رهبری»، «مهارت، علاقه و نقش مربیگری»، «موانع سازمانی و استانداردهای دوگانه» و «مداخله سیستم سیاسی و مناسبات فراساختاری» قابل طبقه‌بندی بودند. یکی از نکات مهم این پژوهش دسته‌بندی و ایجاد مضامین براساس تجربه زنان در کشورهای مختلف و متنوع جهان و درعین‌حال محور و مقوله نوآورانه مداخلات سیاسی بود. مداخلات سیاسی در کشورهای آسیایی به‌صورت گسترده‌ای بر حضور زنان در مناصب مدیریت تأثیرگذار بود، درحالی‌که این تجربه در کشورهای آمریکای شمالی و اروپا کمتر قابل مشاهده بود. علاوه بر این تسلط هنجارهای سنتی مردسالارانه همراه با تحمیل نقش‌های محدود مبتنی بر جنسیت و نابرابری شدید بر زنان از ویژگی‌های فرهنگی در کشورهای آسیایی و آفریقایی است که بازتاب جدی در فرهنگ سازمانی نیز دارد. این نابرابری درون خود اقتدار پرخاشگرانه را به دنبال دارد که علاوه بر یک نظم نمادین قوی که تفوق مردان بر زنان را ترجیح می‌دهد؛ در آن زنان هرگز نباید از مردان پیشی بگیرند. همان‌گونه که به‌صورت گسترده در پژوهش‌های استرالیا، غنا، ایرلند، کنیا، آفریقای جنوبی، مالزی و انگلستان تأکید شده است، زنان دانشگاهی بین دو ساختار و نهاد حریص شامل خانواده گسترده و دانشگاه، گیر افتاده‌اند و موازنه بین این دو طیف گسترده‌ای از مفاهیم نظری و نوآورانه را در زمینه‌های مختلف پدید آورده است. طبق تئوری روان‌شناختی، رهبران زن در

ساختارهای سنتی به‌سختی می‌توانند مسئولیت‌های خانوادگی و حرفه‌ای‌شان را کنار هم قرار دهند و هرگاه، مشغول هر دو کار می‌شوند این قضاوت به وجود می‌آید که مسئولیت‌های مادری و همسری خود را به‌خوبی انجام نداده‌اند و این موضوع نیز بازنمایی زیادی در تجارب زنان مدیر داشت. یافته‌های این مطالعه با نظریه آکر (۱۹۹۰) نیز همراستا بود که تسلط هنجارهای مردسالارانه بر ساختار و فرهنگ سازمانی این ایده را تقویت می‌کند که کارکنان این ساختار باید «کارگران ایده‌آل» باشند و کارگر ایده‌آل یک تصور مردانه از کسی است که تمام‌وقت، با اضافه‌کاری و بدون مسئولیت خانوادگی کار می‌کند و «ظاهراً مردی است که کارش زندگی اوست و همسرش مراقب همه‌چیز است».

از مجموع محورهای حاصل از طبقه‌بندی یافته‌های پژوهش می‌توان گفت زنان در معرض فشار از سوی برخی قوانین، هنجارها و رویه‌های پیدا و پنهان هستند که دائماً از آن‌ها مطالبات گوناگونی دارد و زنان برای رسیدن و ماندن در موقعیت رهبری باید هزینه‌های مختلفی را بپردازند. عوامل پیدا همچون نابرابری در دستمزد، ساعات کاری غیرمنعطف، سهم کم زنان در مراتب بالای آکادمیک و تبعیض در استخدام قابلیت بهتری برای شناسایی و مواجهه دارند، اما عوامل پنهان تأثیرگذارتر و مؤثرتر عمل می‌کنند. فشار عوامل پنهان همچون شبکه مردانه توزیع فرصت‌های آکادمیک، فشار هنجاری فرهنگ سازمانی، کلیشه‌های رایج علیه زنان و سوگیری، پذیرش زنان، روابط سمی، مطالبات و نقش‌های خانوادگی فضایی را حول زنان شکل می‌دهد که دارای عناصر کنترلی قدرتمند و درعین‌حال غیرقابل رؤیتی است که می‌توان آن را زیست در قلمرو اشباح سرگردان^۱ نامید. این اشباح سرگردان شامل رویه‌ها، رفتارها، کلیشه‌ها، انتظارات، ارزیابی‌های جانبدارانه و غیرقابل رؤیتی است که برای ماندن در موقعیت مدیریتی و رهبری، راهی جز برآوردن رضایت آنان وجود ندارد.

