ISSN: 2008-8000

The Lived Experience of Women's Leadership in Iranian University[1]

Article Type: Research

Sheida Gheitasi

Ph.D. Student in Higher Education Development Planing, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.
E-mail: sheida.gheitasi@gmail.com

Jamal Salimi

Corresponding Author:
Associate Professor of Curriculum Studies, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.
E-mail: J.salimi@uok.ac.ir

Seyed Jamal Barkhoda

Associate Professor of Educational Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.
E-mail: barkhoda.jamal@yahoo.com

Abstract

Objective: Women's leadership in higher education is a multidimensional phenomenon shaped by the interplay of individual experiences, professional relationships, and organizational and sociocultural contexts. Understanding women's lived experiences can provide deeper insight into their leadership pathways and the factors influencing them. This study aimed to phenomenologically explore the lived experiences of women's leadership in Iranian universities, focusing on leadership experiences, facilitators and barriers, and strategies for overcoming challenges.

Method: A qualitative descriptive phenomenological design was employed. Participants were 17 female faculty members from universities affiliated with Iran's *Ministry of Science, Research and Technology* who had academic management and leadership experience during the 2025–2026 academic year. They were recruited through purposive sampling supplemented by the snowball technique. Data were collected through in-depth semi-structured interviews, with sampling continuing until data saturation. Data were analyzed using Colaizzi's seven-step method, and trustworthiness was established according to Lincoln and Guba's criteria.

Results*:* The findings emerged across three domains. Leadership experiences comprised nine global themes: leadership legitimation and identity, professional identity, psychological experiences, role balance, participative leadership, ethical leadership, transformative learning, creativity, and re-envisioning women's leadership. Facilitators and barriers comprised eight themes: individual motivations, support, organizational opportunities, women's gender-related leadership capital, gender bias, structural barriers, sociocultural challenges, and inequalities. Strategies encompassed eight themes: self-empowerment, multiple-role management, networking, professional legitimacy building, participative agency, structural transformation, cultural transformation, and future-oriented development.

Conclusion: The findings indicate that women's leadership emerges through the interaction between individual agency and organizational and cultural structures. Its sustainable development requires empowerment, merit-based practices, structural reform, and institutionalized equal opportunities across universities.

Keywords: Lived Experience, Women's Leadership, Higher Education, Women Academics, Phenomenology, Iranian Universities

[1]. The present article is derived from a doctoral dissertation entitled "The Lived Experience of Women's Leadership in Iranian Universities: A Phenomenological Study" which was conducted in 2026 in the context of universities affiliated with the Ministry of Science, Research and Technology of Iran.

تجربه زیسته رهبری زنان در دانشگاه‌های ایران[۱]

نوع مقاله: پژوهشی

شیدا قیطاسی
دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانامه: sheida.gheitasi@gmail.com

جمال سلیمی *
نویسنده مسئول:
دانشیار مطالعات برنامه درسی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
رایانامه: J.salimi@uok.ac.ir

سیدجمال بارخدا
دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
رایانامه: barkhoda.jamal@yahoo.com

چکیده

هدف: رهبری زنان در آموزش عالی پدیده‌ای چندبعدی است که در تعامل میان تجارب فردی، روابط حرفه‌ای و زمینه‌های سازمانی و اجتماعی‌فرهنگی شکل می‌گیرد. شناخت تجربه زیسته زنان می‌تواند درک عمیق‌تری از مسیر رهبری و عوامل مؤثر بر آن فراهم سازد. هدف پژوهش حاضر، واکاوی پدیدارشناختی تجربه زیسته رهبری زنان در دانشگاه‌های ایران با تمرکز بر تجربه‌های رهبری، همراهی‌ها و موانع و راهبردهای غلبه بر چالش‌ها بود.

روش‌شناسی: پژوهش با رویکرد کیفی و راهبرد پدیدارشناسی توصیفی انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۷ زن عضو هیئت علمی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری دارای تجربه مدیریت و رهبری دانشگاهی در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ بودند که با نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری و نمونه‌گیری تا اشباع داده‌ها ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با روش هفت‌مرحله‌ای کولایزی انجام و اعتمادپذیری یافته‌ها براساس معیارهای لینکلن و گوبا بررسی شد.

