

# چالش‌های مدیریتی زنان در ایران؛ مطالعه دانشگاه بین‌المللی امام خمینی به عنوان یک سازمان دولتی

\* دکتر بهرام نوازنی

\*\* آرام یزدی

## چکیده

یکی از مهم‌ترین معیارهای درجه توسعه‌یافتگی یک کشور، جایگاه و اعتباری است که زنان در آن کشور برخوردارند. زنان نه تنها نقش بسزایی در تحقق توسعه اجتماعی و سیاسی دارند، بلکه به عنوان یک نیروی فعال و سازنده می‌توانند بر سرعت فرایند توسعه اقتصادی و تسریع عدالت اجتماعی بیفزایند. از همین رو است که مشارکت زنان در ساختارهای

---

\* عضو هیئت علمی گروه علوم سیاسی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)  
(info@navazeni.ir)

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد علوم سیاسی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)  
(aram\_yazdi1363@yahoo.com)

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۸/۱

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۹/۲۸

پژوهشنامه علوم سیاسی، سال ششم، شماره اول، زمستان ۱۳۸۹، صص ۲۱۷-۲۰۱.

سیاسی و ایفای نقشی همتراز با مردان در تصدی مشاغل سیاسی به یک ضرورت زمان حاضر تبدیل شده و نیل به توسعه اجتماعی را به حل بهینه این موضوع موکول کرده است.

این مقاله با مطالعه روند مشارکت فزاینده زنان ایران برای ورود به صحنه‌های مختلف اجتماعی و سیاسی تلاش می‌کند تا موانع و مشکلات موجود در این فرایند و همچنین تفاوت ارزشی و اختلاف معیار ارزشیابی در برخورد میان زنان و مردان در تصدی مشاغل دولتی را تبیین نماید و نتیجه ارزشیابی شغلی آنان را در دانشگاه بین‌المللی امام خمینی به عنوان یک نمونه از دستگاه‌های دولتی به تصویر بکشد. این مقاله تلاش می‌کند تا دریابد چرا با وجود حضور زنان تحصیل‌کرده دانشگاهی و برخوردار از شایستگی‌های لازم مندرج در ارزشیابی سالانه مدیران این دانشگاه، هنوز نتوانسته‌اند بر سمت‌های مدیریتی تکیه بزنند و در سطوح عالی تصمیم‌گیری آموزشی و اجرایی دانشگاه مشارکت فعال داشته باشند.

**واژه‌های کلیدی:** ایران، زنان، مدیریت، مشاغل دولتی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی.

## مقدمه

در آستانه قرن بیست و یکم، تحولات بنیادینی در فرایندها و محصولات آموزش عالی در جهان صورت گرفته است. انفجار اطلاعات، توسعه ارتباطات، تحولات در نظام‌های اداره حکومت، تحولات فرهنگی و به هم پیوستگی جوامع جهانی، نگاه و نیاز به نیروهای فعال و کارآزموده را افزایش داده است. زنان از جمله نیروهایی هستند که گرچه با رشد فزاینده تحصیلات عالی خود، گوی سبقت را از مردان ربوده‌اند اما در همه مناطق جهان به یک اندازه از مشارکت در امور اجتماعی و سیاسی برخوردار نبوده‌اند. آمارهای مختلف از وضعیت زنان در ایران و جهان حاکی از آن است که زنان با وجود تحصیلات عالی دانشگاهی حتی در عرصه‌های مختلف مدیریتی نیز از وضعیت در حال رشد شغلی و متناسب با مردان برخوردار نیستند و این در حالی است که میزان و درجه توسعه یافتگی هر اجتماع بشری به مشارکت همه جانبه و خودآموزی اجتماعی و مدنی کامل افراد آن بستگی دارد. توسعه یافتگی هر جامعه، باید همه افراد را قادر سازد توانایی‌های خود را تا بیشترین حد ممکن افزایش دهند. در این میان، افزایش و بهبود مشارکت زنان در سطح مدیریتی، از یک سو، برای دیگر بانوان انگیزه ایجاد می‌کند تا بر کوشش‌ها و تلاش‌هایشان بیفزایند و از سوی دیگر، بر سطح کلان برداشت‌ها و باورهای یک جامعه در کلیت آن، تأثیر مثبت بگذارد.<sup>(۱)</sup>

بنابراین شناخت موانع و مشکلات موجود در فرایند توزیع نامناسب مشاغل مدیریتی میان زنان و مردان از قبیل اختلاف در مهارت‌های اداری، مخاطرات شغلی و عدم مسئولیت‌پذیری، نگرش سنتی و جنسیتی، ممنوعیت قانونی، مسئله اصلی این پژوهش است و به منظور درک بهتر این مسئله دانشگاه بین‌المللی امام خمینی در