مورلی (۲۰۱۴) زنان را «رهبران غایب» در آموزش عالی نام نهاد و این مطالعه نشان می‌دهد این رهبران غایب باید در قلمرو اشباح سرگردان زیست کنند و برای توسعه شایستگی و کسب موقعیت‌های بالاتر با هزینه‌های متعدد فردی، روانی و خانوادگی رضایت این اشباح را که شامل موانع قدرتمند پنهان و غیرقابل دید با انتظارات گسترده هستند، برآورده کنند. این نتیجه‌گیری، نافی ارزشمندی فضای آموزش عالی و نقش بی‌بدیل آن در توسعه توانمندی و عاملیت آفرینی برای زنان نیست، بلکه تأکید می‌کند زنان برای حضور در موقعیت رهبری در این ساختار مولد، کلیدی و با پرستیژ وارد قلمرو اشباح سرگردان می‌شوند.

1 Wandering ghosts

منابع

- شاه طالبی، سمیه؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ عجمی، سیما (۱۳۸۸)، تجارب زنان مدیر از رهبری در آموزش عالی؛ یک مطالعه کیفی، دانش و پژوهش در علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان، شماره ۲۳؛ صص ۴۰ - ۲۱
- Abalkhail, J. M. (2017). Women and leadership: Challenges and opportunities in Saudi higher education. *Career Development International*
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158.
- Acker, S. (2012). Chairing and caring: Gendered dimensions of leadership in academe. *Gender and education*, 24(4), 411-428.
- Adu-Yeboah, C., Oduro, G., & Takyiakwaa, D. (2021). Women's Leadership in Ghanaian Higher Education: A Matter of Tokenism, Equality, or Equity?. *International Briefs for Higher Education Leaders*, (9), 11-12.
- Akpinar-Sposito, C. (2013). Women in management research: Theoretical perspectives. *4eme Franco-Tchèque Trends in International Business*, 11. halshs-00839365
- Alsubaie, A., & Jones, K. (2017). An overview of the current state of women's leadership in higher education in Saudi Arabia and a proposal for future research directions. *Administrative Sciences*, 7(4), 36.
- Azman, N. (2021). Malaysian Women in Higher Education Leadership: Promise Without Progress. *International Briefs for Higher Education Leaders*, (9), 11-12.
- Ballenger, J. (2010). Women's Access to Higher Education Leadership: Cultural and Structural Barriers. In *Forum on Public Policy Online* (Vol. 2010, No. 5). Oxford Round Table. 406 West Florida Avenue, Urbana, IL 61801.
- Bardoel, E. A., Drago, R., Cooper, B., & Colbeck, C. (2011). Bias avoidance: Cross-cultural differences in the US and Australian academies. *Gender, Work & Organization*, 18, e157-e179.
- Britton, D. M., & Logan, L. (2008). Gendered organizations: Progress and prospects. *Sociology Compass*, 2(1), 107-121.
- Burkinshaw, P., & White, K. (2017). Fixing the women or fixing universities: Women in HE leadership. *Administrative Sciences*, 7(3), 30.
- Currie, J., Thiele, B., & Harris, P. (2002). *Gendered universities in globalized economies: Power, careers, and sacrifices*. Lexington Books
- Coleman, M., & Glover, D. (2010). *Educational Leadership And Management: Developing Insights And Skills: Developing Insights and Skills*. McGraw-Hill Education (UK).
- Cooper, H.M. (2009). *Research Synthesis and Meta-analysis: A Step-by-Step Approach (Applied Social Research Methods)*.
- Davidson, M. J. (2012). Women in management worldwide: Progress and prospects. *Human Resource Management International Digest*
- Devine, D., Grummell, B., & Lynch, K. (2011). Crafting the elastic self? Gender and identities in senior appointments in Irish education. *Gender, Work & Organization*, 18(6), 631-649.