یافته‌ها: یافته‌ها در سه محور اصلی آشکار شدند. تجربه رهبری شامل ۹ مضمون فراگیر مشروعیت‌یابی و هویت رهبری، هویت حرفه‌ای، تجربه‌های روان‌شناختی، توازن نقش‌ها، رهبری مشارکتی، رهبری اخلاقی، یادگیری تحول‌آفرین، خلاقیت و بازتعریف آینده رهبری بود. همراهی‌ها و موانع در ۸ مضمون شامل محرک‌های فردی، حمایت‌ها، فرصت‌های سازمانی، سرمایه زنانگی، سوگیری جنسیتی، موانع ساختاری، چالش‌های اجتماعی‌فرهنگی و نابرابری‌ها تبیین شدند. راهبردها نیز ۸ مضمون خودتوانمندسازی، مدیریت نقش‌ها، شبکه‌سازی، کسب مشروعیت، کنشگری مشارکتی، تحول ساختاری، تحول فرهنگی و آینده‌سازی را دربرگرفتند.

نتیجه‌گیری: رهبری زنان در آموزش عالی پدیده‌ای زمینه‌مند است که در تعامل عاملیت زنان با زمینه‌های سازمانی، سیاسی، قانونی، فرهنگی و نهادی شکل می‌گیرد و توسعه آن نیازمند تقویت عاملیت زنان، توانمندسازی، شایسته‌سالاری و اصلاح سازوکارهای سازمانی، نهادی و نهادینه‌سازی فرصت‌های برابر در دانشگاه‌هاست.

---

[۱]. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری با عنوان تجربه زیسته رهبری زنان در دانشگاه‌های ایران: مطالعه‌ای پدیدارشناختی است که در سال ۱۴۰۵ در ارتباط با دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شده است.

واژه‌های کلیدی: تجربه زیسته، رهبری زنان، آموزش عالی، زنان دانشگاهی، پدیدارشناسی، دانشگاه‌های ایران.

مقدمه و بیان مسئله

مطالعات متعدد در سال های اخیر ابعاد مربوط به وضعیت زنان را هم در کشورهای خاص و هم از منظر بین‌المللی دنبال کرده است. به عنوان مثال، اهداف توسعه‌ی هزاره‌ی جدید سازمان ملل متحد در هشت حوزه‌ی خاص که توسط سازمان ملل متحد برای دوره ۲۰۱۵ – ۲۰۰۰ ایجاد شد، شامل اهدافی برای بهبود برابری جنسیتی و توانمندسازی زنان، از جمله بهبود دسترسی به آموزش و پرورش بود. متعاقباً سازمان ملل ۱۷ هدف توسعه‌ی پایدار[1] را برای دوره ۲۰۳۰ – ۲۰۱۶ تعیین کرد، که یکی از آنها بر ارائه‌ی دسترسی برابر زنان و دختران به آموزش، کار شایسته و نمایندگی در فرآیند تصمیم‌گیری سیاسی و اقتصادی تمرکز دارد (Tomislav, 2018).

