



واکاوی ادراک اعضای هیئت علمی نسبت به چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی

مهدی صالحی^۱، هوشیار محمدزاده^۲، پیمان قنبریان قلندر^۳

۱. استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانامه: m.salehi@uok.ac.ir

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانامه: hoshayar.mohammadzadeh@gmail.com

۳. دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانامه: peyman.gh420@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: هدف از پژوهش حاضر، واکاوی ادراک اعضای هیئت علمی نسبت به چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی بود.
تاریخچه مقاله: تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۲۸ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۲/۰۲	روش: رویکرد تحقیق حاضر با توجه به ماهیت موضوع کیفی و به طور خاص از راهبرد پدیدار شناسی تفسیری استفاده گردید. میدان تحقیق کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه بودند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند و ملاک‌محور ۱۵ نفر (۶ نفر زن و ۹ مرد) به عنوان مشارکت‌کنندگان تحقیق انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌های تحقیق از منشور مصاحبه نیمه‌ساختار یافته استفاده گردید و تا رسیدن به حد نصاب اشباع مقوله نظری مصاحبه‌ها ادامه یافت. همچنین با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXqda تحلیل داده‌های و خروجی داده‌های صورت پذیرفت. شیوه تحلیل داده‌های پژوهش با توجه به حساسیت موضوع و تعداد کم کدهای باز از شیوه کدگذاری دو مرحله‌ای (باز و محوری) استفاده گردید.
کلیدواژه‌ها: آموزش عالی، چالش‌های رهبری زنان، رهبری زنان، فمینیست.	یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان داد که ۳ مقوله به عنوان برای رهبری زنان در آموزش عالی ایجاد چالش می‌کنند که عبارتند از: موانع فردی، موانع نهادی و موانع فرهنگی می‌باشد. همچنین یافته‌های ۸ مقوله محوری را به عنوان راهکارهای اساسی مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان نمایان ساخت که عبارتند از: تحول بینش‌مندی و آغشته به خودآگاهی، موازنه‌کردن ترتیبات دانشگاه برای زن و مرد، تقویت جو غیررسمی در دانشگاه، ارائه برنامه‌های توسعه رهبری، پرداختن به سوگیری ناخودآگاه، پرداختن به سوگیری ناخودآگاه، تشویق زنان به دنبال کردن نقش رهبری و حمایت از تغییر سیاست‌های دانشگاهی.

استناد: صالحی، مهدی؛ محمدزاده، هوشیار؛ قنبریان قلندر، پیمان (۱۴۰۵). واکاوی ادراک اعضای هیئت علمی نسبت به چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی. مدیریت دانشگاهی، ۵ (۱)، ۱-۲۷.

<https://doi.org/10.22034/jam.2026.146010.1169>



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه کردستان.

مقدمه

در سال‌های اخیر، موضوع رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی به یکی از مهم‌ترین محورهای پژوهش‌های مدیریت آموزش عالی و سیاست‌گذاری دانشگاهی تبدیل شده است. اگرچه زنان در بسیاری از کشورها سهم قابل‌توجهی از اعضای هیئت علمی و دانش‌آموختگان دوره‌های تحصیلات تکمیلی را تشکیل می‌دهند، اما همچنان حضور آنان در سطوح عالی مدیریت دانشگاهی با نابرابری‌های آشکار و پنهان مواجه است. مطالعات نشان می‌دهد که این نابرابری صرفاً ناشی از تفاوت‌های فردی یا شایستگی‌های حرفه‌ای نیست، بلکه ریشه در ساختارهای سازمانی، فرهنگ نهادی، روابط قدرت، سوگیری‌های جنسیتی و الگوهای سنتی حکمرانی دانشگاهی دارد. از دیدگاه نهادی، دانشگاه‌ها اگرچه خود را سازمان‌هایی مبتنی بر شایسته‌سالاری معرفی می‌کنند، اما در عمل بسیاری از فرایندهای جذب، ارتقا و انتصاب مدیران همچنان تحت تأثیر هنجارهای جنسیتی قرار دارند و فرصت‌های برابر برای زنان را محدود می‌کنند. از این‌رو، شناخت نحوه ادراک اعضای هیئت علمی نسبت به چالش‌های رهبری زنان می‌تواند تصویری واقع‌بینانه از موانع آشکار و پنهان موجود در محیط‌های دانشگاهی ارائه دهد و زمینه را برای تدوین سیاست‌های اثربخش در راستای تحقق عدالت جنسیتی فراهم سازد (O'Connor, 2020).

رشد مطالعات مرتبط با رهبری دانشگاهی نشان می‌دهد که حضور زنان در مناصب مدیریتی نه تنها یک مطالبه مبتنی بر عدالت اجتماعی، بلکه یکی از عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت حکمرانی دانشگاهی، افزایش نوآوری سازمانی، توسعه سرمایه انسانی و بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری است. با این وجود، شواهد پژوهشی حاکی از آن است که زنان عضو هیئت علمی همچنان با چالش‌هایی نظیر کلیشه‌های جنسیتی، محدودیت در دسترسی به شبکه‌های حرفه‌ای، فقدان حمایت‌های سازمانی، فرصت‌های نابرابر برای ارتقا و مقاومت‌های فرهنگی در مسیر دستیابی به جایگاه‌های رهبری روبه‌رو هستند. این موانع علاوه بر کاهش فرصت‌های پیشرفت شغلی، بر ادراک اعضای هیئت علمی از عدالت سازمانی، اعتماد به نظام مدیریت دانشگاه و مشروعیت فرایندهای انتصاب مدیران نیز تأثیر می‌گذارد. بنابراین، واکاوی ادراک اعضای هیئت علمی می‌تواند ابعاد اجتماعی، فرهنگی و سازمانی این چالش‌ها را روشن ساخته و به طراحی راهبردهای مؤثر برای افزایش مشارکت زنان در رهبری دانشگاهی کمک کند (O'Connor, 2023).

رفتارهای ویژه‌ای که معمولاً مدیران زن، در صحنه‌ای که مردان بر آن مسلط هستند از خودشان بروز خواهند داد، نیازهای آموزشی خاصی را برای مدیران زن در مؤسسات آموزش عالی خواهد ساخت که این موارد برای مدیران مرد چندان مطمح‌نظر نخواهد بود از جمله:

- ۱_ بهبود مهارت‌های شغلی در حد ایجاد اعتماد به نفس در آن‌ها،
- ۲_ بهبود مهارت‌های مدیریتی در بافت روابط میان کارکنان،
- ۳_ دستیابی به استراتژی‌های که بتواند سبب تغییرات فرهنگی دانشگاه گردد،
- ۴_ واریسی اینکه هدف از رهبری زنان در مؤسسات آموزشی چیست؟
- ۵_ تمام ملاحظات آموزشی مدیریت مؤسسات عالی به مدیریت زنان باید به نگهداشت هویت زنان تأکید داشته باشند (Lazarina, 2017).

در سال‌های اخیر، مؤسسات آموزش عالی در ایران نیز به این موضوع توجه بیشتری داشته‌اند و در تلاش‌شان تا تنوع جنسیتی در سطح رهبری و مدیریت مؤسسات بهبود یابد. در این راستا، برخی از مؤسسات آموزش عالی در ایران، برنامه

ها و راهکارهایی را برای افزایش تعداد زنان در سطح رهبری و مدیریت مؤسسات خود ارائه داده‌اند. به عنوان مثال، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران در سال ۱۳۹۹، برنامه عملیاتی جنسیت در آموزش عالی را معرفی نموده است. این برنامه با هدف افزایش حضور زنان در سطح رهبری و مدیریت مؤسسات آموزش عالی و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب برای تساوی جنسیتی در آموزش عالی ایران طراحی گشته است. همچنین در مطالعه ای گاس (۱۴۰۲) مشخص شده است که کلیشه‌های جنسیتی، باورهای منزلتی و انتظارات فرهنگی، مهم‌ترین موانع ظهور زنان در نقش‌های رهبری دانشگاهی هستند و ادراک اعضای دانشگاه را نسبت به شایستگی زنان برای تصدی مناصب مدیریتی تحت تأثیر قرار می‌دهند (Gaus, 2023).

سرمایه در سازمان‌های آموزشی، دارای دو مفهوم انسانی و مالی است. بسیج هر دو سرمایه، سبب محقق ساختن توسعه و بهبود اهداف سازمانی می‌گردد. حدود ۷۰ درصد از منابع و سرمایه سازمان‌های آموزشی را منابع انسانی تشکیل خواهند داد. بهبود و توسعه هر جامعه همبستگی متقابل با توانمندی‌ها و مشارکت اعضای آن اجتماع دارد و به این مقصود باید بایستی فرصت‌های ضروری را فراهم نمود تا تمامی اجتماع اعم از زن و مرد قادر باشند در سطوح مختلف محلی، منطقه‌ای و ملی با پروسه توسعه مرتبط گردند. زنان نیمی از افراد اجتماع ما را تشکیل خواهند داد و حضور قابل توجه این قشر از جامعه در آموزش عالی ضرورت به کارگماشتن تمامی توان و پتانسیل زنان را در اجتماع مورد مطالعه اجتناب ناپذیر ساخته است (حسن‌زاده و حشمتی، ۱۳۸۱). با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در افزایش حضور زنان در هیئت علمی دانشگاه‌ها، شکاف جنسیتی در مناصب رهبری آموزش عالی همچنان یکی از چالش‌های اساسی نظام‌های دانشگاهی به شمار می‌رود. تداوم این نابرابری نه تنها اصل شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه ظرفیت دانشگاه‌ها را برای بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌ها، نوآوری در تصمیم‌گیری و ارتقای کیفیت حکمرانی دانشگاهی نیز محدود می‌سازد. از سوی دیگر، ادراک اعضای هیئت علمی نسبت به فرصت‌ها، موانع و سازوکارهای ارتقای زنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، پذیرش رهبران زن و موفقیت سیاست‌های برابری جنسیتی دارد. درک این ادراکات می‌تواند ابعاد پنهان تبعیض، سوگیری‌های نهادی و موانع فرهنگی را آشکار سازد و شواهد لازم را برای بازنگری در سیاست‌های انتصاب، ارتقا و توانمندسازی مدیران دانشگاهی فراهم آورد. افزون بر این، در شرایطی که دانشگاه‌ها با چالش‌هایی همچون بین‌المللی شدن، تحول دیجیتال، رقابت علمی و افزایش انتظارات ذی‌نفعان مواجه هستند، بهره‌گیری از ظرفیت‌های رهبری زنان به یک ضرورت راهبردی برای تحقق حکمرانی فراگیر، افزایش اثربخشی سازمانی و توسعه پایدار آموزش عالی تبدیل شده است؛ از این رو، واکاوی ادراک اعضای هیئت علمی نسبت به چالش‌های رهبری زنان می‌تواند مبنای طراحی سیاست‌های مبتنی بر شواهد برای کاهش نابرابری‌های جنسیتی و ارتقای کیفیت نظام آموزش عالی باشد.

با عنایت بر آنچه بیان گردید، می‌توان اذعان نمود، با غامض گردیدن جوامع امروزین، قادر نخواهیم بود سازمان‌ها از جمله مؤسسات آموزش عالی را با دانش و ذهنیت دیروز اداره نمود. اندیشمندان بر این باور هستند که محقق ساختن اهداف و ایجاد تحول در امور با سبک رهبری و مدیریتی مشارکت‌جویانه امکان پذیر است. در این سبک مدیریتی به پروسه سهیم گشتن افراد در فعالیت‌های توجه خاصی می‌شود تا بافت همکاری و همیاری برای همه امکان پذیر گردد از آنجا نیمی از شاغلین مؤسسات آموزش عالی را زنان تشکیل خواهند داد غیرمنصفانه خواهد بود که این نیروی بالقوه و عظیم مورد بی‌مهری قرار گیرد و سبب حاشیه‌نشینی آنها گردد. از این حیث مسئله رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی به

مثابه یک مسئله اساسی و مهم در جامعه شناخته شده است، تحقیقات پیشین نشان می‌دهد حضور زنان در مؤسسات آموزش عالی، بهبود عملکرد و کیفیت آموزش و پژوهش را به همراه دارد. افزون بر این مسائل، چالش‌های متنوع دیگری نیز برای رهبری زنان در آموزش عالی ایران وجود دارد که می‌تواند مانع جدی برای جذب و بکارگیری توانمندی زنان در این مؤسسات باشد، لذا سؤال اصلی که در این تحقیق مطرح می‌گرددو همچنین محققان به دنبال پاسخگویی به آن خواهند بود این است که چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی کدام‌اند؟

مبانی نظری

تاریخچه رهبری زنان در آموزش عالی به دوران‌های قدیمی بازمی‌گردد، اما در طول تاریخ تحولات مختلفی را تجربه کرده است. برخی از مهمترین رویدادها و تغییرات در راستای رهبری زنان در آموزش عالی عبارتند از:

۱. قرون وسطی: در اکثر جوامع، زنان اجازه دسترسی به آموزش عالی را نداشتند. تنها در صورتی که از خانواده‌های نجیب و ثروتمند بودند، ممکن بود که به دانشگاه رفته و تحصیل کنند.