قزوین به عنوان یک مطالعه موردی از دستگاه‌های دولتی ایران انتخاب شده و نسبت به بررسی تفاوت ارزشی و اختلاف معیار ارزشیابی در برخورد میان زنان و مردان در تصدی مشاغل دولتی، اقدام شده است. وضع نامناسب مشارکت و حضور کمرنگ و ناچیز زنان در مقایسه با مردان در عرصه‌های مختلف مدیریتی جامعه در حالی برای زنان ایران رخ داده که امام خمینی، بنیانگذار انقلاب اسلامی، بارها در سخنرانی‌های عمومی خود بر حضور مؤثر زنان در ابعاد مختلف اجتماع تأکید کرده‌اند و گفته معروف ایشان که «زنان باید در مقدرات اساسی مملکت دخالت کنند»<sup>(۳)</sup>، گویای توجه به نقش و جایگاه ویژه زنان در پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی است. از نظر ایشان «از بابت حقوق انسانی تفاوتی بین زن و مرد نیست؛ زیرا هر دو انسان‌اند و زن حق دخالت در سرنوشت خویش را همچون مرد دارد». ایشان در جایی دیگر می‌فرمایند «زن و مرد احکام خاص خود را دارند. البته یک احکام خاص به مرد است که مناسب با مرد است. یک احکام خاص به زن است و متناسب با زن است. این به آن معنا نیست که اسلام نسبت به زن و مرد فرقی گذاشته است». به این ترتیب در نگاه رهبری سیاسی و دینی انقلاب اسلامی زن باید در اقدامات اساسی مملکت دخالت کند، نه اینکه در خانه بنشیند و از آن بیرون نیاید.<sup>(۳)</sup>

این مقاله در تلاش است تا موانع موجود بر سر راه تصدی زنان بر امور مدیریتی را کنکاش کرده و برخی از عوامل مؤثر را شناسایی و معرفی کند. دانشگاه بین‌المللی امام خمینی یک دستگاه دولتی نوپا (۱۳۷۱) است که همگام با رشد تحصیلات عالی زنان نضج و نمو یافته و به نظر می‌رسد که از عوامل سنتی و کهن نابرابری زنان به دور مانده باشد و فرصت مناسب‌تری را برای تقسیم نیروی انسانی خود در مشاغل مدیریتی فراهم کرده باشد. این تحقیق از دو روش توصیفی و نیز ترکیبی از تحلیل کمی و کیفی (پرسشنامه، مصاحبه و برگه‌های ارزشیابی سالانه کارکنان) استفاده کرده است. چنانچه این پژوهش در دیگر نهادهای دولتی و غیردولتی نیز تکرار شود و یافته‌های آن قابل تعمیم باشد؛ شاید بتوان به یک نظریه اجتماعی در این باره دست یافت.

جدول شماره ۱. فراوانی مدیران دستگاه‌های دولتی به تفکیک زن و مرد در کشورهای مختلف در سال ۲۰۰۸

کشورها	زنان		مردان		نامشخص		جمع (هزار نفر)
	تعداد (هزار نفر)	درصد	تعداد (هزار نفر)	درصد	تعداد (هزار نفر)	درصد	
جامائیکا	۱۲۹	۵۰/۲	۱۱۶	۴۵/۱	۱۲	۴/۷	۲۵۷
موریتانی	۵۷	۳۱/۸	۱۲۰	۶۷/۰	۲	۱/۲	۱۷۹
مالزی	۱۱۰۷	۳۱/۵	۲۳۷۵	۶۷/۵	۳۶	۱/۰	۳۵۱۸
استرالیا	۵۹۹۱	۲۹/۶	۱۳۵۸۵	۶۷/۲	۶۵۱	۳/۲	۲۰۲۲۷
سوئد	۶۰	۰/۲۸	۱۴۸	۶۹/۲	۶	۲/۸	۲۱۴
نیوزیلند	۶۱۹	۲۶/۳	۱۶۸۰	۷۱/۴	۵۳	۲/۳	۲۳۵۲
انگلستان	۸۰۰۷	۲۴/۷	۲۳۱۸۳	۷۱/۶	۱۱۹۷	۳/۷	۳۲۲۳۸۷
کانادا	۴۱۸۲	۲۳/۴	۱۲۲۱۳	۷۴/۱	۴۴۳	۲/۵	۱۷۸۳۸
هند	۲۵۰۶	۲۱/۱	۹۰۳۴	۷۶/۲	۳۱۴	۲/۷	۱۱۸۵۴
پاکستان	۲۱۸	۱۷/۹	۹۶۰	۷۸/۶	۴۳	۳/۵	۱۲۲۱
سنگاپور	۲۱۲	۱۷/۰	۸۳۳	۶۶/۶	۱	۱/۲	۸۵
بنگلادش	۳۶۸	۱۶/۸	۱۷۵۸	۸۰/۳	۶۴	۲/۹	۲۱۹۰
سیرالئون	۱۳	۱۵/۳	۷۱	۸۳/۵	۱۴	۴/۵	۳۱۱
نیجریه	۸۹۳	۱۳/۶	۵۵۰۸	۸۳/۶	۱۸۸	۲/۸	۶۵۸۹

منبع: یونسکو، زنان و مدیریت، (۲۰۰۸): ۲۶.

### مدیریت مشاغل دولتی

مطالعه میزان مشارکت زنان و مردان دارای تحصیلات دانشگاهی در مشاغل مدیریتی کشورهای صنعتی، بلوک شرق، آسیایی و کشورهای مسلمان نشان می‌دهد که در میان سی کشور مطالعه‌شده در سال ۲۰۰۸ میلادی، میزان مشارکت زنان در تمامی گروه‌ها پایین‌تر از مردان بوده و پایین‌ترین آن در حدود ۷/۴ درصد، متعلق به عراق بوده است. نرخ مشارکت در گروه کشورهای پاکستان، عربستان، سوریه، عراق، مصر، الجزایر و لبنان با ویژگی‌های مسلمان بودن و فرهنگ سنتی ولی با رژیم‌های سیاسی متفاوت میان ۴۶ درصد تا ۵۵ درصد بوده است. سازمان آموزشی، علمی، فرهنگی ملل متحد (یونسکو) در گزارش سال ۲۰۰۸ خود با اشاره به حضور اندک و مشارکت پایین زنان نسبت به مردان در سمت‌های مدیریتی بر این فاصله

فاحش اشتغال زنان نسبت به مردان در سمت‌های عالی، میانی و اجرایی تأکید کرده است.