درباره‌ی علل گرایش زنان به آموزش عالی نظریه‌های کارکردگرایی ساختاری (Sanni, 2025)، قشربندی اجتماعی (Aveline, 2021 & Sutanto)، سرمایه‌ی فرهنگی (Sablan & Tierney, 2013) و نظریه‌های فمنیستی (Elsayed & Shirshikov, 2023) مطرح شده است. بررسی‌های انجام‌شده، بالا رفتن تحصیلات زنان در سطح دانشگاه‌ها را منجر به بروز پیامدهای خوشایند و مثبت در حوزه‌های اقتصاد و رفاه اجتماعی (Bandhu et al, 2024)، مسائل اجتماعی، خانوادگی (Fifolt, 2018)، بهداشت و سلامت (Longman & Bray, 2024) و مشارکت سیاستی (Sahu & Yadav, 2018) نشان داده‌اند، با این وجود برخی دیگر از پژوهش‌ها، پیامدهای ناخوشایند و منفی را برای افزایش تحصیلات عالی زنان از جمله بالا رفتن نرخ طلاق، افزایش آمار خانواده‌های دارای یک والد (Parker et al, 2022)، کاهش محسوس نرخ فرزندآوری (Thelma & Ngulube, 2024)، تغییر الگوی سنتی ازدواج، بالا رفتن سن ازدواج، بالا رفتن نرخ مجرد زیستی، تحولات الگوی مصرف زنان شاغل عنوان کرده‌اند (Ayoko, 2021). مطالعات بیانگر افزایش نرخ مشارکت زنان در آموزش عالی در بیشتر کشورهای جهان (Parvazian, Gill & Chiera, 2017) و رشد ۴۰ برابری ورود زنان به حوزه‌ی آموزش عالی طی سالهای پس از انقلاب می‌باشد (Salimi, Azizi, Srisarajivakul & Sajadi. 2025). علیرغم افزایش قابل ملاحظه‌ی ورود دختران و زنان به تحصیلات عالی، بررسی‌ها نشان دهنده‌ی سهم اندک آنها در به دست آوردن کُرسی‌های دانشگاهی، جایگاه پایین‌تر زنان از نظر انتصاب‌ها و اخذ پست‌های مدیریتی می‌باشد (Castano, Fontanil & García-Izquierdo, 2019; Martinez, 2020; Seale, Fish & Schreiber, 2020). عده‌ای نیز بر این باورند که مشارکت زنان دانشگاهی صرفاً جنبه‌ی کمّی داشته و از نظر کیفی تحول چندانی صورت نگرفته است (Azizi, Salimi, & Tanhayee, 2025). با افزایش تدریجی دانشجویان، اساتید و کارکنان اداری و مدیریتی زن، مشارکت زنان در موقعیت‌های مرتبط افزایش یافته است (Shirmohammadzadeh & Razaghi, 2026)، زیرا بین سطح تحصیلات بالاتر و مشارکت در وظایف با دامنه و مسئولیت بیشتر در دنیای دانشگاه همبستگی وجود دارد – پدیده‌ای که "مزیت زنانه[2]" نامیده می‌شود (Niemi, 2017). مفهوم مزیت زنانه، مفهومی است که از سال ۱۹۹۰ برای اشاره به پدیده‌ی هجوم زنان به محیط‌های کاری که در آن استعدادها، مهارت‌ها و ایده‌هایشان هویدا می‌شد، به کار گرفته شده است. در حوزه‌ی دانشگاهی، این امر با ظهور زنان در موقعیت‌های مرتبط آشکار می‌شود و در صعود زنان به این سطح منعکس می‌شود (Eurostat, 2018). این امر در سطح جهانی با افزایش ثبت‌نام آموزش عالی زنان در مقایسه با ثبت‌نام مردان بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ مشاهده می‌شود، زیرا نرخ ثبت‌نام مردان در آموزش عالی از ۱۹ درصد به ۳۶ درصد افزایش یافته است، در حالی که این نرخ برای زنان از ۱۹ درصد به ۴۱ درصد افزایش یافته است (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization: UNESCO,

[1] . Sustainable development
[2] . female advantage

2021). اگرچه این موضوع، افزایش این پدیده را در سال‌های آینده پیش‌بینی می‌کند (DiPrete & Buchmann, 2013)، اما به طور قابل ملاحظه‌ای با مزیت زنانگی با اشغال اکثر مناصب دانشگاهی در دانشگاه‌ها توسط زنان پس از فارغ‌التحصیلی، به عهده گرفتن نقش‌های رهبری یا حتی کسب حقوق رقابتی و قابل مقایسه، همراه نیست و درتناقض آشکار است.