۲. قرن ۱۹: در اوایل قرن ۱۹، برخی دانشگاه‌ها در اروپا و آمریکا شروع به پذیرش زنان کردند. اولین دانشگاه زنان در جهان، دانشگاه لندن در سال ۱۸۴۸ تأسیس شد.

۳. قرن ۲۰: در این قرن، زنان به طور گسترده‌تری به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دسترسی پیدا کردند. در بسیاری از کشورها، حقوق زنان بهبود یافت و تحصیل در دانشگاه‌ها برای آنها ممکن شد.

۴. قرن ۲۱: در حال حاضر، زنان به طور گسترده در آموزش عالی حضور دارند و در تمام رشته‌ها و رده‌های تحصیلی فعالیت می‌کنند. همچنین، زنان رهبران برجسته و موفق در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی وجود دارند (White, 2014).

با این حال، هنوز هم برخی موانع و تحدیدکننده‌ها وجود دارد که مانع از رشد و پیشرفت زنان در رهبری در آموزش عالی می‌شوند. به عنوان مثال، نسبت زنان به مردان در سطوح رهبری بالا هنوز کمتر است و زنان در برخی رشته‌های علمی و فنی همچنان کمتر حضور دارند.

(Sue & Sagle 2007) نقش جنسیت، رفتار و قالب‌های جنسیت، سقف شیشه‌ای و رهبری زنان در مدیریت را از موانع اساسی در پیشرفت زنان مدیر می‌انگارد. برداشت‌های سطحی و پیش‌داوری‌هایی که در مورد ویژگی‌های احساسی و رفتاری زنان وجود دارد، سبب می‌گردد تا زنان قادر نباشند در سلسله مراتب سازمانی از سطوح خاصی بالاتر بروند (اسفندیانی، ۱۳۸۱).

همچنین اجتماعی شدن زنان به گونه‌ای است که آن‌ها را به سمت مشاغل حرفه‌ای سوق خواهد داد، نه مشاغل مدیریتی و این نمونه‌ها وجود نقش‌های قالبی را تقویت می‌نماید. در نتیجه زنان در مقایسه با مردان در طی این فرایند تمایل کمتری به مدیریت پیدا خواهند کرد (گیوریان، ۱۳۸۰).

در واقع زنان فقط در مرحله ماقبل آخر یک موقعیت شغلی ممتاز، با مانع روبه‌رو نمی‌گردند، بل آن‌ها در مراحل مختلف و در نقاط متعددی که به آن مرحله خواهد انجامید، از صحنه فعالیت خارج می‌گردند (Eagle & Carly, 2007).

از سویی، ایران از نظر مشارکت زنان در مدیریت وضعیت نامساعدی را داراست؛ 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 را دارا نیستند و در مقیاس دسترسی به ساخت قدرت بسیار ضعیف می‌باشند (خلیلی، ۱۳۸۶). و این سبب گردیده 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 مسئولیت‌پذیری در بعضی موارد قابلیت‌های بیشتری نمایان ساخته‌اند، این ضرورت روش مطلوبی برای متنبه ساختن جامعه و دیدگاه آنان نسبت به زن و فعالیتها و مشارکتهای آنان تلقی می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۰).

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 داده که از این میزان در حدود ۳۶ درصد آنان تحصیلات عالی را دارا هستند. این اطلاعات نشان‌دهنده آن است که با افزایش تعداد زنان و دخترانی که دارای تحصیلات عالی هستند در سال‌های اخیر و افزایش حضور آنان در زمینه‌های اجتماعی و اقتصادی، زنان هنوز سهم اندکی از بازار کار را در اختیار دارند (محمدی، ۱۳۸۸).

از سوی دیگر تحقیقاتی در حوزه مدیریت و رهبری زنان نمایان ساخته است که زنان مدیر در حاشیه قرار دارند، اما با وجود موانع زیاد در رهبری آموزشی و در زندگی همچنان از خود مقاومت و ایستادگی نشان داده‌اند. این زنان در برابر نقطه‌نظرگاه ساختاری جامعه که رهبری را مردانه تصور می‌نمایند، اقدام به مبارزه می‌کنند. از جمله شیوه‌هایی که زنان مدیر برای مقابله با دیدگاه ساختاری رهبری مردانه به‌کار می‌گیرند، استفاده از روش یا شیوه مقاومت هست. نظریه مقاومت^۱ در این معنا شامل توانایی غلبه یافتن بر مشکلات و معضلات سازمانی است. به طور کلی مدیران زن موفق معمولاً در سمت رهبری یا مدیریت رویکرد مقاومت را به کار می‌گیرند و بیشتر پژوهشگران نظریه مقاومت را به‌سان یک ویژگی انطباقی و کنار آمدن با مهارت‌ها و صفات مثبت از جمله بردباری، تحمل، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، عزم و اراده و خطرپذیری بیان می‌نمایند (Christman & McClan, 2008).

همچنین به انجام رسانیدن مسئولیت عظیم و گسترده به خصوص در امر تربیت فرزندان از سویی و مسأله مشارکت زنان در عرصه‌های متنوع اجتماعی از سوی دیگر دو بحث کاملاً غیرقابل انکارند اینکه چگونه می‌توان این دو مسئولیت را در کنار هم به انجام رسانید به گونه‌ای که با انجام یکی به دیگری آسیبی وارد نگردد و به نحو شایسته‌ای هر دو امر خانه داری و مشارکت صورت گیرد مسأله اساسی است که باید با ظرافت و دقت تمام در مورد آن تأمل کرد و به یک الگوی مناسب و عملی دست یازید (اعرابی، ۱۳۸۰).

پیشینه داخلی

اسماعیل‌پور و تفقیدی (۱۳۹۶) به مطالعه‌ای با عنوان مطالعه کیفی موانع ارتقای رهبری شغلی و مدیریتی زنان پرداختند. دو مفهوم «الزامات فرهنگی و اجتماعی» و «الزامات نقشی» به منزله درون مایه های پژوهش و علل اصلی عدم ارتقای شغلی و مدیریتی بانوان مورد شناسایی قرار گرفتند. الزامات فرهنگی و اجتماعی مربوط به عواملی است که به صورت مستقیم از طرف ساختار جامعه مانع پیشرفت بانوان می‌گردد و الزامات نقشی مربوط به عواملی است که به صورت

^۱. Resiliency Theory

مستقیم مانع ایجاد نخواهد کرد بلکه با تأثیرگذاری بر میل درونی و فردی آن شوق و انگیزه پیشرفت شغلی از در آنان محو می‌گردد.

بابایی زکلیکی (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان بررسی چالش‌های زنان برای ارتقاء به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی به مطالعه پرداخته است. نتایج حاکی از این است که ۱- اکثر مدیران زن دارای تحصیلات دانشگاهی در رشته‌های علوم انسانی و متأهل بوده و از سن حدود ۴۰ سال و سابقه خدمت ۵-۱۰ سال برخوردار هستند ۲- اهم عوامل مؤثر در احراز پستهای مدیریتی و ارتقای مدیران مزبور سوابق درخشان و عملکرد خوب شغلی، تحصیلات بالاتر، تجربه مناسب و پایبندی به ضوابط است ۳- نوع قابلیت‌های مورد فراگیری در اولین سمت مدیریت تقویت اعتماد به نفس، قضاوت عادلانه و سایر مهارت‌های مدیریتی است ۴- مشکلات مدیران زنان، نگرش سنتی حاکم در جامعه، عدم برخورداری از مزایا و امکانات برابر و عدم پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان ذکر گردیده است. ۵- موانع ارتقا به طور عمده تعصب و نگرش‌های سنتی تصمیم‌گیرندگان است. به عبارت دیگر، براساس تحلیل عاملی انجام شده، موانع اجتماعی- فرهنگی بیش از عوامل فردی و سازمانی عنوان شده است. یافته‌های تحقیق نیک‌پی (۱۳۹۸) با عنوان زنان و چالش‌های پذیرش مدیریت در آموزش و پرورش نشان داد عامل سازمانی و مدیریتی، عمده‌ترین مشکل در پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی و ستادی است که این موضوع در بین افراد با سطوح تحصیلی بالا، بیش‌تر خود را نشان می‌دهد. عوامل اجتماعی، فرهنگی و انگیزشی به ترتیب در مرتبه‌های بعدی اولویت قرار داشته و زنان مجرد تمایل کم‌تری به پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی و ستادی نشان داده‌اند. کم‌ترین مشکل مربوط به عامل جسمانی است که تنها در میان افراد با سنوات کاری بالا مطرح است. از نظر سایر متغیرهای سن، محل کار (از نظر جغرافیایی و مقطع تحصیلی) و مسئولیت یا عدم مسئولیت در مدیریت مدرسه نیز تفاوت معناداری مشاهده نگردید. نوزانی و یزدی (۱۳۹۹) در تحقیق خویش با عنوان چالش‌های مدیریتی زنان در ایران؛ مطالعه دانشگاه بین‌المللی امام خمینی به عنوان یک سازمان دولتی به مطالعه پرداخته‌اند. یافته‌ها حاکی از آن بود که مدیریت زنان در مشاغل مدیریتی تحت تأثیر شدید مسئولیت‌های خانوادگی و باورهای قالبی منفی نسبت به اشتغال زنان و توانایی‌های شغلی آنان قرار دارد همچنین با وجود رشد تحصیلات دانشگاهی در میان کارکنان زنان در دانشگاه بین‌المللی، علت اصلی سهم ناچیز آنان در تصدی سمت‌های مدیریتی، راغب نبودن آگاهانه آنان در پذیرش مسئولیت و ریسک مدیریتی است.

در پژوهشی که توسط عرب‌گری و همکاران (۱۴۰۱) با هدف واکاوی تجارب زیسته زنان در مسیر دستیابی به مناصب مدیریتی در دانشگاه‌های دولتی انجام شد، موانع پیش‌روی زنان در دو سطح ساختاری و فرهنگی مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های این مطالعه نشان داد که «سقف شیشه‌ای» در مؤسسات آموزش عالی نه تنها متأثر از قوانین و رویه‌های سازمانی غیرشفاف، بلکه عمیقاً ریشه در «شبکه‌های غیررسمی مردسالارانه» دارد که مانع از دیده شدن توانمندی‌های مدیریتی زنان می‌شود. این پژوهش همچنین تأکید می‌کند که زنان برای غلبه بر این چالش‌ها، ناچار به پذیرش استراتژی‌های انطباقی هستند که گاه منجر به تعارض میان نقش‌های حرفه‌ای و انتظارات هنجاری جامعه از آنان می‌شود.