جدول شماره ۲. تعداد نمایندگان مجلس شورای اسلامی در هر دوره به تفکیک جنس

جنس	دوره اول	دوره دوم	دوره سوم	دوره چهارم	دوره پنجم	دوره ششم	دوره هفتم	دوره هشتم
زن	۲	۴	۳	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۸
مرد	۲۲۹	۲۴۲	۲۵۲	۲۵۲	۲۳۹	۲۶۷	۲۷۰	۲۷۶
مجموع	۲۳۱	۲۴۶	۲۵۵	۲۶۱	۲۴۹	۲۷۸	۲۸۲	۲۸۴

منبع: وزارت کشور، دفتر انتخابات، دسترسی <http://salnameh.sci.org.ir>  
 طبق گزارش یونسکو (۲۰۰۸) هرچند زنان در حیطه تحصیل به پیشرفت‌های شایان توجهی دست پیدا کرده‌اند، اما در بخش مدیریت هنوز نتوانسته‌اند به پیشرفت مطلوبی برسند، به طوری که نسبت مردان به زنان در مدیریت میانی ۵ به ۱ و در مدیریت عالی ۲۰ به ۱ است و در نتیجه زنان علاوه بر تحصیل، نیازمند مشارکت بیشتری در مدیریت هستند.

جدول شماره ۳. سهم زنان در مدیریت و مشاغل مهم کشور نسبت به مردان

عنوان سمت	مجموع	زن	درصد
معاون دستگاه	۱۳۱۲	۱۸	۱/۴
مدیرکل و عناوین مشابه	۳۱۹۲	۴۵	۱/۴
مدیر و عناوین مشابه	۱۳۱۲	۳۳۹	۱/۴
معاون مدیرکل و عناوین مشابه	۳۱۹۲	۱۳۴	۳/۲
معاون مدیر و عناوین مشابه	۸۲۲۹	۱۴۹	۳/۸
رئیس گروه یا اداره و عناوین مشابه	۴۱۴۳	۱۷۳۸	۶/۲
معاون گروه یا اداره	۳۹۴۱	۶۰۶	۶/۸
جمع کل	۵۷۹۵۹	۳۰۲۹	۵/۲

منبع: مرکز آمار ایران (۱۳۸۶): ۱۱۵.  
 در ایران نیز وضعیتی مشابه با دیگر کشورهای جهان مشاهده شده است. بر اساس آمار رسمی با وجودی که طی سال‌های اخیر زنان توانسته‌اند در زمینه علمی پیشرفت قابل توجهی کنند و سهم ۷۲ درصدی ورود به دانشگاه را به خود اختصاص دهند،<sup>(۴)</sup> اما نرخ مشارکت زنان تحصیل کرده در مشاغل مدیریتی همچنان

به صورت قابل توجهی اندک مانده و از نظر مشارکت در مدیریت، وضع نامساعدی دارند، زیرا در مقیاس‌هایی چون نسبت درصد کرسی‌های پارلمانی در اختیار زنان، نسبت درصد زنان مدیر در مجموعه مدیران کشور، نسبت درصد زنان متخصص و حرفه‌ای در مجموعه شاغلان متخصص کشور و نسبت درصد سهم آنان از درآمد تحقق‌یافته، وضع مناسبی ندارند و در نتیجه میزان دسترسی زنان به ساختار قدرت رشد مطلوبی نداشته است.<sup>(۵)</sup> برای مثال با توجه به اینکه ۴۵ درصد جمعیت ایران را زنان تشکیل می‌دهند (۳۶/۲۵۹ میلیون زن در مقابل ۳۷/۳۹۱ میلیون مرد)<sup>(۶)</sup> و با وجودی که پس از انقلاب اسلامی مشارکت زنان در انتخابات مجلس شورای اسلامی، به عنوان نمونه‌ای از سمت‌های مهم اجتماعی، چه به عنوان رأی‌دهنده و چه به عنوان نامزد انتخابی همواره سیر صعودی طی کرده است، اما تا دوره هشتم قانون‌گذاری در کشور، هیچ‌گاه از مرز ۴ درصد تجاوز نکرده است (به جدول شماره ۲ نگاه کنید) و به نظر می‌رسد تا مشارکت برابر در تصدی کرسی‌های مجلس فاصله بسیاری داشته باشد. البته میزان حضور زنان در مجلس شورای اسلامی نسبت به قبل از انقلاب اسلامی سیر صعودی داشته، اما تا وضعیت مطلوب فاصله زیادی در این زمینه وجود دارد.

مشارکت ناموزون زنان ایرانی در دیگر مشاغل عالی مدیریتی کشور نیز همین روند را نشان می‌دهد. طبق گزارش اسفیدانی، زنان از مجموع ۱۷ هزار و ۵۶۳ سمت مدیریتی، تنها ۲ درصد از سمت‌های مدیریت دستگاه‌های دولتی کشور را به خود اختصاص داده‌اند و این فاصله در بخش مدیران عالی‌رتبه به مراتب بیشتر بوده و حاکی از آن است که سهم زنان شاغل در گروه مدیران عالی‌رتبه نسبت به کل زنان شاغل تنها ۴/۹ درصد بوده به طوری که در حال حاضر، شمار مدیران مرد در ایران ۳۵ برابر مدیران زن شده است.<sup>(۷)</sup> (به جدول شماره ۳ نگاه کنید).