- Dever, M., Laffan, W., Boreham, P., Behrens, K., Haynes, M., Western, M., & Kubler, M. (2008). Gender differences in early post-PhD employment in
- Dunn, D., Gerlach, J. M., & Hyle, A. E. (2014). Gender and leadership: Reflections of women in higher education administration. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1), 2.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573-598.
- Fagenson, E. A. (1986). Women's work orientations: Something old, something new. *Group & Organization Studies*, 11(1-2), 75-100.
- Fitzgerald, T. (2011, November). Troubling leadership? Gender, leadership and higher education. In Australian Association for Research in Education Conference, Hobart, Australia (Vol. 27).
- Ford, J., & Collinson, D. (2011). In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work. *Work, employment and society*, 25(2), 257-273.
- Grummell, B., Devine, D., & Lynch, K. (2009). The care-less manager: Gender, care and new managerialism in higher education. *Gender and Education*, 21(2), 191-208.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard business review*, 88(9), 80-85.
- Iverson, S. V. (2011). Glass ceilings and sticky floors: Women and advancement in higher education. *Women as leaders in education: Succeeding despite inequity, discrimination, and other challenges*, 1, 79-105.
- Johnson, H. L. (2017). Pipelines, pathways, and institutional leadership: An update on the status of women in higher education. American Council on Education. Center for Policy Research and Strategy. Retrieved from <https://www.acenet.edu/Documents/HES-Pipelines-Pathways-and-Institutional-Leadership-2017.Pdf>
- Lynch, K. (2010). Carelessness: A hidden doxa of higher education. *Arts and Humanities in Higher Education*, 9(1), 54-67.
- Kuzhabekova, A. (2021). Women's Leadership in Higher Education in Kazakhstan. *International Briefs for Higher Education Leaders*, (9), 11-12.
- Manfredi, S., Clayton-Hathway, K., & Cousens, E. (2019). Increasing gender diversity in higher education leadership: The role of executive search firms. *Social Sciences*, 8(6), 168.
- Morley, L. (2013). The rules of the game: Women and the leaderist turn in higher education. *Gender and education*, 25(1), 116-131.
- Morley, L. (2014). Lost leaders: Women in the global academy. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 114-128.
- Morley, L. & Crossouard, B. (2015). Women in higher education leadership in South Asia: Rejection, refusal, reluctance, revisioning. University of Sussex Centre for Higher Education & Equity Research.
- Morley, L., Berma, M., & Abdul Hamid, B. D. H. (2017). Managing modern Malaysia: women in higher education leadership. In *The changing role of women in higher education* (pp. 137-154). Springer, Cham.
- O'Connor, P. (2001). A Bird's Eye View..... Resistance in Academia. *Irish Journal of Sociology*, 10(2), 86-104.
- Odejide, A. (2007). "What can a woman do?" Being women in a Nigerian university. *Feminist AFricA 8: Rethinking Universities I*.

- Paludi, M. A., & Denmark, F. L. (2011). "Many Phantoms and Obstacles... Looming in Her Way": Women Faculty in Academe. Women as leaders in education. Succeeding despite inequity, discrimination, and other challenges, 45-78.
- Picardi, I. (2019). The glass door of academia: Unveiling new gendered bias in academic recruitment. *Social Sciences*, 8(5), 160.
- Phillips, K. (2012). Companies with female directors perform better. *HR Review*, 50-72.
- Prosser, M. (2006). *Shaping a fairer future*, London, Department of Trade and Industry
- Prozesky, H., & Beaudry, C. (2019). Mobility, gender and career development in higher education: Results of a multi-country survey of African academic scientists. *Social Sciences*, 8(6), 188-202.
- Rice, C. (2014). 6 steps to gender equality: How every university can get more women to the top and why they should, Tromso, Science in Balance Group
- Runté, M., & Mills, A. J. (2004). Paying the toll: a feminist post-structural critique of the discourse bridging work and family. *Culture and Organization*, 10(3), 237-249.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). Toward a metasynthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in nursing & health*, 26(2), 153-170.
- Shahtalebi, S., Yarmohammadian, M. H., & Ajami, S. (2009). An Investigation of Women Administrators' Experience of Leading in Higher Education (A Qualitative Study). *Journal of Curriculum planning Knowledge & Research in Educational Sciences*, Islamic Azad University of Khorasgan, Isfahan, 23(22): 21-40 (in Persian)
- Smit, P. E. (2006). *Leadership in South African higher education: A multifaceted conceptualisation* (Doctoral dissertation, Institute of Education, University of London).
- Shah, S. J. (2010). Re-thinking educational leadership: exploring the impact of cultural and belief systems. *International Journal of Leadership in Education*, 13(1), 27-44.
- Van den Brink, M., Y. Benschop, and W. Jansen. 2010. Transparency in academic recruitment: A problematic tool for gender equality? *Organization Studies* 31, no. 12: 1–25.
- Walby, S. (2011). Women are crucial to economic recovery. *Knowledge Economy*
- Watton, E., Stables, S., & Kempster, S. (2019). How job sharing can lead to more women achieving senior leadership roles in higher education: a UK study. *Social Sciences*, 8(7), 209.
- Williams, C. L., Muller, C., & Kilanski, K. (2012). Gendered organizations in the new economy. *Gender & Society*, 26(4), 549-573.
- Woodward, D. (2007). *Work-life balancing strategies used by women managers in British "modern" universities*. Equal Opportunities International.
- Zhao, J., & Jones, K. (2017). Women and leadership in higher education in China: Discourse and the discursive construction of identity. *Administrative Sciences*, 7(3), 21.

گزارش:

- UNESCO (2021), *Women in higher education: has the female advantage put an end to gender inequalities?*
- UNESCO Institute for Statistics (2021). *Data on enrolment by education level (ISCED) and gender*. Online resource: <http://data.uis.unesco.org/>