پیشینه خارجی

یافته‌های تحقیق (Alsubaihi (2020 با عنوان چالش‌های رهبران دانشگاهی زن برای به دست آوردن موقعیت‌های رهبری ارشد در آموزش عالی در عربستان سعودی حاکی از آن است چالش‌های فرهنگی و سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین چالش‌های پیش روی زنان دانشگاهی معرفی شده است. سپس چالش‌های مربوط به عدم توانمندسازی به عنوان چالش

دوم شناسایی شدند، در حالی که چالش‌های شخصی آخرین چالش‌ها را رتبه بندی کردند. (Gandhi et al 2021) در تحقیق خویش با عنوان زنان مفقودالاثر در رهبری دانشگاه هند: موانع و تسهیل‌کننده‌ها به مطالعه پرداخته‌اند. با این حال، داده‌ها نشان می‌دهد که بیشتر زنان در بخش آموزش عالی به پست‌های میان‌رده محدود می‌شوند، به‌اندازه روسای بخش‌ها، روسای دانشکده‌ها، کنترل‌کننده امتحانات و حتی کارمندان ثبت‌نام، اما به سختی به معاونت تبدیل می‌شوند. در بخشی که به طور سنتی بسیاری از زنان را به عنوان انتخاب شغلی مورد علاقه خود جذب کرده است، فقدان استعداد کافی نمی‌تواند پاسخگو باشد. همچنین یافته‌های تحقیق (Bush 2022) با عنوان رهبری میانی در آموزش عالی: چالش‌ها و فرصت‌ها حاکی از آن است که بهره‌گیری از توانمندی، انعطاف و استقامت بالای زنان در فعالیت‌های دانشگاهی، جزئیات نگرانی زنان و وقت شناس بودن آن‌ها به عنوان فرصت و از سوی دیگر جنبه احساسی بودن زنان، عدم انتقادپذیری و داشتن شغل‌های خانگی به مثابه چالشی اساسی قلمداد می‌گردد.

یافته‌های تحقیق (Maheshwari & Nayak 2022) تحت عنوان رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی ویتنامی: یک مطالعه اکتشافی در مورد موانع و توانمندسازی برای ارتقای شغلی نشان داد که موانع اصلی در ارتقای شغلی زنان، عدم تعادل بین کار و زندگی، ادراک زیردستان در مورد رهبران زن، شبکه‌های اجتماعی و عوامل شخصی است. عواملی که رهبران زن را برای پیشرفت در مسیر شغلی خود برانگیخته است، شامل حمایت مستمر خانواده و مربی، تغییر طرز فکر کارفرمایان، و شایستگی رهبری بالقوه رهبران زن بوده است.

اهداف پژوهشی

هدف کلی: محققان در پژوهش حاضر به واکاوی ادراک اعضای هیئت علمی نسبت به چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی خواهند پرداخت. از دل هدف کلی پژوهش حاضر نیز به اهداف جزئی آن پرداخته خواهد شد که به ترتیب زیر است:

- ۱_ واکاوی چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه
- ۲_ راهکارهای اساسی جهت مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی از دیدگاه استادان دانشگاه رازی کرمانشاه

سؤالات پژوهشی

- بدین منوال، در راستای اهداف پژوهشی، سعی محققان بر این خواهد بود که به سؤالات پژوهشی زیر پاسخ دهند:
- ۱_ چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه چه می‌باشد؟
 - ۲_ از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه، چه راهکارهای اساسی می‌توان جهت مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی اتخاذ نمود؟

روش تحقیق

این پژوهش در چارچوب پارادایم کیفی و با اتخاذ رهیافت پدیدارشناسی تفسیری طراحی و اجرا شده است. انتخاب این رهیافت از آن جهت صورت گرفت که مسئله‌ی «ادراک اعضای هیئت علمی نسبت به چالش‌های رهبری زنان»، ماهیتی عمیقاً ذهنی و مبتنی بر تفسیر تجربه‌های زیسته است. برخلاف رویکردهای کمی که به دنبال سنجش فراوانی پدیده‌ها هستند، پدیدارشناسی تفسیری بر «درک معنای نهفته در کنش‌های انسانی» و چگونگی بازنمایی واقعیت‌های اجتماعی توسط کنشگران تمرکز دارد. (Rogers & Willing, 2017) از این رو، این روش امکان واکاوی لایه‌های پنهان ادراکات، باورها و تجربیات پیچیده‌ی اساتید را فراهم می‌آورد تا بتوان معنای پدیدارگونه‌ی چالش‌های رهبری زنان را در بستر ساختاری مؤسسات آموزش عالی تبیین کرد.

از منظر روش‌شناختی، این مطالعه بر پایه اصل «تفسیر معنا» استوار است؛ بدین معنا که محقق نه به عنوان یک ناظر بیرونی، بلکه به عنوان تفسیری عمل می‌کند که تلاش دارد از طریق تعامل با روایت‌های شرکت‌کنندگان، به ساختار معنایی پدیده‌ی مورد مطالعه دست یابد. این رویکرد با هدف عبور از توصیف‌های سطحی و دستیابی به درکی عمیق از «چگونگی» و «چرایی» ادراک اعضای هیئت علمی از موانع پیش‌روی زنان در مسیر قدرت، برگزیده شده است. بنابراین، پدیدارشناسی تفسیری در اینجا به عنوان یک چارچوب معرفت‌شناختی عمل می‌کند که اعتبار یافته‌ها را از طریق همسویی با تجربیات اصیل مشارکت‌کنندگان تضمین می‌نماید.

نمونه عبارت است از مجموعه‌ای از نشانه‌ها که از یک قسمت، یک گروه یا جامعه‌ای بزرگ‌تر انتخاب می‌شوند. به‌طوری که این مجموع معرفت کیفیات و ویژگی‌های آن قسمت، گروه یا جامعه بزرگ‌تر باشد. در این پژوهش برای سنجش نظرات اعضای نمونه موردنظر از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. طبق بررسی محققان در رویکرد تحقیق کیفی روش نمونه‌گیری هدفمند^۲ چون موجب غنای اطلاعاتی می‌شود، بیشتر مورد قبول بوده است (محمد پور، ۱۳۹۸). ملاک انتخاب نمونه در پژوهش حاضر افرادی بودند که شاهد عینی از وجود چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی بودند. در ادامه نیز اطلاعات جمعیت‌شناسی مشارکت‌کنندگان شرح داده شده است. از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور، تعداد ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی (۶ زن و ۹ مرد) دانشگاه رازی تا رسیدن به اشباع داده‌ها، در پژوهش شرکت داده شدند. اطلاعات دموگرافیک مشارکت‌کنندگان در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول ۳-۱: اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

مشارکت‌کنندگان	جنسیت	سن	رشته	نوع مصاحبه	مدت مصاحبه
۱	مرد	۴۸	جامعه‌شناسی	حضور	۴۵
۲	مرد	۶۱	جامعه‌شناسی	حضور	۴۷
۳	مرد	۴۲	جامعه‌شناسی	حضور	۵۰
۴	مرد	۵۷	روانشناسی	حضور	۴۰
۵	مرد	۶۴	روانشناسی	حضور	۴۴
۶	مرد	۴۶	اقتصاد	حضور	۵۰
۷	زن	۳۷	حقوق	تلفنی	۴۳

^۲. Purposive sampling

^۲. Three-dimensional consensus

۴۰	حضور	روانشناسی	۴۳	زن	۸
۴۰	تلفنی	فلسفه	۳۷	زن	۹
۴۸	تلفنی	جامعه‌شناسی	۴۹	مرد	۱۰
۴۵	حضور	اقتصاد	۴۴	زن	۱۱
۴۰	حضور	مدیریت	۵۱	مرد	۱۲
۴۶	حضور	زبان فارسی	۵۲	زن	۱۳
۴۰	تلفنی	فلسفه	۴۰	مرد	۱۴
۵۰	حضور	روانشناسی	۳۴	زن	۱۵

جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با مدت زمان ۴۰ تا ۵۰ دقیقه استفاده شد. به منظور تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و استخراج مضامین پدیدارشناختی، از فرآیند کدگذاری گلگیری بهره گرفته شد. در این پژوهش، کدگذاری گلگیری نه به عنوان یک روش برای تولید نظریه کلان، بلکه به مثابه یک «ابزار تحلیل ساختارمند و نظام‌مند» به کار گرفته شد تا از طریق «مقایسه مداوم» داده‌ها، زمینه برای تقطیر تجربه‌ها و ظهور مضامین اصلی فراهم گردد. در واقع، ترکیب «پدیدارشناسی» به عنوان رویکرد کلی برای فهم معنا، و «کدگذاری گلگیری» به عنوان تکنیک اجرایی برای تحلیل و طبقه‌بندی دقیق داده‌ها، موجب افزایش دقت علمی و استحکام یافته‌های پژوهش گردیده است. این رویه، امکان تقلیل نظام‌مند داده‌ها به مقولات پدیدارشناختی را بدون پیش‌داوری محقق فراهم ساخته است.

جدول ۳-۲: روش اعتبار سنجی یافته‌های تحقیق

ضابطه‌ها	تکنیک‌های اعتبار سنجی تحقیق
اعتبار سازه (تأیید پذیری) ^۳	* تشریح مراحل انجام تحقیق: نحوه جمع‌آوری داده‌ها، نقش محقق، رویکرد تحقیق، شیوه کدگذاری، استخراج کد، واردکردن کدها در نرم‌افزار مکس کیو دی‌ای * فرایند انجام کار در اختیار پژوهشگرانی که با روش مطالعه موردی کارکرده‌اند قرار داده شد تا صحت یافته تأیید گردید.
روایی درونی (باورپذیری) ^۴	* تطبیق توسط مشارکت‌کنندگان: ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان، فرآیند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کردند. * بررسی خبرگان غیر مشارکت‌کننده: بررسی پارادایم کدگذاری باز و محوری توسط ۲ نفر در حوزه آموزش عالی * مثلث‌سازی روش جمع‌آوری اطلاعات: مصاحبه نیمه ساختاریافته باز، مطرح ساختن سؤالات پی‌گیرانه از مشارکت‌کنندگان
پایایی (اطمینان‌پذیری) ^۵	برای تأمین معیار قابلیت اطمینان نیز فرآیند انجام تحقیق در اختیار استاد راهنما و مشاور قرار گرفت، آن‌ها پس از بازنگری فرآیند پژوهش، نتایج را مورد تأیید قرار دادند.

یافته های پژوهش

در فصل چهارم تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش انجام گردید. در این فصل با توجه ترتیب اهداف پژوهشی در فصل اول که شامل: ۱_ واکاوی چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی از دیدگاه استادان دانشگاه رازی کرمانشاه و ۲_

³. Confirmability

⁴. Credibility

⁵. Dependability

ارائه نمودن راهکارهای اساسی جهت مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه است.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از فرآیند کدگذاری دو مرحله‌ای بانی گلیزری (رهیافت ظاهر شونده) استفاده گردید. در این روش ابتدا متن مصاحبه‌ها به طور مکرر مطالعه گردید. در ادامه کدهای باز به صورت جملات مصدری شفاف شدند. با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق که حول محور چالش‌های رهبری زنان و ارائه راهکارهای لازم برای کاهش چالش‌های رهبری زنان بود، کدهای باز، طبقه بندی گردید. افزون بر آن برخی از کدهای باز در میان سؤالات و ابعاد مشخص شده، مشترک بود و این حاکی از آن است که مشارکت کنندگان چالش‌های رهبری زنان در آموزش عالی را بسیار در هم تنیده انگاشتند. از این رو محقق با واری‌های موشکافانه و ارتباط دوباره با مشارکت کنندگان، به تفکیک کردن و تقسیم بندی کدها پرداخت. همچنین نمونه‌هایی از نقطه‌نظرات مشارکت کنندگان در واری هر کدام از بدها به سان متن شاهد بر مفهوم خلق گشته، نگاشته شد و در جدول زیر (۴-۱) استخراج کدها با کدهای باز آغاز گشته است. در ادامه به واری محاسبه شده هر کدام از این مقولات یعنی کدهای محوری و باز گلیزری پرداخته شده است. لازم به ذکر است که در ادامه تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق در راستای اهداف تحقیق مورد واکاوی و کدگذاری قرار گرفته‌اند. لازم به ذکر است که در جدول ۴-۱ زیر نمونه‌ای کدگذاری انجام شده توسط محقق نمایش داده شده است.