### موانع مدیریت زنان بر مشاغل دولتی

تحقیقات بسیاری در این زمینه انجام شده و موانع گوناگونی برای این موضوع معرفی شده است. با وجودی که شمار زیادی از زنان در جامعه بدون اطلاع از نابرابری موجود مشغول گذران زندگی روزمره خود هستند و تنها زمانی احساس

نابرابری در آنها بروز می‌کند که از طریق تحصیل در دوره‌های عالی و در پی آگاهی از حقوق خود، به نوعی به خودآگاهی می‌رسند؛<sup>(۸)</sup> بنابراین به نظر دهنوی و معیدفر، مراتب آگاهی زنان بر طرز تلقی آنان از این نابرابری مؤثر است و به نظر می‌رسد با افزایش آگاهی، موانع برای مدیریت آنها بیشتر جلوی چشمان خودنمایی کند.

از نظر الهه کولایی، یکی از عوامل فقدان حضور گسترده زنان در عرصه سیاست در کشورهای اسلامی از جمله ایران ریشه در این دارد که این قشر تاکنون نتوانسته به خودباوری و استقلال شخصیتی لازم دست یابد و روحیه استقامت، اعتماد به نفس و خودباوری عمیق را در خود تقویت کند. از نظر وی فاصله وضعیت موجود تا مرحله تکاملی، بسیار است و توصیه وی به زنان کشورهای اسلامی این است که «فعل خواستن را صرف کنند تا دستور زبان سیاسی جامعه از تکاملی بیشتر برخوردار شود».<sup>(۹)</sup> همین عامل به نظر ویکتوریا اوکندر نیز علت بروز این مانع شده چراکه زنان، خود آن را پذیرفته و از آن استقبال کرده‌اند و به خاطر مسائل خانوادگی ترجیح می‌دهند تلاشی برای راه یافتن به سطوح عالی تصمیم‌گیری نکنند و بیشتر انرژی و وقت خود را صرف کارهای کم‌مخاطره کنند.<sup>(۱۰)</sup> ناجی‌راد نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیده که خود زنان تمایل معناداری به پذیرش منصب‌های پُرمسئولیت مدیریتی ندارند و بیشتر به دلیل مسئولیت‌های خانوادگی از پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی پرهیز می‌کنند.<sup>(۱۱)</sup> در این صورت می‌توان مشغله زیاد زنان در منزل و مسئولیت خطیر آنان در برابر فرزندان را از جمله عوامل مؤثر بر بی‌میلی آنان به پذیرش سمت‌های حساس و مهم دولتی دانست؛ بنابراین عوامل خانوادگی (مسئولیت‌های خانوادگی و تقسیم جنسیتی کار در خانه) بر میزان ارتقای شغلی زنان تأثیر می‌گذارد.

از نظر جانث کوپر جکسون، فرض دیگری در این باره مطرح است و آن اینکه غالباً تمایل و توان زنان برای پذیرش سمت‌های سازمانی در حد مردان و یا گاهی بهتر از آنان است، ولی محیط‌های سازمانی این فرصت را از زنان سلب می‌کند. به عبارتی، علت ایجاد این مانع، بیشتر جنسیت و دیدگاه فرهنگی معطوف به آن است تا ناتوانی زنان.<sup>(۱۲)</sup> از نظر اسفیدانی نیز وجود سلطه دیرینه



مردان بر ساختارهای اداری سبب شده تا فرهنگ و برداشت‌های جامعه به گونه‌ای در سازمان گسترش پیدا کند که نوعی فرهنگ مردسالارانه در سازمان حاکم شود و جلوی رشد و ترقی زنان را گرفته و اجازه ندهد همپای مردان رشد یابند؛ بنابراین از نظر وی فرهنگ مردسالار، علت اصلی حضور پیدا نکردن زنان در سمت‌های مدیریتی اجرایی است.<sup>(۱۳)</sup> در این رویکرد، زنان به مثابه موجوداتی تحت سلطه مردان و فاقد هرگونه اراده و اختیار محسوب می‌شوند و انگار سازمان‌ها جنسیت‌بندی شده و تنها ملزم به پذیرش یک جنس برتر و جنس دیگر به عنوان زیردست است. از این منظر نابرابری جنسیتی، یک ساخت اجتماعی و دستاورد فرهنگ مردسالار است.<sup>(۱۴)</sup>

پیرسون بر این باور است که الگوهای جنسیتی<sup>۱</sup> یا همان قضاوت‌های مبتنی بر شناخت اجتماعی که از کودکی به خوردن زنان داده می‌شود، مهم‌ترین مانع ارتقای شغلی آنان است. این الگوها در بیشتر فرهنگ‌ها بر وجود سلسله‌مراتب و جایگاه بالای مردان و جایگاه پایین زنان در این سلسله‌مراتب تأکید می‌ورزند. از نظر وی، این الگوها بر زنان تأثیر گذاشته و زمینه نپذیرفتن سمت‌ها و مسئولیت‌های مهم از سوی زنان را فراهم می‌آورد و اعتماد به نفس آنان را نیز کاهش می‌دهد؛<sup>(۱۵)</sup> بنابراین ایدئولوژی نقش جنسیتی و نگرش‌های جنسیتی (موانع فرهنگی) که نقش‌های سنتی زن و مرد را تحکیم می‌بخشند، از یک سو موجب سوق دادن زنان به سوی برخی مشاغل خاص می‌شود که پایین سلسله‌مراتب واقع شده‌اند، و از سوی دیگر مانع پیشرفت و ارتقای شغلی زنان می‌شود. فاطمی صدر نیز عوامل فرهنگی و موانع عرفی را مهم‌ترین عامل بازدارنده پیشرفت زنان در سلسله‌مراتب سازمانی به شمار آورده است.<sup>(۱۶)</sup>