از آن جا که نیروی انسانی بنیادی‌ترین سرمایه‌ی هر سازمانی به شمار می‌آید (Salimi, Azizi & Aminibagh, 2024). متخصصان مدیریت منابع انسانی برای هزاره‌ی جدید چالش‌های متعدد همچون تنوع را عنوان کرده‌اند، که طی آن با توجه به تنوع روزافزون سازمان‌ها، آمار حضور زنان نیز در سازمان‌ها افزایش می‌یابد (Yousefim 2026). بنابراین لازم است از فرصت تنوع در جهت انتخاب شایسته‌ی نیروی انسانی کارا استفاده شود (Shirahase, 2015). از جمله ضرورت‌های رسیدن به چنین امری، مفهوم رهبری است. علیرغم اهمیت رهبری، بین صاحبنظران تعریف واحد و پذیرفته‌شده‌ای برای آن وجود ندارد. Bowman (2025) رهبری را فرایند اثرگذاری یک شخص یا یک گروه بر روی دیگر اشخاص یا گروهها به منظور ساماندهی کنش‌ها و روابط درون گروه و یا سازمان تعریف کرده است. (Salimi & Aminibagh, 2026) اولویت‌های رهبری در سال ۲۰۵۰ را عمل در چارچوب عدالت اجتماعی اخلاق محور عنوان می‌کنند. این رهبران، فرهنگی را خلق می‌کنند که پذیرای تغییر و تحول است و تصمیم‌های خود را در همکاری با همه‌ی ذی‌نفعان اخذ می‌کنند و بر راهبردهای رهبری توزیعی صحه می‌گذارند. گوریونوا و مادسن[1] (۲۰۲۴) با بررسی وضعیت رهبران زنان در دنیا اعلام کرده‌اند که تنها ۲۲/۷ درصد از پست‌های مجالس دنیا و ۹ درصد پست‌های مدیرعاملی در اختیار زنان بوده است. گزارش مؤسسه‌ی Gaur, Gupta & Pal (2024) نیز از مشارکت ۵ درصدی زنان در پست‌های مدیریت اجرایی، ۲۱/۲ درصدی کرسی‌های هیأت مدیره، ۲۶/۵ درصدی مدیریت‌های ارشد، ۳۶/۹ درصدی مدیریت میانه و ۴۴/۷ درصد کارمندی ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی حکایت می‌کند. باون[2] (۲۰۲۴) یک مطالعه‌ی کیفی، چالش‌های رهبری زنان در آموزش عالی را عدم برابری فرصت‌های دستیابی به رهبری، تداخل مسائل خانه‌داری و کاری به دلیل وجود کلیشه‌های رایج، حمایتگری‌های ضعیف رهبری از سوی رهبران و مسئولان مافوق و آزارگری‌های جنسی، و راهبردهای موفقیت آنان را تدوین و اجرای سیاست‌های نوین جهت به کارگیری زنان در رهبری آموزش عالی، آموزش‌های ارتقاء دهنده جهت سوق دادن زنان به سوی رهبری، همکاری و همفکری مردان دارای پیشینه‌ی رهبری با زنان، اتخاذ سیاست‌های حمایت‌های خانواده عنوان کرده است. هَکورث[3] و همکاران (۲۰۱۸) چهار مانع (تعادل کار و زندگی، ترس از رهبری و موفقیت، حمایت‌های ضعیف جامعه و انگ‌های اجتماع) و چهار عامل توانمند (حمایت خانواده، اثرگذاری بر جامعه، تمایل به رشد حرفه‌ای، الگوی موفق برای زنان جوان از مصاحبه با ۲۲ زن دانشگاهی دارای تجربه‌ی رهبری به دست آوردند. یافته‌های سیل، فیش و شرایبر[4] (۲۰۲۱) نشان داد که همه‌ی زنان دانشگاهی دارای تجربه‌ی رهبری در آموزش عالی، میزان توانایی و شایستگی خود را برای احراز پست‌های مدیریتی و رهبری دانشگاهی متوسط به بالا دانستند و مهمترین چالش‌های رهبری زنان را سوگیری‌های جنسیتی، همکاری و پشتیبانی ضعیف از جانب همکاران مرد و انتظارات بیش از حد موفقیت جهت اثبات شایستگی‌های خود عنوان کردند. عباس، فاطمه و قوتوشی[5] (۲۰۲۱) چالش‌های رهبری زنان در آموزش عالی را از منظر فمینیستی مورد بررسی قرار دادند، آن‌ها مسئولیت‌های خانه و خانواده، کلیشه‌های رایج و سخت درباره‌ی توانمندی مدیریتی و رهبری زنان، ناهمسانی فرصت‌های پاداش و ترفیع، عدم پذیرش زنان در پست‌های مدیریتی کلان و موضوع محدودیت در تنها رفتن برای انجام مأموریت‌های کاری (لزوم به همراه داشتن حداقل یک همکار مرد) را به عنوان مهمترین چالش‌های زنان دانشگاهی به