جدول ۴-۱: کدهای باز، محوری و گزینشی مستخرج از متن مصاحبه

نقل قول مصاحبه‌شوندگان	کدهای باز	کدهای محوری
" برای زنانی که در دانشگاه توانمند هستند از طرف دولت و خود دانشگاه فرصتی آنچنانی فراهم نمیشه که خود را به عنوان رهبر آکادمیک اثبات کنند" " زنان شاید در انجام فعالیتهای خودشون دچار سهل انگاری و یا کم کاری شوند خب طبیعیه برای همه ممکن این اتفاق بیفته آنچه مهم اینه که به آنها باید فرصت و میدان داد تا توانایی خود را بیشتر تقویت کنند" " همیشه اگر ایده های مردان و زنان در مؤسسات آموزش عالی مطرح بشه چون تعدادشون اقلیت هست در دانشگاه‌های ایران لذا ایده و نظرات ارزشمند آنان نیز یا نادیده گرفته میشه یا خیلی کم به آنها اهمیت داده میشه"	_فرصت نیافتن زنان برای عملکرد بهتر ندادن فرصت به زنان از سوی رهبران _سازمانی _فراهم نشدن موقعیت جهت ارتقاء زنان _ سرمایه‌گذاری بر روی زنان جهت رشد آنان _ نادیده انگاشتن ایده‌های زنان در مسائل خاص رهبری	موانع نهادی

هدف اول پژوهش: واکاوی چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی از دیدگاه استادان دانشگاه رازی

جدول ۴-۲: کدهای باز، محوری و گزینشی مستخرج از متن مصاحبه

کدهای باز (مفاهیم)	کدهای محوری
_هراس از ورود به گروه‌های آموزشی مردسالار _کم بها انگاشتن زنان به وسیله مردان در گروه _عدم مراوده مبتنی بر صمیمت با همتایان و مدیران _تسلط بیشتر شبکه‌های مردانه در سازمانها _خشک خلق بودن زنان برای ارتباط بیشتر با گروه _عدم رغبت زنان جهت ورود به شبکه مردان در دانشگاه _عدم باورمندی زنان به توانمندی ذاتی خویش _عدم انگیزه زنان برای رشد و ترفیع _ناموفق بودن تجارب زیسته زنان در گذشته _عدم مدیریت لازم برای مشارکت با همکاران _پایبند بودن به تمایز شرایط جسمی زنان و مردان _- گرایش نداشتن زنان به ریسک پذیری	موانع فردی

موانع نهادی	_عدم رهبری جسور و شجاع در سطوح مدیریتی بالا _تقویت نگرش مردانه مسئولان و رهبران آموزش عالی _نداشتن قدرت و آزادی عمل کافی در شغل مدیریتی _فقدان جو و فرهنگ‌های رهبری زنان در دانشگاه _حاکمیت بیشتر ذهنیت مردانه در آموزش عالی _عدم کفایت مدل‌های مدیریتی موفق زن در مؤسسات آموزش عالی _ناعدالانه قوانین و مقررات دولتی _عدم حمایت‌های واقع بینانه سیاستگذاران _تسلط دیدگاه مردسالاری در سطوح بالای رهبری _فشارهای حداکثری نهادها _غائب بودن رکن‌های مطالبه‌گر زنان _تلقین نگرش‌های غلط به زنان _فرصت نیافتن زنان برای عملکرد بهتر _ندادن فرصت به زنان از سوی رهبران سازمانی _فرآهم نشدن موقعیت جهت ارتقاء زنان _سرمایه‌گذاری بر روی زنان جهت رشد آنان _نادیده انگاشتن ایده‌های زنان در مسائل خاص رهبری _عدم توجه سازمان برای حمایت _مورد حمایت قرار نگرفتن از سوی خانواده _ایجاد تضاد میان خانواده و کار _فقدان هیبت در رفتار _عدم وجود انجمن برای دفاع از حقوق زنانه _بی‌اعتنائی به پیشنهادات و ایده‌های زنان _خلاقیت فکری کمتر برای حل چالش‌های سازمانی _زبون بودن زنان در مقوله ارتباطی
موانع فرهنگی	_عادی بودن حضور زنان در سازمانهای آموزشی _ارجحیت فرهنگ مردم سالارانه در اجتماع _پنداشت‌های اشتباه در باب نگرش‌های دینی _در تنگنا بودن جامعه‌پذیری توانمندی زنان _نداشتن اعتقاد به استعداد زنان در اجتماع _تک بعدی نگرستن مردان به زنان _مقاومت کردن مردان در برابر پیشرفت همسران در سازمان _هراس داشتن مردان از حضور زنان محیط سازمانی _پررنگ شدن ایدئولوژی‌های مردسالاری _عدم همکفوری مردان با زنان در امورات خانگی _عدم مسئولیت‌پذیری مردان در پرورش فرزندان _برچسب زدن مردانه به مشاغل رهبری و مدیریتی _نگرش‌های اشتباه گذشته در باب مردسالاری در سازمانها

همانطور که در جدول (۴-۱) مشاهده می‌شود، ۵۵ کدباز و ۳ کد بدوی یا محوری از دل داده‌های پژوهشی به عنوان عوامل چالشی رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی احصاء گردید. مقوله‌های محوری به ترتیب عبارتند از:

- موانع فردی
- موانع نهادی
- موانع فرهنگی

از این حیث در ادامه به تجزیه و تحلیل کدهای محوری مستخرج از داده‌ها در راستای پاسخگوی به هدف پژوهشی پرداخته می‌شود:

۴-۳- هدف اول پژوهش

۴-۳-۱- واکاوی چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه

همانگونه که در جدول (۴-۱) مشاهده می‌گردد، ۳ کد محوری به سان چالش‌های اساسی رهبری زنان در آموزش عالی بدست آمده است که در زیر با تکیه بر دیدگاه مشارکت‌کنندگان تحقیق به آن‌ها پرداخته خواهد شد. بدین معنی که هر کدام از کدهای محوری در راستای یا بر مبنای کدهای باز مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

الف) موانع فردی

این مقوله به این موضوع اشاره دارد عدم اعتماد به نفس و برخی ویژگی‌های شخصی و یا عدم رغبت جهت ورود به شبکه مردان در دانشگاه از جمله موارد بازدارنده‌ای هستند که آن‌ها را ترغیب به کنار کشیدن از شغل‌های رهبری در دانشگاه می‌کند. در این راستا شرکت‌کننده شماره ۷ عنوان می‌کند که:

"در بسیاری از موارد همکاران خانم یا خودم توانایی‌های لازم را برای شغل رهبری داریم اما اون اعتماد به نفس رو در خودمون نمی‌بینیم"

ب) موانع نهادی

دومین مقوله محوری به مثابه چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی موانع نهادی است که در یک سیستم تمرکزگرا می‌تواند برای زنان توانمند در عرصه آموزش عالی چالش‌آفرین باشد. رهبری زنان در آموزش عالی به دلیل سهل‌انگاری نهادهای بالادستی و عدم تزریق قوانینی که بتواند راهگشای موانع ارتقاء و پیشرفت زنان در پستهای بالای مدیریتی دانشگاه باشد، به مانعی اساسی برای رهبری زنان تبدیل شده است. عدم برنامه خاص از سوی وزارت بالا برای رشد و توانمندتر ساختن زنان به عنوان رهبری آموزشی به این چالش‌ها بیشتر دامن خواهد زد. مشارکت‌کننده شماره ۱۳ اینگونه بیان می‌دارد:

«ارتقاء زنان به عنوان رهبر در آموزش عالی وابسته به تصمیمات دولت و لزوم برنامه‌ریزی محاسبه شده بدون ایجاد تبعیض برای زنان است که آنها نیز بتوانند از فرصت‌های لازم استفاده کنند و همانند مردان در بسیاری از دانشگاه صاحب

جایگاه های مدیریتی بالا باشند، اما آنچه در عمل مشاهده میشه اینه که این قوانین و آیین نامه ها نه تنها کمک نمیکند بلکه خود به مانعی جدی برای زنان تبدیل شده.»

یکی دیگر از این موانع نهادی رهبری زنان در آموزش عالی فقدان موقعیت های ترفیع زنان بود. این مقوله بر این تأکید دارد که عدم فراهم ساختن موقعیت و فرصتهای مطلوب و سرمایه گذاری معقولانه بر روی توانمندی زنان در حوزه آموزش عالی در جهت رشد خویش و دانشگاه ها و جایگزین ساختن زنان توانمند در مقام رهبری آموزشی میتواند چالشی بزرگ و اساسی در راستای پیشرفت حرفه ای و بردن گوی رقابت در عصر پر تلاطم امروزین برای دانشگاه ها قلمداد گردد. بنابر دیدگاه مشارکت کنندگان این چالش از آنجایی نشأت می گیرد که رهبران آموزشی در آموزش عالی از میدان دادن به زنانی که دارای خلاقیت پداگوژیکی و محیطی و یادگیری هستند دچار سهل انگاری شده و این علل سبب خواهد گردید عملکرد مطلوب آنان بدون اثربخشی برای مؤسسه آموزشی به قهقرا برود. در این خصوص مشارکت کننده شماره ۷ اینگونه اذعان داشت:

« چرا به زنان خلاق در دانشگاه ها میدان نمیشود؟ تا کی میتوان با این باور کنار آمد که باید برای زنان متناسب با ظرفیت آنها موقعیت فراهم و فرصت فراهم کرد؟ مگر الان دانشگاه ها روارد جزء دانشگاه های تک رقمی تاپ دنیا نیست؟ رهبر این دانشگاه مگر الان یک زن سیاه پوست نیست؟».

عدم وجود شبکه های حمایت گرا یکی دیگر از موانع نهادی بود که مشارکت کننده گان به آن اشاره نمودند. مشارکت کنندگان بر این عقیده بودند که در زمینه اداری و آموزشی در دانشگاه رکن مطالبه گری زنان برای حمایت از ایده ها و نقطه نظرات آن ها بسیار کم رنگ است شاید به این دلیل باشد که چون منبع برای حمایت از آنها در دانشگاه ها موجود نیست لذا آنها احساس بیگانگی نموده و مطرح ساختن ایده خویش صرف نظر می کنند، به عبارتی میزان حمایتی که از اعضای دانشگاهی مرد صورت می گیرد برای زنان بسیار اندک است و هیچگونه برنامه ای در بسیاری از دانشگاه های کشور برای این امر وجود ندارد.

شرکت کننده شماره ۷ در این راستا اینگونه اذعان داشت:

«در دانشگاه هرگاه در مورد مسئله ای فراخوانی داده شود حتما باید یکی از مردان لیدر بشوند و ایشان سخنور باشند در حالیکه بسیاری از زنان میتوانند قدرت سخنوری بهتری داشته باشند و مطالبه بهتر بیان کنند» شرکت کننده شماره ۱۲ نیز اینگونه بیان داشت که:

«بسیاری از افراد زن در مؤسسات آموزش عالی در خانه با خانواده خویش هم سازگاری ندارند و برای او مانع ایجاد میکنند و از سوی آنها مورد حمایت قرار نمی گیرند چه برسد به اینکه در یک سازمان برنامه ای برای حمایت از زنان و برنامه آنها داشته باشند..»

شرکت کننده شماره ۳ نیز بیان داشت:

مسئله اساسی این است که دانشگاه ها مثل یک دانشگاه خلاق میتوانند آیین نامه ها و برنامه های خاصی برای حمایت از زنان چه کارمند و چه اعضای هیئت علمی داشته باشند تا آنها هم به پیشرفت آموزش و پژوهشی دانشگاه کمک نمایند مثل مشارکت کارمندان زن در انجام طرح های تحقیقاتی....»

فرهنگ و جو بسیاری از مؤسسات آموزش عالی به گونه ای است که زمینه را بیشتر برای فعالیت های مردان مهیا میکند و ذهنیت مرد سالاری در آن نهادینه می شود، بدین سبب است که بسیاری از زنانی که در شرف بدست گرفتن پست مدیریتی

و رهبری هستند بدلیل نداشتن قدرت و آزادی و عمل کافی از رسیدن به این جایگاه باز خواهند ماند. مسئولیت‌پذیری زیاد و سنگینی بسیاری از وظایف رهبری نیز گاهی اوقات جسارت و شجاعت بالایی را طلب می‌کند که بسیاری از زنان بدلیل نداشتن این خصیصه از برعهده گرفتن آن اجتناب می‌کنند در این راستا مشارکت‌کننده شماره ۷ بیان داشت که:

«بسیاری از وظایف یا مسئولیت‌ها ذاتاً ماهیتی مردانه دارند؛ مانند پستهای مدیریتی در سطوح بالا در دانشگاه که نیازمند انعطاف زیاد برای کنار آمدن با چالشهای آن پست میباشد که برای زنان میتواند مقداری کار را سخت کند» شرکت‌کننده شماره ۱۰ عنوان می‌کند که:

«فرهنگ و جو سازمانی در بعضی از دانشگاه‌ها همراستا و متوازن نیستن، یعنی شاید قاعده یک فرهنگ این باشد که به زنان هم بیشتر میدان شود اما جو دانشگاه شاید با فرهنگ موافق نباشد و از دادن پستهای مهم سازمان به زنان خودداری کند زیرا باور دارد که در صورت دادن پست سازمانی به زنان شاید از اثربخشی دانشگاه کاسته شود».