از آنجاکه مسئله اشتغال زنان تحصیل‌کرده به طور روزافزونی شدت یافته و عوامل مختلفی در جلوگیری از تصدی‌گری زنان در مشاغل مهم دولتی و مدیریتی جامعه تأثیرگذار هستند، این مطالعه با انتخاب دانشگاه بین‌المللی امام خمینی به عنوان یک نهاد دولتی که همه نیروهای انسانی آن ساخته و پرداخته دوره انقلاب اسلامی است تلاش می‌کند مهم‌ترین این موانع را شناسایی و راهکارهایی را برای

رفع این موانع و افزایش بهره‌وری سازمانی و استفاده از زنان مستعد و در نتیجه توسعه سریع‌تر کشور ارائه کند.

### یافته‌های پژوهش میدانی

به منظور بررسی چالش‌های موجود در تصدی مشاغل مدیریت دولتی از سوی زنان، پرسشنامه‌ای تهیه و از طریق پیمایش میدانی نسبت به گردآوری اطلاعات اقدام شد. جامعه آماری مورد نظر شامل تمامی کارکنان زن و مرد شاغل در دانشگاه بین‌المللی امام خمینی در تابستان سال ۱۳۸۸ بود که در مجموع به ۱۲۶ نفر بالغ می‌شد. این کارکنان، در پنج حوزه مشغول فعالیت بودند: (۱) دانشکده فنی و مهندسی؛ (۲) دانشکده علوم انسانی؛ (۳) دانشکده علوم اجتماعی؛ (۴) دانشکده علوم پایه و (۵) حوزه اداری - مالی دانشگاه. پرسشنامه‌ای به تعداد کلیه افراد جامعه آماری تکثیر شد اما بنا به دلایلی از جمله بی‌میلی، جدی نگرفتن کار تحقیقاتی و در دسترس نبودن برخی کارکنان و مدیران، تنها تعداد ۷۳ پرسشنامه به صورت تصادفی میان کارکنان توزیع شد و از این تعداد نیز تنها ۶۳ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شد.

این پرسشنامه از نوع پرسشنامه پژوهشگرساخته و در سه قسمت طراحی شده بود که عبارتند از: (۱) پرسشنامه اطلاعات عمومی، شامل مشخصات فردی و سوابق افراد شامل سن، تحصیلات، وضعیت استخدامی، سابقه خدمت، وضعیت تأهل، واحد اشتغال و جنسیت مقام بالاتر بود؛ (۲) پرسشنامه اطلاعات تخصصی در ۲۵ سؤال تخصصی که گویه‌هایی ساده‌شده و قابل فهم بود سعی شد تا از رویکرد فرهنگی حاکم در میان کارکنان دانشگاه درباره مدیریت زنان اطلاعاتی را کسب کند که در آن میان، ۲۳ گویه برای سنجش بُعد باور به برتری اجتماعی مردان و بُعد باور به تفاوت‌های ذاتی و طبیعی دو جنس طراحی شده بود؛ (۳) در پایان هم در قالب دو سؤال آزاد، از پاسخ‌دهندگان درخواست شده بود چنانچه پیشنهادی درباره موضوع مورد بحث دارند، ارائه دهند. خلاصه داده‌های جمع‌آوری شده در این باره در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۴. موانع ارتقای شغلی در میان کارکنان دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (تابستان ۱۳۸۸)

مردان		زنان		خلاصه گویه‌ها				
مخالف		موافق		مخالف		موافق		
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۴/۶	۶	۱۸/۶	۱۵	۱/۹	۲	۷۵/۹	۴۰	تأثیر منفی اشتغال زنان در انجام امور خانه
۴/۸	۲	۱۸/۶	۱۵	۱۳/۳	۱۱	۶۳/۳	۳۵	تمایل خطرپذیری زنان در کار
۴/۹	۷	۱۵/۷	۱۹	۲/۳	۴	۶۰/۳	۳۳	توانایی کمتر زنان در مدیریت امور مهم
۱۵/۷	۱۹	۲/۳	۴	۴/۹	۷	۶۰/۳	۳۳	سیطره و افزایش تمرکز مردان در سازمان
۳۲/۷	۱۹	۱۱/۳	۹	۱/۹	۲	۵۴/۱	۳۰	نبود حمایت سازمانی از زنان
۳۲/۷	۱۹	۱۱/۳	۹	۱/۹	۲	۵۴/۱	۳۰	نپذیرفتن سمت‌ها و مسئولیت‌های مهم
۱۸/۵	۱۰	۲۳	۱۶	۱/۵	۸	۵۱/۱	۲۹	تسلط دیرینه مردان در ساختارهای اداری
۲/۱	۳	۳۳/۹	۲۲	۱۱/۳	۹	۵۱/۱	۲۹	تأثیر مسائل خانوادگی در اشتغال زنان
۲/۳	۲	۳۰/۲	۲۲	۱۲/۴	۱۵	۴۵/۱	۲۴	مسئولیت‌ناپذیری و خطرناپذیری زنان در محیط اداری
۲/۳	۲	۵۴/۱	۳۰	۱۰/۵	۱۰	۳۳/۹	۲۱	ناتوانی زنان در نفوذ در دیگران به دلیل فقدان اعتماد به نفس
۲۲/۵	۱۵	۲۳/۲	۱۱	۲۵/۱	۱۶	۲۹/۲	۲۱	نپذیرفتن مشاغل مهم توسط زنان
۴/۹	۷	۵۰	۲۸	۱۵/۷	۱۰	۲۸/۳	۱۸	تصور ضعیف زنان از توانایی‌های خود
۱/۹	۲	۷۵/۹	۴۰	۴/۶	۶	۱۸/۶	۱۵	محدودیت‌های شغلی