---

1. Goryunova & Madsen
2. Bowen
3. Hackworth et al
4. Seale, Fish, & Schreiber
5. Abbas, Fatima & Qutoshi

دست آوردند. رحمانی (۲۰۲۴) روش فراترکیب، ضمن استخراج ۱۸۵ منبع از سال ۲۰۰۰ به بعد، موانع رهبری و ارتقای زنان در آموزش عالی را موانع ساختاری، سازمانی، فرهنگی–اجتماعی، خانوادگی، قانونی–سیاستی، روان‌شناختی و محدودیت‌های سرمایه‌ی اجتماعی و حرفه‌ای عنوان کرده است. صدیقی جعفری و ملکلو (۲۰۲۲) موانع ارتقای مرتبه علمی زنان عضوهیات علمی در دانشگاه‌های دولتی را ماده‌های مرتبط با امتیازات بخش علمی، اجرایی و پژوهشی آیین‌نامه‌ی ارتقای اعضای هیأت علمی عنوان کردند، در حالی که ماده‌ی مربوط به امتیازات فرهنگی دارای کمترین چالش بود. پاشی یوسف‌کندی و حسنی (۲۰۲۱) با بررسی تجربه‌ی زیسته‌ی رهبری زنان دانشگاهی، ملزومات رهبری زنان در آموزش عالی را ملزومات ساختاری و شخصی به دست آوردند، سبک‌های رهبری زنان، شامل سبک‌های دموکراتیک، بوروکراتیک و مشارکتی بود. مجیدپور، بلندهمتان و صالحی (۲۰۲۱) در یک مطالعه، مؤلفه‌های پیش‌برنده‌ی رهبری اخلاقی زنان دانشگاهی را، حس همدلی، هدفمندی، توانایی برقراری رابطه و توسعه‌ی حرفه‌ای، انتقادات مترتب بر رهبری زنان را ناتوانی در مدیریت فرهنگ و جو سازمانی و ناتوانی در تدوین، نظارت و ارزیابی برنامه‌های آموزشی و سرانجام چالش‌ها و محدودیت‌های رهبری زنان را اعتماد به نفس پایین و تداخل زندگی خانوادگی و شغل به دست آوردند. از جمله موانع عمده در فرایند رهبری زنان، موضوع نابرابری است که در زمینه‌های فرهنگی، تاریخی و ساختاری نمود پیدا می‌کند (Kohtamaki et al, 2024). زنانی که آرزوی رهبری دارند، با موانعی از جمله سقف شیشه‌ای[1] (Taparia & Lenka, 2022)، هزارتو[2] (Carli & Eagly, 2018)، بستری از خار[3] (Vial, Napier & Brescoll, 2016) یا خودهای غیرممکن[4] (Ibarra & Petriglieri, 2016) روبرو هستند. این استعاره‌ها بیانگر نابرابری‌های آشکار و پنهان مسیر رهبری زنان در جوامع مختلف هستند.