د) موانع فرهنگی

جامعه‌پذیری یکی از اساسی‌ترین مقوله‌های میباید است اعضای یک دانشگاه یا هر مؤسسه آموزشی دیگری در اوان حیات اجتماعی خویش آن را پشت سر خواند گذاشت و از رو میتوان اذعان نمود که بسیاری از ارزشها در وجود افراد نهادینه میشود. اگر این مرحله اساسی که به مثابه بلوک حیاتی یک بنا است به طور اصولی چیده نشود و مفهوم جامعه‌پذیری توانمندی زنان را در عرصه تنگنا قرار دهد مسائل و چالشهای زیادی را برا هم دانشگاه و هم خود زنان به همراه دارد.

مشارکت‌کننده شماره ۹ بدین شکل توضیح میدهد:

به نظرم اگر تشکیلاتی وجود داشت که از رهبر بودن زنان در دانشگاه کمک میکرد، موقعیت مطلوب تر برای رشد و پیشرفت میداشتیم. چراکه یکجا هست که بتواند صدای نشینده نشده آنها را بشنود تا آنها بتوانند شکایت و انتقادات خود را آنجا مطرح کنن. مثلاً ما اتحادیه کارگری داریم برای حمایت از آنها، همچنین چیزی هم برای زنان در حوزه آموزش عالی برای زنان نیاز هست»

دیدگاه مردسالاری در کشور ما "مهمترین مسئله‌ای هست که موارد آن را میتوان در همه علل بازدارندگی حتی عوامل فردی و سازمانی یافت و این اثرگذاری فراگیر از خصوصیات مهم فرهنگ به شمار میرود، زیرا فرهنگ قادر است مانند اکسیژن همه اجتماع دانشگاهی را تحت تأثیر قرار داده و به رفتار، نگرش و اندیشه افراد در سازمان جهت بدهد. دیدگاه مشارکت‌کننده شماره ۸ در این راستا بدین صورت است:

«هیچوقت نمیتوان مرد سالار بودن جامعه خود را انکار کرد، فقط زنان نیستند بلکه همه قشر و گروه‌های دیگه زمانی میتونن به حقوق خود دست یابند که از حمایت اجتماعی برخوردار گردند، ولی مثل اینکه فعلاً از این حمایت‌های اجتماعی در مؤسسات آموزشی ما خبری نیست»

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان تسلط فرهنگ و باور مردسالاری یکی دیگر از موانع فرهنگی می باشد که به عنوان یک ایدئولوژی در مؤسسات آموزش عالی ریشه دوانیده است. این باور از آنجا نشأت می‌گیرد که فعالیت‌های دانشگاه

بخصوص رهبری و مدیریت آن مستلزم ارتباطات غنی و قوی با سایر دانشگاه‌ها است که این یک ویژگی مردسالارانه است تا از طریق ارتباطات بتواند دانشگاه در راستای اهداف خویش جهت بدهد. این نوع نگاه سبب مانعی برای زنان برای ایفای نقش رهبری در آموزش عالی شده است و شاید بر این اساس زنانی که در رهبری در مؤسسات آموزش عالی بوده‌اند در اثر عدم همکاری و همکفتری اعضای خانواده خود نیز سبب سلب نقش رهبری از وی شده است. مشارکت‌کننده شماره ۵ در این راستای معقتد است:

«باور مردانه بودن پست مدیریتی در دانشگاه‌ها را همه تقریباً قبول کرده‌اند وقتی که هم می‌گن مثلاً فلان زن رئیس یا مدیر فلان جاست یهو می‌بینیم که جا می‌خوریم، و شاید برامون غیرممکن بنظر برسد، این باور نه تنها در مؤسسات آموزش عالی بلکه در خانواده‌ها هم رسوخ کرده و وقتی زنی بخواد رئیس بخشی در یک دانشگاهی بشه ممکنه همسر ایشون مانع این کار بشه».

مشارکت‌کننده شماره ۶ نیز اینگونه بیان داشت:

«چون فضاهای دانشگاهی ما بیشتر مرد است و تقریباً مردها با هم میتوانند از هر حربه‌ی برای پیشرفت استفاده کنند، و با همدیگر براحتی مطرح میکنند ولی با یک زن ممکنه این اتفاق نیفتد و این می‌ترسن که شاید آنها را لو بده». مشارکت‌کنندگان بر این عقیده بودند که فشارهای خانوادگی و نقش‌های متنوعی که برای زن در خانواده تعریف شده است، ممکن است برای رهبری زنان در آموزش عالی یک چالش اساسی باشد که مانع از پیشرفت و تعقلات آنها گردد. افزون بر این مسئله تعارض کار_زندگی بیشتر از آنکه برای مردان مشکل‌آفرین باشد میتواند برای زنانی که به دنبال در دست گرفتن پست‌های حساس و بالاتری هستند چالش‌برانگیز باشد و کنار آمدن با آن برای زنان با سختی و دشواری زیادی همراه است. آنچه از دل داده‌های پژوهشی احصاء گردید مبنی بر کدهای باز از جمله: وظیفه مادرانه، نبود پشتیبانی‌های خانوادگی، انجام وظایف خانواده و نگهداشت توازن میان فعالیت سازمانی و خانواده برای زنان مستعدی است که می‌تواند ضرب‌آهنگ انگیزه آنها را برای ارتقاء کاهش دهد. مشارکت‌کننده شماره ۱۲ در این راستا اینگونه بیان داشت:

«رهبری زنان در دانشگاه‌ها چون نیاز به زمان و حضور فعالانه وی در محیط دانشگاهی داره، و باید تقریباً نیمی از وقت خودش را صرف ان کند و تقریباً میشه گفت فعالیتهای خانه داری و فرزند و... را براش کمتر وقت بگذاره ممکنه با نارضایتی اعضای خانواده از جمله همسر مواجه بشه».

مشارکت‌کننده شماره ۱۰ نیز اینگونه بیان داشت:

«فکر زنان طوری هست که هر سمتی که داشته باشن باید مکرر با خانواده در ارتباط باشن به صورت تلفنی این نشان از رحم و عواطف زیاد زنان است که باید از وضعیت خانه خبر داشته باشن، لذا چون این وضعیت ممکن است تمرکز لازم آنها را بگیره سبب شده که خیلی در مؤسسات تمایلی برای رهبری آنان نباشه حتی اگه زن بسیار توانمند و با دانشی هم باشه».

هدف دوم پژوهش

۴-۱- راهکارهای اساسی جهت مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی از دیدگاه استادان دانشگاه رازی کرمانشاه

در جدول ۳-۴ نمونه‌ی کدگذاری انجام گرفته به وسیله محقق به عنوان راهکارهای اساسی کاهش چالشهای رهبری زنان در طی فرآیند تحقیق نمایش داده شده است.

جدول ۳-۴: کدهای باز، محوری و گزینشی مستخرج از متن مصاحبه

نقل قول مصاحبه‌شوندگان	کدهای باز	کدهای محوری
"از نظر من افرادی باید مانند ناظران یا کارگروه‌های باید در دانشگاه وجود داشته باشد کاملاً بی طرف باشد، تا زنان اگر خواستار ارتقا حتی به ریاست دانشگاه شدن آنها صلاحیت‌ها را بسنجند تا در صورت شایستگی بتوانند مدیریت دانشگاه را بر عهده بگیرند"	فراهم کردن موقعیت برای رهبری زنان _یکارگیری کارگروه‌های آگاه _جهت ایجاد برابری پست مدیریتی _خلق برنامه‌های مشارکت علمی بین زن و مرد _بهره جستن از ایده‌های زن و مرد بدون تبعیض _جذب عیث علمی مبتنی بر مساوات برای زن و مرد از سوی گروه‌ها _تقویت فرهنگ مبتنی بر حقوق و عدالت در دانشگاه	موازنه کردن ترتیبات دانشگاه برای زن و مرد

جدول ۴-۴: کدهای باز، محوری و گزینشی مستخرج از متن مصاحبه

کدهای باز (مفاهیم)	کدهای محوری
_تغییر باور مردان نسبت به ارتقاء زنان در سازمانهای آموزشی _به کارگماشتن رسانه‌ها جهت تقویت زنان در پستهای رهبری _بازخورد دادن به زنان در باب توانمندی‌های آنها _قابلیت چند بُعدی زنان برای رهبری و امور خانه _خودکارآمدی دانشگاه در ترویج عدالت جنسیتی _تبلیغ در باب زنان رهبر توانمند آموزشی در جهان _شناساندن الگوهای زن رهبر موفق در جهان _ترویج خودآگاهی زنان در باب شایستگی‌های خویش	تحول بینشمندی و آغشته به خودآگاهی

موازنه کردن ترتیبات دانشگاه برای زن و مرد	_ فراهم کردن موقعیت برای رهبری زنان _ یکارگیری کارگروه‌های آگاه جهت ایجاد برابری پست مدیریتی _ خلق برنامه‌های مشارکت علمی بین زن و مرد _ بهره جستن از ایده‌های زن و مرد بدون تبعیض _ جذب هیئت علمی مبتنی بر مساوات برای زن و مرد از سوی گروه‌ها _ تقویت فرهنگ مبتنی بر حقوق و عدالت در دانشگاه
تقویت جو غیررسمی در دانشگاه	_ پشتیبانی مدیران میانی از زنان شایسته _ باورمندی مردان نسبت به توانمندی زنان _ توجهات بیشتر به زنان در اتاق فکر و جلسات _ تسلط معیارمندی به جای رابطه‌مداری _ آغشته بودن مدیران به سبک رهبری مشارکت‌محور _ جایگزین ساختن فعالیتهای گروهی به جای فعالیت قبیله‌ای _ افزایش رغبت مردان برای شنیدن ایده‌های زنان
ارائه برنامه‌های توسعه رهبری زنان	_ آموزش تخصصی مفهوم رهبری زنان در دانشگاه _ شفاف شدن اهمیت مسئله رهبری در دانشگاه _ زمینه‌سازی ضروری برای استقرار رهبری زنان _ دادن ایفای نقش رهبری به زنان _ غنی ساختن پلتفرم‌های آموزش رهبری زنان برای دانشجویان
پرداختن به سوگیری ناخودآگاه	_ کوتاه آمدن مردان نسبت به تعصبات مرد سالاری _ تغییر جهت آموزش عالی از مردسالاری محض _ گشودگی ذهنی مخالفان رهبری زنان _ تقویت فرآیندهای خودآگاهی دانشگاهیان در مورد رهبری زنان _ تقویت خودتأملی مردسالاری دانشگاهی در باب توانمندی زنان
تشویق زنان به دنبال کردن ارزش‌های رهبری	_ علاقه‌مند ساختن زنان مطالعه در باب رهبری _ ایجاد برنامه‌های متنوع رهبری برای زنان _ تبلیغ گسترده دانشگاه جهت نمایان ساختن رهبری زنان _ گنجاندن کتابهای رهبری زنان در واحدهای درسی دانشگاه _ ترغیب زنان برای تشکیل شبکه‌های رهبری
حمایت از تغییر سیاست‌های دانشگاهی	_ مرتفع ساختن موانع عمدی رهبری زنان _ هماهنگی نهادهای کلان و خرد برای رفع چالش رهبری زنان _ دارا بودن طرح و برنامه دانشگاه جهت تغییر مانور رهبری زنان _ هموار کردن مسیرهای پیاده‌سازی رهبری زنان در دانشگاه _ جایگزین ساختن راهبردهای نوین رهبری زنان _ پشتیبانی از انتقال رهبری مردان به زنان دانشگاهی