با توجه به پرسش‌های مربوط به گویه‌های نگرش نسبت به اشتغال زنان، وجود نوعی نگرش نسبتاً سنتی به اشتغال زنان در میان پاسخگویان کاملاً آشکار بود چراکه ۷۶ درصد آنها با گویه «توانایی کمتر زنان در مدیریت امور مهم» اعلام موافقت کرده بودند و از این میان ۶۰/۳ درصد از میان خود زنان با توانایی کمتر خودشان موافق بودند. نزدیک به ۶۳/۳ درصد زنان موافقت خود را با «تمایل خطرپذیری زنان در کار» اعلام داشتند و اکثریت مطلق آنان (بیش از ۵۰ درصد)

با گویه‌هایی مثل «نبود حمایت سازمانی از زنان»، «نپذیرفتن سمت‌ها و مسئولیت‌های مهم» و «تسلط دیرینه مردان در ساختارهای اداری» و «تأثیر مسائل خانوادگی در اشتغال زنان» به عنوان موانع مؤثر در ارتقای شغلی زنان در دانشگاه، موافق بودند.

شاید مهم‌ترین یافته این پژوهش را بتوان رابطه معنی‌دار میان وضعیت تأهل و منع ارتقای شغلی زنان معرفی کرد. ۹۴/۵ درصد پاسخگویان (زن و مرد) معتقد به «تأثیر منفی اشتغال زنان در انجام امور خانه» بر تصدی مشاغل مدیریتی آنان در دانشگاه بوده و زنان نگران بودند که این مسئولیت مدیریت باعث اختلال در انجام امور خانوادگی آنان شود. شاید این مسئله حاکی از رواج این عقیده سنتی است که وظیفه خانه‌داری همچنان از وظایف مسلم زنان به شمار می‌رود ولو زنان در بیرون از خانه هم مسئولیت‌های شغلی پذیرفته باشند و در نتیجه مردان یا علاقه‌ای به کار در خانه نشان نمی‌دهند یا فرصتی برای این کار ندارند و در نتیجه همه امور اساسی منزل بر دوش زنان باقی مانده است. دلیل دیگر می‌تواند این باشد که زنان رضایت معنوی خود را در خانه و در ایفای نقش‌های ارتباطی و خانوادگی جست‌وجو می‌کنند، و به همین خاطر تن به شرایط نامطلوب شغلی نمی‌دهند. رقم ۶۵/۴ درصدی «نپذیرفتن سمت‌ها و مسئولیت‌های مهم» از سوی زنان متأهل شهادی بر همین نکته است که اشتغال زنان تا اندازه زیادی تحت تأثیر مسائل شخصی، فقدان اعتماد به نفس و تمایل اندک آنان برای خطرپذیری در محیط کاری است.

به دلیل عدم همکاری برخی کارکنان برای پُر کردن پرسشنامه و مشکلاتی که از این بابت بروز کرده بود، با پنج نفر از کارمندان زن دانشگاه نیز مصاحبه‌ای به عمل آمد که ۳ نفر از آنان دارای سمت مدیریتی بودند. نتایج حاصل از داده‌های کیفی این مصاحبه بیانگر این بود که بیشتر مصاحبه‌شوندگان، گویه تصور ضعیف زنان از توانایی‌های خود و اینکه زنان، خود یکی از موانع فرهنگی عمده بر سر راه ارتقای شغلی خود در سازمان می‌باشند را در عدم ارتقای شغلی زنان مؤثر می‌دانستند. از سوی دیگر الگوهای جنسیتی مبتنی بر شناخت اجتماعی که از کودکی زنان با آنها رشد کرده و مهم‌تر از همه «نپذیرفتن سمت‌ها و مسئولیت‌های مهم» از سوی زنان را از عوامل مهم در این زمینه ذکر کردند.

جدول شماره ۵. فراوانی برگه‌های ارزشیابی بر حسب تعداد و درصد

درصد	تعداد	رده شغلی کارکنان
۹/۷	۱۰	مدیر سطح متوسط
۱۸/۷	۱۵	کارشناسی به بالا
۲۰/۴	۳۳	کارشناس
۴۷/۲	۴۲	کارمند ساده
۴/۲	۸	سایر

به منظور ارزیابی دقیق‌تر یافته‌های تحقیق میدانی ناشی از پرسشنامه و مصاحبه، تعداد ۱۰۸ برگه ارزشیابی کارکنان دانشگاه مورد مطابقت قرار گرفت. اطلاعات مندرج در این برگه‌های ارزشیابی هرساله از کارکنان تکمیل و پس از تأیید مدیران مستقیم هر حوزه و امضای معاون اداری و مالی دانشگاه، به عنوان معیاری برای ارزشیابی فعالیت و شایستگی‌های کارکنان در سال گذشته بر مبنای ۱۰۰ و امتیازات ارتقای رتبه شغلی آنان برای سال آینده مورد استناد قرار می‌گیرد. جدول شماره ۵ فراوانی برخاسته از برگه‌های ارزشیابی کارکنان بر حسب رده شغلی آنان را نشان می‌دهد.