همانطور که در جدول (۴-۲) مشاهده می‌شود، ۴۲ کدباز و ۷ کد بدوی یا محوری از دل داده‌های پژوهشی به عنوان راهکارهای اساسی جهت مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی احصاء گردید. مقوله‌های محوری به ترتیب عبارتند از: ۱- تحول بینش‌مندی و آغشته به خودآگاهی (۸ کد باز)، ۲- موازنه کردن ترتیبات دانشگاه برای زن و مرد (۶ کد باز)، ۳- تقویت جو غیررسمی در دانشگاه (۷ کد باز)، ۴- ارائه برنامه‌های توسعه رهبری (۵ کد باز)، ۵- پرداختن به سوگیری ناخودآگاه، ۶- پرداختن به سوگیری ناخودآگاه (۵ کد باز)، ۷- تشویق زنان به دنبال کردن نقش رهبری (۵ کد

باز)، ۸_ حمایت از تغییر سیاست‌های دانشگاهی (۶ کد باز) بودند. از این رو در ادامه به تجزیه و تحلیل کدهای محوری مستخرج از داده‌ها در راستای پاسخگوی به هدف پژوهشی پرداخته می‌شود:

همانگونه که در جدول (۴-۲) مشاهده می‌گردد، ۷ کد محوری به سان راهکارهای اساسی جهت مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی بدست آمده است که در زیر با تکیه بر دیدگاه مشارکت‌کنندگان تحقیق بدانها پرداخته خواهد شد. بدین معنی که هر کدام از کدهای محوری در راستای یا بر مبنای کدهای باز مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

الف) تحول بینشمندی و آغشته به خودآگاهی

اولین کد محوری به عنوان راهکار اساسی برای مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در آموزش عالی، تغییر بینشمندی و آغشته به خودآگاهی بود که مشارکت‌کننده‌ها بدان اشاره نمودند. با تکیه بر دیدگاه مشارکت‌کنندگان میتوان بیان نمود که دانشگاهیان می‌بایست نسبت به باورهای قبلی خود، ناشی از اینکه زنان به دلیل تک بعدی بودن و وظیفه خانه‌داری فاقد هر گونه تمرکز و نوآوری در عرصه رهبری خواهند بود، تغییر ذهنیت دهند، همچنین افزون بر این باید به زنان توانمند به گونه‌ای باز خود دهند که آنها بتوانند به توانمندی خود پی برده و دارای دیدگاه چند بعدی نسبت به توانایی آنها باشند. در این میان مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که شناساندن الگوهای رهبران زن موفق در عرصه آموزش عالی که با جنبش‌های خویش سبب تغییر و تحول و دگرگونی در مؤسسات آموزش عالی کشورهای دنیا شدند می‌تواند برای زنان مفید و مؤثر واقع گردد. در این راستا مشارکت‌کننده شماره ۱۴ اینگونه بیانات خویش را مطرح نمود:

«در طول تاریخ آموزش عالی زنان بسیاری وجود داشته که توانستن با گروه‌های کوچک در نقش رهبر آموزشی کل آموزش یک کشور را تغییر بدن، اینگونه زن‌ها میتوانند برای زنان ایرانی الگو باشن که هم به کارآمدی خودشون باور کنن و هم یاد بگیرند که میتونن از تک بعدی نگری به چند بعدی نگری که خیلی از مردان این را بهونه کردن، تغییر جهت بدن.»

همچنین مشارکت‌کننده شماره ۱۳ در این راستا اینگونه اذعان داشت:

«باید برای تقویت رسانه و برنامه‌های رهبری زنان دانشگاه‌ها باید برنامه داشته باشن تا زنان پی ببرند که مفهوم رهبری چقدر اهمیت داره و همین مفهوم هست که زن‌ها را به این باور میرسونه که میتونن با تفکر چند بعدی در دانشگاه فعالیت کنند».

ب) موازنه کردن ترتیبات دانشگاه برای زن و مرد

دومین کد محوری به عنوان راهکار اساسی برای مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در آموزش عالی، موازنه کردن ترتیبات دانشگاه برای زن و مرد بود که از دل داده‌های پژوهشی احصاء گردید. مشارکت‌کنندگان بر این عقیده بودند که قوانین و مقررات موجود در آموزش عالی برای کمک به تقویت رهبری زنان در دانشگاه‌ها نیازمند الگوگیری از برنامه‌هایی است که قادر باشد این موقعیت رهبری زنان را در محیط دانشگاهی به مثابه یک فرهنگ نوین نهادینه سازد. اما این استراتژی زمانی میتواند به واقعیت بدل گردد که همراستای در تمامی معیارهای مرد و زن در دانشگاه اعم از: فرهنگ مبتنی بر حقوق و عدالت در دانشگاه، بهره‌گیری از ایده‌های و خواسته‌های مردان و زنان اعم از اعضای هیئت علمی و

کارمندان، بکارگیری کارگروه‌های آگاه جهت ایجاد برابری پستهای مدیریتی و... به کم رنگ کردن این چالش‌های کمک می‌کند. مشارکت‌کننده شماره ۸ در این باب اینگونه بیان نمود:

«تشکیل وبینارهای و کنفرانس‌هایی میان مردان و زنان برای تبادل نظرات و استفاده از آنها میتونه مفدی واقع بشه، زنان باید در جذب هیئت علمی های بیشتر شرکت بکنن و به توانایی آنها احترام گذاشته بشه». شرکت‌کننده شماره ۱ اینچنین بیان داشت:

«از نظر من افرادی باید مانند ناظران یا کارگروه های باید در دانشگاه وجود داشته باشه کاملاً بی طرف باشه، تا زنان اگر خواستار ارتقا حتی به ریاست دانشگاه شدن آنها صلاحیت ها را بسنجند تا در صورت شایستگی بتونن مدیریت دانشگاه را بر عهده بگیرن».

ج) تقویت جو غیررسمی در دانشگاه

سومین مقوله محوری به عنوان راهکار اساسی برای مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در آموزش عالی، تقویت جو غیررسمی در دانشگاه بود که از دل داده‌های پژوهشی احصاء گردید. این مقوله محوری در راستای کاهش چالش‌های رهبری زنان بر این تأکید دارد که دوری‌گزینی از جو رسمی دانشگاه میتواند خود مانعی جدی برای ارتقاء زنان در پستهای بالای سازمانی از جمله رهبری باشد. بسیاری از مؤسسات آموزش عالی از مشارکت زنان در مسائل مهم خودداری می‌کنند و آنگونه که به مردان در این باب اهمیت داده می‌شود، حمایت چندانی از زنان در این راستا انجام نمی‌گیرد. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که حمایت مدیریت دانشگاه از فعالیت و پیشرفت‌های مفید زنان و همچنین میدان دادن بیشتر به آنها برای شنیدن نقطه‌نظرات زنان در باب مدیریتی و تقویت فعالیت‌های گروهی به خصوص میان زنان که در دانشگاه‌های ایران بسیار اندک است در دستور کار قرار بگیرد تا بتواند محکی برای شناسایی زنانی باشد که بتوانند به عنوان رهبری واقعی دانشگاه را در امر هدایت فعالیت‌های وضعیت حال و آینده راهبری کنند. مشارکت‌کنندگان شماره ۶ و ۱۴ به ترتیب اینگونه بیان کردند:

«وقتی جلساتی تشکیل میشود چه در سطح گروه و چه در سطح ریاست دانشگاه، معمولاً میبینیم که زنان یا در حاشیه مینشینن یا بیشتر صحبت نمیکنن و این در نوع خودش معنی داره»

«رهبری زنان در آموزش عالی خیلی بستگی به رئیس یک دانشگاه داره اگه ایشون تفکراتش این باشه که فقط به صورت دسته ای و قبیله ای کار بکند و به افراد دیگه از جمله زنان اهمیت و میدان نده هیچ شانس برای ارتقا نخواهند داشت».

د) ارائه برنامه‌های توسعه رهبری

بنابر دیدگاه مشارکت‌کنندگان چهارمین مقوله محوری به عنوان راهکار اساسی برای مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در آموزش عالی، ارائه برنامه‌های توسعه رهبری است. واژه رهبری برای زنان دز عین جذابیت، اگر بهتر درک گردد و بر روی آن چه از سوی خودشان و دانشگاه بروی آن سرمایه‌گذاری هنگفتی گردد میتواند به صورت دوگانه سبب پیشرفت رهبری زنان و مردان گردد. با توجه به دیدگاه مشارکت‌کنندگان، میتوان بیان نمود که نیم‌نگاهی به گذشته زنانی که به عنوان رهبر آموزشی سبب تحولاتی اساسی در دانشگاه‌های شدند، خود مهر تأییدی است بر اینکه بسیاری از زنان در

جامعه ما نیز قادر هستند با ارائه آموزش‌های تخصصی که از سوی متخصصان و خبرگان دانشگاهی دریافت می‌کنند برای خود میتوانند زمینه‌سازی لازم را جهت رسیدن به مفهوم رهبری انجام دهند. این امر نیازمند این است که اهمیت مسئله رهبری آموزشی زنان به طور جامع برای مؤسسات آموزش عالی شفاف گردد تا همه زنان چه آنان که در مقام اعضای هیئت علمی، کارمند و دانشجو هستند خود را در نقش رهبری ملاحظه نمایند. مشارکت‌کننده شماره ۹ در این باره اینگونه بیان داشت:

«کاهش این چالش لازمه ش اینه که در واحدهای آموزشی دانشگاه‌ها مفاهیم فمینیستی جای بگیرد که خیلی به کم به چشم میخورد، تا دانشجویان زودتر با مفهوم رهبری که با فمینیستی در هم تنیده است و به نوعی ابزار رهبری همان است آشنا بشن».

۲- ارائه برنامه‌های توسعه رهبری زنان

بنابر دیدگاه مشارکت‌کنندگان پنجمین مقوله محوری به عنوان راهکار اساسی برای مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در آموزش عالی، ارائه برنامه‌های توسعه رهبری زنان است. با تکیه بر دیدگاه مشارکت‌کنندگان می‌توان گفت دانشگاه‌ها و کالج‌های میتوانند با در اختیار گذاشتن ایفای نقش رهبری به زنان به تقویت برنامه‌های توسعه رهبری کمک کنند که خود این میتواند سبب خودباوری زنان نسبت به اهمیت رهبری گردد. این راهبرد میتواند به دانشگاه و زنان کمک کند تا مهارت‌های اساسی از جمله مهارت ارتباطی، قدرت چانه‌زنی و تصمیم‌گیری استراتژیک برای رشد و پیشرفت در سمت‌های رهبری را را فرا بگیرند و بدانها اعتماد به نفس زیادی در مقام رهبری بدهد. افزون بر این مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که توسعه این برنامه‌ها قادر است موقعیت‌های شبکه‌سازی و راهنمایی را فراهم سازند تا زنان توانمند قادر باشند در سمت‌های رهبری مواجه گردند، و با این وظیفه خطیر بهتر کنار بیایند. از این حیث، ارائه این پلتفرم‌ها برای زنان در حوزه آموزش عالی به مثابه یک ابزار اساسی جهت افزایش تعداد زنان در پست‌های مدیریتی و رهبری و افزایش پتانسیل‌های مورد غفلت واقع شده آنها در دامن توجه قرار خواهد گرفت. مشارکت‌کننده شماره ۱۱ در این باره اینگونه بیان داشت:

« بسیاری از زنانی که من در دانشگاه آنها را شناختم و میشناسم بیشتر از روی جوگیری و بدون اینکه مفهوم رهبری را درک کنند ادعای آن را دارند درحالیکه این پروسه بسیار سخت و بلندمدتیه که باید در طی آن برنامه‌های باشد که زنان بتوانند ویژگی‌های آن مَث ارتباط قوی، قدرت چانه زدن و سماجت تا رسیدن به هدف و... را یا بگیرن».

۵) پرداختن به سوگیری ناخودآگاه

ششمین کد محوری از دیدگاه مشارکت‌کنندگان راهکار اساسی برای مرتفع ساختن چالش‌های رهبری زنان در آموزش عالی، پرداختن به سوگیری ناخودآگاه است. بر این اساس مؤسسات آموزش عالی باید جهت رسیدگی به سوگیری ناخودآگاه در فرآیندهای کارگزینی و ارتقای رهبری و شغلی زنان تلاش نمایند تا این اطمینان حاصل گردد که زنان فرصت‌های برابری برای موقعیت‌های رهبری در آموزش عالی را دارا هستند. این راهکار برای اینکه قابلیت پیاده‌سازی داشته باشد بایستی با بر عللی همچون کوتاه آمدن مردان نسبت به تعصبات مرد سالاری، تغییر جهت آموزش عالی از مردسالاری محض، گشودگی ذهنی مخالفان رهبری زنان، تقویت فرآیندهای خودآگاهی دانشگاهیان در مورد رهبری زنان و تقویت خودتأملی مردسالاری دانشگاهی در باب توانمندی زنان توجه نماید. به طور مثال مردان باید این خودتأملی را در خود پدید

آوردند که برای توانمند ساختن دانشگاه و گروه‌های آموزشی نیاز است که به توانمندی زنان به مانند مردان نگاه گردد و از آن‌ها در راستای رسیدن به اهداف دانشگاه به گونه‌ای مفید استفاده کرد.

مشارکت‌کننده شماره ۸ در این راستا اینچنین بیان داشت:

«رهبری زنان در دانشگاه‌های ما نیاز به برنامه‌های باز و منعطفی دارد که هم ذهنیت مردان رو در مورد زنان و ذهنیت زنان رو در مورد اینکه قابلیت این را دارند که مهری اساسی ترقی دانشگاه باشن، به طور فراگیر باید روی این مسئله مانور زده بشه».

مشارکت‌کننده شماره ۱۵ نیز اینگونه بیان داشت:

«همه دانشگاهیان یعنی خدمه، دانشجو، استادان، کارمندان و ... باید در مورد اهمیت مسئله رهبری زنان آگاه باشند و بتوانند در پیشبرد این هدف دخالت کنن، زنان نیازمند از خودآگاهی فراگیر هستن»

و) تشویق زنان برای دنبال نمودن ارزش‌های نقش رهبری

هفتمین استراتژی برای کاهش چالش‌های رهبری زنان در آموزش عالی از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان تشویق و ترغیب زنان برای دنبال کردن ارزش‌های رهبری در دانشگاه است. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که می‌توان با تقویت اعتماد به نفس و انگیزه زنان در باب مسائل آموزشی و پژوهشی تا حدودی از چالش‌های رهبری کاست؛ زیرا این راهبرد به خودی خود می‌تواند به متعادل ساختن مفهومی جنسیتی در سمت‌های مدیریتی و رهبری که برای زنان بسیار پرافت و خیز است کمک کرده و سبب بهبود عملکرد و برآورده شدن انتظارات فردی و سازمانی گردد. با تکیه بر دیدگاه شرکت‌کنندگان این راهبرد زمانی می‌تواند رنگ واقعیت به خود بگیرد که خود زنان ابتدا به صورت فردی و شبکه‌ای و با مطالعات فراوان در این حوزه، زمینه‌سازی لازم را برای آن ایجاد نمایند. با توجه به دیدگاه اساتید مؤلفه‌های از جمله: علاقه‌مند ساختن زنان مطالعه در باب رهبری، ایجاد برنامه‌های متنوع رهبری برای زنان، تبلیغ گسترده دانشگاه جهت نمایان ساختن رهبری زنان، گنجاندن کتابهای رهبری زنان در واحدهای درسی دانشگاه و ترغیب زنان برای تشکیل شبکه‌های رهبری می‌تواند به کاهش چالش‌های رهبری زنان کمک کند. مشارکت‌کننده شماره ۲ نیز اینگونه بیان داشت:

«مطالعه سرنوشت زنانی که در گذشته‌ها در مدارس و دانشگاه‌ها نقش لیدر رو داشتند و با تشکیل گروه و انجمن‌ها توانستند آموزش عالی و مدارس رو تحت تأثیر قرار بدن، میتونه مفید باشه تا زنان کشور ما هم از اونها الگو بگیرن، مثلاً خانم هوکس زن سیاه پوستی بوده که با همه سختی‌ها و ناعدالتی‌های که در حقشون میشد با تشکیل انجمن‌های کوچک طوری اساتید و بزرگان آموزش عالی رو تحت تأثیر قرار داد که سبب برابری و ایجاد عدالت آموزشی در کشور آمریکا شد».

ز) حمایت از تغییر سیاست‌های دانشگاهی

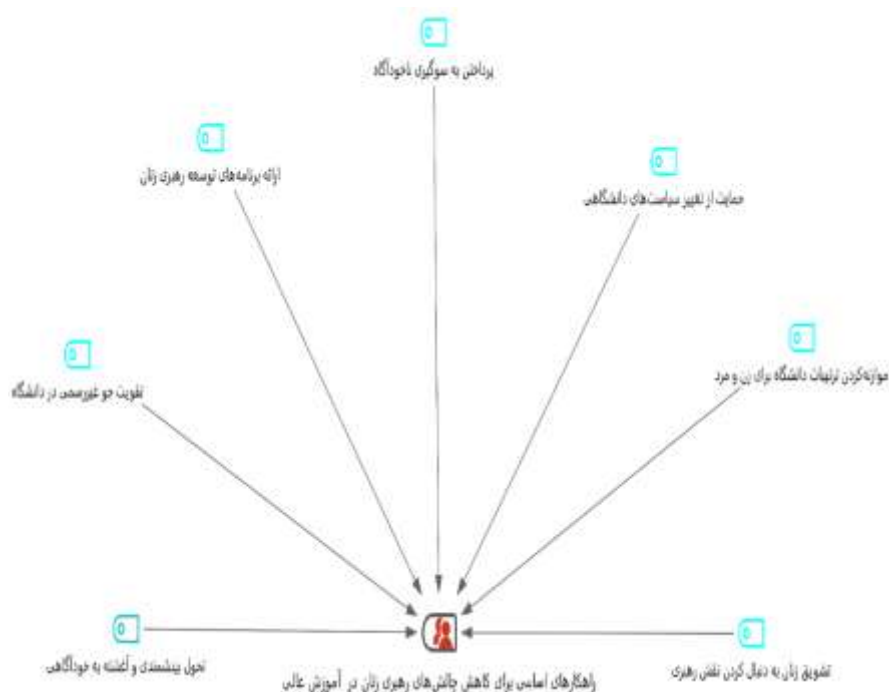
آخرین مقوله محوری به عنوان راهکار اساسی جلوگیری از چالش‌های رهبری زنان در آموزش عالی حمایت از تغییر سیاست‌های دانشگاهی است که در قلمرو رهبری زنان و در راستای ارتقا و پیشرفت آن‌ها می‌تواند عملی شود. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان مهم‌ترین مزایای این مقوله در صورت پیاده‌سازی این است که به افزایش تعداد زنان در سمت‌های رهبری در دانشگاه کمک می‌کند؛ زیرا با افزایش تعداد زنان در محیط‌های آکادمیک می‌توان به رفع چالش‌های رهبری آنان امیدوار بود. این نکته حائز اهمیت است که تا زمانی که مؤسسات آموزش عالی تحت شعاع قابلیت‌ها و توانایی‌های زنان به تغییر و

تحولات سیاست‌های دانشگاهی خویش اقدام ننمایند، چالش‌های رهبری زنان می‌تواند با بن‌بست‌های عمیق‌تری مواجه گردد. تاریخ آموزش عالی کشورهای مطرح جهانی نشان داده است که برای تغییرات اساسی، ابتدا باید قادر بود تا کلیت یک سیستم آموزشی را دچار تغییر و تحول کرد. مقوله موردنظر از دیدگاه شرکت‌کنندگان با تکیه بر زیرمقوله‌های مانند مرتفع ساختن موانع عمدی رهبری زنان، هماهنگی نهادهای کلان و خرد برای رفع چالش رهبری زنان، دارا بودن طرح و برنامه دانشگاه جهت تغییر مانور رهبری زنان، هموار کردن مسیرهای پیاده‌سازی رهبری زنان در دانشگاه، جایگزین ساختن راهبردهای نوین رهبری زنان و پشتیبانی از انتقال رهبری مردان به زنان دانشگاهی می‌تواند به مرتفع ساختن این چالش‌ها کمک نماید. شرکت‌کننده شماره ۳ در این مورد اینگونه اذعان داشت:

«مشخص است که حل این چالش‌ها نیازمند یکپارچگی و هم‌نوایی نهادهای ریز و درشت هست، این امر در صورتی که بتواند به نفع رشد و پرورش زنان اتفاق بیفتد مفید خواهد بود».

مشارکت‌کننده شماره ۱۳ نیز بیان داشت:

«دانشگاه‌ها باید با پلن خاصی وارد عمل بشن، ابتدا از خود زنان برای نظرخواهی در باب تغییر سیاست‌ها نظرخواهی کنن، یعنی در تصمیم‌گیری‌ها باید زنانی که دارای دیدگاه هستن دعوت شوند تا آنها نیز از این خبردار بشن که تغییر سیاست ایا برای تقویت در دست گرفتن پست‌های مدیریتی و رهبری زنان صورت می‌گیرد یا خیر»



شکل ۴-۱: کدهای محوری مربوط به راهکارهای اساسی برای جلوگیری از چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی با استفاده از نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXqda

بحث و نتیجه‌گیری

سؤال اول پژوهشی: چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی از دیدگاه استادان دانشگاه رازی کرمانشاه چه می‌باشد؟

بر مبنای نتایج مکتسبه از یافته‌های تحقیق ۳ مقوله محوری به عنوان عوامل چالش برانگیز رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی شناسایی گردید. در بحث موانع فردی بنابر دیدگاه مشارکت‌کنندگان اولین چالش رهبری زنان عدم رغبت زنان جهت ورود به شبکه مردان است. بر این اساس در دانشگاه در بسیاری از مؤسسات آموزش عالی زنان بر اساس دیدگاه و برداشت اشتباهی که نسبت به مفهوم فمینیستی دارند تمایلی اندکی برای مشارکت علمی و پژوهشی با همکاران مرد دارند و به همین دلیل آنها از ارتقاء به پست‌های رهبری و مدیریتی باز خواهد داشت. از دیدگاه شرکت‌کنندگان این مؤلفه خود ناشی از دلایلی از جمله هراس از ورود به گروه‌های آموزشی مردسالار، کم‌بها انگاشتن زنان به وسیله مردان در گروه، عدم مراوده مبتنی بر صمیمت با هم‌تایان و مدیران، تسلط بیشتر شبکه‌های مردانه در سازمانها و خشک خلق بودن زنان برای ارتباط بیشتر با گروه می‌باشد. این مقوله حاصل از یافته‌ها با نتایج پژوهش فلاحتی (۱۴۰۱)، ملک لو (۱۴۰۱) و qadir (2019) همخوانی و همسویی دارد.

همچنین، بازدارندگی چالاکي و کنش‌ورزی از دل داده‌های پژوهشی احصاء گردید. این چالش بنابر دیدگاه شرکت‌کنندگان تحقیق ناشی از یسک‌پذیری بالای زنان می‌تواند بروز پیدا کند. این مقوله در اثر عواملی همچون گرایش داشتن زنان به ریسک‌پذیری، ناموفق بودن تجارب زیسته زنان در گذشته، خلاقیت فکری کمتر برای حل چالش‌های سازمانی، زبون بودن زنان در مقوله ارتباطی و فقدان هیبت در رفتار می‌تواند به چالشی بزرگ برای زنان برای رسیدن به رهبری در مؤسسات آموزش عالی مبدل گردد. این مقوله با یافته‌های تحقیق اسماعیل‌پور و تفقدی (۱۳۹۶) و نیک پی (۱۳۹۸) همسویی و همخوانی دارد.