در بررسی و مطالعه برگه‌های ارزشیابی کارکنان دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، معلوم شد میانگین سنی کارکنان مطالعه‌شده ۳۴/۱ سال بوده است. دامنه سنی از حداقل ۲۴ سال تا حداکثر ۵۵ سال در نوسان بود. ۴۸/۸ درصد ارزشیابی‌شدگان دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر و باقی تحصیلات زیر کارشناسی داشتند و ۷۴/۷ درصد اینان در زمان انجام تحقیق متأهل بودند. وضعیت استخدامی ۴۱ درصدشان رسمی، ۳۰/۹ درصد قراردادی و باقی به دیگر شکل‌های استخدامی گزارش شده بود. مطالعه برگه‌های ارزشیابی همچنین نتیجه یافته پرسشنامه‌ای را نیز تأیید کرد که با وجودی که زنان با کار گروهی موافق‌تر و سازگارترند و از مهارت‌های بالای شنیداری و گفت‌وگو برخوردارند اما کمتر از مردان (۴۴/۹ درصد) ایده‌های نو را می‌پذیرند و به خاطر محافظه‌کاری، کمتر حاضر به خطرپذیری در تصمیم‌گیری هستند. از دیگر امتیازات زنان در این یافته‌ها این بود که زنان در تحصیلات و آموزش نیز از مردان هم‌رده خود پیشی گرفته‌اند و همچنین شیوه رهبری زنان نسبت به مردان دموکراتیک‌تر بوده که منجر به ارتقای کارایی سازمانی می‌شود اما از آنجاکه زنان به‌خوبی از خطر در تصمیم‌گیری آگاهی

دارند، به ندرت از آن استقبال می‌کنند و بیشتر ترجیح می‌دهند به دلیل مسائل خانوادگی خود، برای دست یافتن به سطوح عالی تصمیم‌گیری تلاشی نکنند و در واقع انرژی و وقت خود را صرف کارهای کم مخاطره کنند.

در این میان، ۴۱ درصد زنانی که در برگه‌های ارزشیابی آنها دستاوردها و نتایج مثبت اندکی بود که منجر به بهبود کمیّت و کیفیت فعالیت‌ها و یا ارائه خدمت مشخصی شده باشد، متأهل با حداقل یک فرزند بودند؛ بنابراین به نظر می‌رسد تأهل و زندگی خانوادگی در این زمینه تأثیرگذار بوده است. در این باره نیز نتیجه یافته پرسشنامه تأیید شد. در قسمت «رئوس فعالیت‌ها (فعالیت‌ها، اقدامات مهم و...)» تنها ۱۵/۷ درصد زنان دارای اقدامات مهم و قابل ارائه بودند و مهم‌ترین اقدامات مهم آنها انجام فعالیت‌های ساده آزمایشگاهی، ترجمه مقالات و اقداماتی از این دست بود. با این حال ۸۷ درصد نمره ارزیابی برگه‌های ارزشیابی آنها ۹۰ به بالا درج شده بود و این نشان‌دهنده این است که اگرچه زنان از ابتکار عمل و تمایل خطرپذیری کمتری برخوردارند، اما به دلیل علاقه به سازگاری با محیط کاری، انجام منظم امور محوله و روابط عمومی فعال خود، رضایت خاطر مدیران مرد خود را فراهم کرده و کمتر نارضایتی آنان را موجب می‌شوند.

تعجب‌آورتر از این موضوع، نمرات ۱۰۰ و بالاتر ارزشیابی کارکنان دانشگاه بود. در ۱۲ درصد از برگه‌های ارزشیابی، در قسمت «رئوس فعالیت‌ها» و اقداماتی که منجر به بهبود کمیّت و کیفیت فعالیت‌ها و یا ارائه خدمت مشخصی شده است (۱۰ امتیاز)، هیچ موردی گزارش نشده بود و دقیقاً خالی بود، اما نمره ارزشیابی آنها ۹۰ به بالا و در برخی موارد ۱۰۰ یا حتی ۱۲۰ و ۱۴۰ اخذ شده بود که این جای تأمل بسیاری دارد و گویای این است که هنوز در دانشگاه بین‌المللی امام خمینی به عنوان یک سازمان دولتی، روابط شخصی به طور رسمی قابل مشاهده است و شایسته‌سالاری آشکارا نادیده گرفته می‌شود.

### نتیجه‌گیری

مسئله مشارکت زنان در امور اجتماعی کشور یکی از مبانی توسعه پایدار هر جامعه انسانی بوده و با گسترش هرچه بیشتر تحصیلات در میان زنان، مسئله مدیریت

مشاغل دولتی به یکی از مسائل مبتلابه توسعه پایدار کشور تبدیل شده است. بی تردید استفاده از استعدادها و خلاقیت‌های زنان در مسیر تعالی اجتماع می‌تواند شتاب بیشتری به توسعه کشور دهد و در آبادانی و پیشرفت آن نقش بسزایی ایفا کند؛ با این حال موانع و مشکلاتی بر سر راه مشارکت فعالانه و تصدی مدیریت مشاغل دولتی برای زنان وجود دارد که یافته‌های پرسشنامه‌ای، مصاحبه و برگه‌های ارزشیابی سال ۱۳۸۸ کارکنان دانشگاه بین‌المللی امام خمینی نشان می‌دهد مدیریت زنان در مشاغل مدیریتی تحت تأثیر شدید مسئولیت‌های خانوادگی و باورهای قالبی منفی نسبت به اشتغال زنان و توانایی‌های شغلی اینان قرار دارد. یافته این تحقیق حاکی از آن است که زنان خود نسبت به موانع موجود آگاهی داشته و با اطلاع و آگاهی کافی، از آنها استقبال کرده و شکایتی از این وضعیت ندارند و در واقع اهمیت خانواده و حل مسائل آن را بر تصدی مشاغل مدیریتی و خطرات آن ترجیح داده‌اند. زنان رغبتی به تصدی سطوح عالی تصمیم‌گیری ندارند و مایلند انرژی و وقت خود را صرف کارهای کم‌مخاطره کنند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد با وجود رشد تحصیلات عالی دانشگاهی در میان کارکنان زن در دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، علت اصلی سهم ناچیز آنان در تصدی سمت‌های مدیریتی، بی‌میلی آگاهانه آنان در پذیرش مسئولیت و خطر مدیریت است.