در بحث موانع نهادی، این مقوله از مؤلفه‌های جزئی تری مانند، عدم وجود شبکه‌های حمایت‌گرانه در دانشگاه‌ها است، عدم توجه سازمان برای حمایت، مورد حمایت قرار نگرفتن از سوی خانواده، ایجاد تضاد میان خانواده و کار، عدم وجود انجمن برای دفاع از حقوق زنانه و بی‌اعتنایی به پیشنهادات و ایده‌های زنان است. این مقوله نیز با نتایج تحقیقات داخلی مرادی (۱۳۹۴)، زکلیکی (۱۳۹۷) و نورانی و یزدی (۱۳۹۹) مطابقت و همسویی دارد. همچنین عدم رهبری جسور و شجاع در سطوح مدیریتی بالا، تقویت نگرش مردانه مسئولان و رهبران آموزش عالی، نداشتن قدرت و آزادی عمل کافی در شغل مدیریتی، فقدان جو و فرهنگ‌های رهبری زنان در دانشگاه، حاکمیت بیشتر ذهنیت مردانه در آموزش عالی و عدم کفایت مدل‌های مدیریتی موفق زن در مؤسسات آموزش عالی بروز و ظهور پیدا خواهد کرد. مقوله موردنظر با یافته‌های تحقیقات Gandil (2021)، qadir (2019) و ملک لو (۱۴۰۱) مطابقت و همخوانی دارد.

چالشی که می‌تواند ناشی از فشارهای حداکثری که می‌تواند زنان را به گونه‌ای تحت شعاع قرار دهد تا آنها از مسیر رسیدن به رهبری دانشگاهی باز دارد. این مقوله نیز بر مبنای کدهایی از جمله: ناعادلانه قوانین و مقررات دولتی، عدم حمایت‌های واقع بینانه سیاست‌گذاران، تسلط دیدگاه مردسالاری در سطوح بالای رهبری، فشارهای حداکثری نهادها و غائب بودن رکن‌های مطالبه‌گر زنان به عنوان چالشی برای رهبری زنان می‌تواند آنها را از رسیدن به آن باز دارد. این مقوله نیز با یافته‌های تحقیق ملک لو (۱۴۰۱)، اسماعیل‌پور و تفقدی (۱۳۹۶) همسویی و همخوانی دارد.

زیر مقوله بعدی فقدان موقعیت‌های ترفیع زنان در آموزش عالی است. بنابر دیدگاه مشارکت‌کنندگان بها ندادن به ایده‌های زنان به خودی‌خود سبب خواهد شد که در آینده‌ی آموزش عالی موقعیت آنچنانی برای مانور زنان برای رسیدن به پست رهبری وجود نداشته باشد. این چالش به دلیل عواملی از جمله: فرصت نیافتن زنان برای عملکرد بهتر، دادن فرصت

به زنان از سوی رهبران سازمانی، فراهم نشدن موقعیت جهت ارتقاء زنان، سرمایه‌گذاری بر روی زنان جهت رشد آنان و نادیده انگاشتن ایده‌های زنان در مسائل خاص رهبری برای زنان تبدیل به مانعی جدی برای رسیدن به مقام رهبری در آموزش عالی می‌گردد. این مقوله با یافته‌های تحقیق نورانی و یزدی (۱۳۹۹) و فلاحتی (۱۴۰۲) و (Bush (2022) همسویی و همخوانی دارد.

در بحث موانع فرهنگی بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان به موضوع جامعه‌پذیری و باورها و نگرش‌های از قبل نهادینه شده در سازمان اشاره دارد که زنان با توانایی بالا را با آشفتگی سازمانی مواجه ساخته و رسیدن به مناصب رهبری آموزش در دانشگاه را از وی سلب می‌کند. مقوله حاضر تحت شعاع ریز مقوله‌های دیگری مانند عادی بودن حضور زنان در سازمانهای آموزشی، ارجحیت فرهنگ مردم سالارانه در اجتماع، پنداشت‌های اشتباه در باب نگرش‌های دینی، در تنگنا بودن جامعه‌پذیری توانمندی زنان و نداشتن اعتقاد به استعداد زنان در اجتماع دانشگاهی قرار دارد. یافته‌های این بخش با نتایج تحقیقات نیک پی (۱۳۹۸) و فلاحتی (۱۴۰۲) همسویی و همخوانی دارد.

چالش‌های رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی سلطه یافتن فرهنگ و باور مردسالاری در مناصب رهبری است. بر اساس این دیدگاه سنتی آغشته با ابهام، برای زنان معمولاً این بازخورد را به دنبال دارد که پست رهبری و مدیریتی هیئت مرادنه دارد و زنان برای در دست گرفتن این پست خود و دانشگاه را با بحران مواجه خواهند ساخت. این مقوله خود در اثر عواملی همچون گرایش داشتن زنان به ریسک‌پذیری، ناموفق بودن تجارب زیسته زنان در گذشته، خلاقیت فکری کمتر برای حل چالش‌های سازمانی، زبون بودن زنان در مقوله ارتباطی و فقدان هیئت در رفتار به چالشی برای رهبری زنان در مؤسسات آموزش عالی تبدیل می‌گردد. نتایج این بخش نیز با یافته‌های تحقیق (Gordon & Whelan (2019)، (Bush (2022) و مرادی (۱۳۹۴) همسویی و همخوانی دارد.

محدودیت پژوهش

- ۱- **محدودیت تعمیم‌پذیری:** «به دلیل ماهیت کیفی پژوهش و تمرکز بر واکاوی عمیق ادراکات در یک نمونه مشخص، نتایج به‌دست‌آمده را نمی‌توان به طور کلی به تمامی مؤسسات آموزش عالی با بافت‌های فرهنگی و جغرافیایی متفاوت تعمیم داد.»
- ۲- **سوگیری پاسخ‌دهندگان یا اثر مطلوبیت اجتماعی:** این یکی از واقعی‌ترین چالش‌ها در موضوعات «جنسیت» و «رهبری زنان» است. بسیاری از هیئت علمی‌ها ممکن است به دلیل حساسیت‌های اجتماعی یا رغبت به اینکه «من پیشرو و برابر خواه هستم» نشان دهند، پاسخ‌هایی بدهند که با باور واقعی‌شان متفاوت است (یعنی پاسخ‌های «ماست‌ملوکی» یا مثبت‌اندیشانه).
- ۳- **محدودیت مربوط به «زمان» و «پویایی ادراکات»:** ادراک انسان‌ها نسبت به چالش‌های رهبری زنان، بسته به شرایط سیاسی، اجتماعی و تغییرات ساختاری در دانشگاه‌ها (مثلاً تغییر قوانین استانی یا ملی) تغییر می‌کند. چیزی که امروز یک چالش است، ممکن است دو سال دیگر نباشد.

منابع

- آراسته، حمیدرضا. (۱۳۸۹). ضرورت به‌کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رؤیسان دانشگاه‌های کشور. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۴(۴)، ۱-۱۷.
- اعرابی، آذر. (۱۳۸۰). زنان، مشارکت و مدیریت (چاپ اول). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی. (۱۳۸۵). چالش‌های زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی. مدرس علوم انسانی، ۴۶(۴)، ۴۵-۸۱.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی. (۱۳۹۰). بررسی چالش‌های زنان برای ارتقاء به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی. مجله مطالعات زنان، ۳(۱۱)، ۴۷-۵۶.
- حسن‌زاده، رمضان، و حشمتی، نرگس. (۱۳۸۱). پژوهشی پیرامون موانع پذیرش در پست‌های آموزش و پرورش. مجله علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه مازندران، ۲(۵)، ۱۳-۳۳.
- شاه‌طالبی، سمیه، یارمحمدیان، حسین، و عجمی، سیما. (۱۳۹۴). تجارب زنان مدیر از رهبری در آموزش عالی؛ یک مطالعه کیفی. مجله دانش و پژوهش در علوم تربیتی (برنامه‌ریزی درسی)، ۱۲(۲۳)، ۲۱-۴۰.
- عربی‌گری، م، صیادی، س.، و رفیعی، ن. (۱۴۰۱). واکاوی تجارب زیسته زنان در مسیر دستیابی به مناصب مدیریتی در دانشگاه‌های دولتی. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۱(۱)، ۴۵-۶۸.
- عفتی، محمد. (۱۳۸۰). موانع مشارکت زنان در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی. مجله جهاد، ۱۳(۲۳)، ۳۰-۴۰.
- فلاحی، لیلا. (۱۴۰۲). رهبران غائب در قلمرو اشباح سرگردان: فراسنتز مطالعات چالش‌های زنان در مسیر رهبری در آموزش عالی جهان. فصلنامه جامعه و فرهنگ، ۱۲(۴۷)، ۸۹-۱۰۴.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۸). ضد روش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های علمی در روش‌شناسی کیفی. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- مرادی، مرتضی. (۱۳۹۴). سبک مدیریت در سازمان‌ها و حضور زنان در پست‌های مدیریتی با تأکید بر رابطه هویت زنانه و تاکتیک‌های ارتباطی. مطالعات زنان، ۱۴۱-۱۷۰.
- نوزانی، بهرام، و یزدی، آرام. (۱۳۹۹). چالش‌های مدیریتی زنان در ایران؛ مطالعه دانشگاه بین‌المللی امام خمینی به عنوان یک سازمان دولتی. پژوهشنامه علوم سیاسی، ۱۲(۲۱)، ۲۰۱-۲۱۷.
- نیک‌پی، ایرج. (۱۳۹۸). زنان و چالش‌های پذیرش مدیریت در آموزش و پرورش. مجله پژوهش‌های آموزش و یادگیری، ۳(۲)، ۴۵-۶۲.
- رهنورد، فرج‌الله، و حسینی، نسرين. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان. پژوهش علوم تربیتی، ۱۲(۲۲)، ۳۵-۴۴.
- اسماعیل‌پور، رضا، و تفقیدی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). مطالعه کیفی موانع ارتقای شغلی و مدیریتی بانوان. زن در توسعه و سیاست، ۱۵(۲)، ۱۶۹-۱۸۵.

References

- Alomair, M. O. (2015). Female [Title missing - please complete]. [Source missing - please complete].
- Alsubaihi, S. (2016). Challenges for women academic leaders to obtain senior leadership positions in higher education in Saudi Arabia. [Journal Name missing].
- 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), Article 36.
- Burn, S. M. (2005). *Women across cultures: A global perspective*. McGraw Hill.
- Bush, T. (2022). Middle leadership in higher education: Challenges and opportunities. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 737–738.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Women and the labyrinth of leadership*. [Publisher missing].
- Gaus, N. (2023). Understanding the emergence of females as leaders in academia: The intersections of gender stereotypes, status and emotion. *Higher Education Quarterly*, 77(4). <https://doi.org/10.1111/hequ.12426>
- Gandhi, M., & Sen, K. (2021). Missing women in Indian university leadership: Barriers and facilitators. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 352–369.
- Gupta, S. (2018). Glass ceiling in 21st century: Women in management. *International Journal of Management Studies*, 3(5), 23–48. <http://www.researchersworld.com/ijms>
- Kelly, K. (2011). Vietnam case study (preliminary findings): Women in educational leadership and management [Paper presentation]. International Institute for Education Planning: Evidence-based Policy Forum, Paris, France.
- Lazarian-Chehab, R. (2017). *Traditions, mentoring, and Vietnamese women leaders in higher education*. ProQuest LLC.
- Longman, K. A., & Madsen, S. R. (Eds.). (2014). *Women and leadership in higher education*. IAP.
- Madsen, S. R. (2015). Women and leadership in higher education: Current realities, challenges, and future directions. *Advances in Developing Human Resources*, 14(2), 131–139.
- Maheshwari, G., & Nayak, R. (2022). Women leadership in Vietnamese higher education institutions: An exploratory study on barriers and enablers for career enhancement. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 758–775.
- Morley, L. (2013). The rules of the game: Women and the leaderish turn in higher education. *Gender and Education*, 25(1), 116–131.
- Munro, J. (2012). *Women's representation in leadership in Viet Nam*. United Nations Development Programme.
- O'Connor, P. (2020). Why is it so difficult to reduce gender inequality in male-dominated higher educational organizations? A feminist institutional perspective. *Interdisciplinary Science Reviews*, 45(2), 207–228. <https://doi.org/10.1080/03080188.2020.1737903>
- O'Connor, P. (2023). Is gendered power irrelevant in higher educational institutions? Understanding the persistence of gender inequality. **Interdisciplinary Science*