چنانچه زنان تصورضعیفی از توانایی‌های خود نداشته باشند و چنانچه توان تأثیرگذاری خود در دیگران را بالا ببرند، اگر شجاعت پذیرش سمت‌ها و مسئولیت‌های مهم را در خود ایجاد کنند و از خطرپذیری واهمه‌ای به خود راه ندهند و مهم‌تر از همه همسران زنان در منزل بخشی از مسئولیت‌های منزل و تربیت کودکان را برعهده بپذیرند، می‌توان امیدوار بود سهم مشارکت زنان در تصدی مدیریت‌های دولتی افزایش یابد. مراحل مختلفی که یک زن طی آن از توانایی‌های خود آگاه و انگیزه و جرئت دستیابی به هدف مورد نظر را در خود تقویت و به همراه آن توانایی و شایستگی لازم برای عملی ساختن آن را در خود ایجاد می‌کند، در اصطلاح توانمندی نامیده می‌شود و کلید دستیابی به آن در درجه نخست در دست خود زنان قرار دارد. \*

### پی‌نوشت‌ها

۱. عبدالعلی، لهسایی‌زاده، و یوسف باور، «نگرش دانشجویان نسبت به مشارکت سیاسی زنان» در کتاب نجفقلی حبیبی و محمدحسین پناهی (کوشش و گردآوری)، مجموعه مقالات همایش مشارکت سیاسی زنان در کشورهای اسلامی، (تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۸۱)، صص ۱۳۵-۱۳۴.
۲. امام خمینی، صحیفه نور، جلد ۵، (تهران: نشر معارف اسلامی، ۱۳۶۳)، ص ۱۵۳.
۳. نسری‌مصفا، مشارکت سیاسی زنان در ایران، (تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، ۱۳۸۱)، ص ۱۱۵.
۴. سالنامه آماری کشور، (تهران: مرکز آمار ایران، ۱۳۸۷)، ص ۱۰۱.
۵. شیرین احمدی نیا، «بررسی ارتباط ویژگی‌های اقتصادی، اجتماعی زنان با فعالیت سیاسی ایشان» در کتاب نجفقلی حبیبی و محمد حسین پناهی (کوشش و گردآوری)، مجموعه مقالات همایش مشارکت سیاسی زنان در کشورهای اسلامی، (تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۸۱)، ص ۱۲؛ شیرین احمدی نیا، «عوامل مؤثر بر مشارکت زنان»، تهران: فصلنامه انجمن جامعه‌شناسی، ۱۳۸۰، شماره ۳، ص ۳؛ محمدعلی ناجی راد، موانع مشارکت زنان در فعالیتهای سیاسی، اقتصادی ایران پس از انقلاب، (تهران: کویر، ۱۳۸۲)، ص ۲۹.
۶. مرکز آمار ایران، دفتر آمارهای جمعیت، نیروی کار و سرشماری، دسترسی در <http://salnameh.sci.org.ir>
۷. محمد رحیم اسفیدانی، «بررسی موانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی قوه مجریه (سازمان‌های دولتی مستقر در تهران)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، (تهران: دانشکده مدیریت، رشته مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۱۳۸۰)، ص ۲۱.
۸. جلیل دهنوی، و سعید معیدفر، «بررسی رابطه نابرابر جنسیتی و انگیزه تحرک اجتماعی در دختران دانشجوی»، فصلنامه مطالعات زنان؛ ۱۳۸۴، ش ۷، سال ۳، ص ۵۲.
۹. الهه کولایی، نقش زنان در توسعه کشورهای اسلامی، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، ۱۳۸۰، ص ۱۰۳.



10. O'connor Victoria; "Women and Men in Senior Management: A Different Needs Hypothesis", *Woman in Management Review*, Vol. 16, No. 8, 2001, p. 400.

۱۱. محمدعلی ناجی راد، موانع مشارکت زنان در فعالیتهای سیاسی، اقتصادی ایران پس از انقلاب، (تهران: کویر، ۱۳۵۸).

12. Jacson C. Janet, "Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling", *Woman in Management Review*, Vol. 16, No. 1, 2008, pp. 30-41.

۱۳. محمدرحیم اسفیدانی، پیشین، ص ۸۰

۱۴. حبیب احمدی، و سعیده گروسی، «بررسی تأثیر برخی عوامل اجتماعی و فرهنگی بر نابرابری‌های جنسیتی»، فصلنامه مطالعات زنان، ش ۶، سال ۲، تهران: ۱۳۸۳، ص ۸

15. Krook, M. L., *Politicizing Representation: Campaigns for Candidate Gender Quotas Worldwide Columbia*, (New York: Columbia University, 2005), p. 160.

۱۶. فیروزه فاطمی صدر، «موانع ارتقای زنان در سطوح مدیریتی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، (تهران: دانشکده مدیریت، رشته مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۱۳۸۰).