امروزه به خاطر تحولات و دگرگونی‌های سریع و عمیق، سازمان‌ها با مسائل و چالش‌های متعدد و پیچیده‌ی مدیریتی روبرو هستند و نیاز است برای دستیابی به سطح بهینه‌ی کارایی و ماندن در عرصه‌ی رقابت، به مفهوم رهبری بیشتر از گذشته بیندیشند. در این میان، اهمیت موضوع رهبری آموزش عالی چند برابر است، زیرا دانشگاه‌ها علاوه بر نقش آموزش، مسئول تأمین نیروی انسانی خلاق، توانمند، متخصص و متعهد آینده‌ی کشور هستند، به طوری که مدیران و رهبران آینده‌ی هر کشوری از بطن دانشگاه‌ها پرورش می‌یابند، بنابراین انتصاب و به کارگیری رهبران شایسته نوعی سرمایه‌گذاری در این راستا به شمار می‌آید. هرچند به اذعان برخی پژوهشگران، آینده متعلق به زنان و رهبری آنها است (Fisher, 2009)، اما موضوع رهبری زنان دانشگاهی تنها توسط پژوهشگران معدود کشورهایی نظیر ایالات متحده‌ی آمریکا، انگلستان، استرالیا، هند، چین و عربستان سعودی پیشنهاد و معرفی شده است (Ibarra et al, 2023). اگرچه مطالعات متعددی ارزش مشارکت دیدگاههای مختلف در فرایند تصمیم‌گیری را مستند کرده‌اند و بسیاری از افراد، سازمان‌ها و دانشگاهها، تعهد خود را برای افزایش نمایندگی زنان دانشگاهی در رده‌های بالاتر ابراز کرده‌اند، اما واقعیت امر این است که سرعت یخبندان پیشرفت زنان در نقش‌های رهبری محسوس است و تعداد زنان دانشگاهی در پست‌های رهبری به طرز دلهره‌آور و افسرده‌کننده‌ای پایین مانده است (Madsen & Longman, 2020). یافته‌های فوزی[5] و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که برابری جنسیتی، کلیشه‌ها و موانع رهبری زنان در صدر موضوعات مطرح در مؤسسات آموزش عالی قرار دارند. بنابراین ضروری است جهت رسیدن به چشم‌انداز توسعه‌ی همه‌جانبه و رقابت علمی با سایر کشورها، به ویژه کشورهای منطقه، موضوع تجربه‌ی زیسته‌ی رهبران کشور از زبان زنان دانشگاهی مورد بررسی قرار گیرد تا به مدد یافته‌های جدید، شاهد آموزش عالی توانمند باشیم. همچنین مطابق با هدف پنجم توسعه پایدار که به دنبال دستیابی به برابری جنسیتی، توانمندسازی زنان و تضمین مشارکت مؤثر

---

1 . glass ceiling
2 . labyrinth
3 . bed of thorns
4 . impossible selves
5. Fauzi et al

و فرصت‌های برابر برای رهبری در تمام سطوح تصمیم‌گیری در زندگی سیاسی، اقتصادی و عمومی است، برابری جنسیتی نه تنها یک حق اساسی بشر است، بلکه پایه و اساس لازم برای جهانی صلح‌آمیز، مرفه و پایدار است. در همین راستا، جامعه‌ی زنان دانشگاهی با این پرسش اساسی مواجه هستند که اگر زنان به آموزش عالی دسترسی برابر دارند، چرا مسیرهای شغلی آنها از نظر دستیابی به موقعیت‌های دانشگاهی رهبری پس از فارغ‌التحصیلی نابرابر است؟

با توجه به آنچه عنوان شد، پژوهش حاضر در پی پر کردن خلاء پژوهشی موجود، برای نخستین بار در ایران به بررسی تجربه‌ی زیسته‌ی رهبران زنان دانشگاهی در سطح تمامی دانشگاه‌های ایران پرداخته است و در این راستا پرسش‌های زیر را مطرح کرده است:

۱. تجربه رهبران زن در رهبری آموزش عالی چگونه است و این تجربه چگونه بر دیدگاه‌ها و سبک رهبری آنان تأثیر می‌گذارد؟
۲. زنان در موقعیت‌ها و مسیر رهبری آموزش عالی با چه همراهی‌ها و چه موانعی مواجه می‌شوند؟
۳. رهبران زن در آموزش عالی چه استراتژی‌ها و اقداماتی برای غلبه بر چالش‌ها و تقویت جایگاه خود در محیط‌های آموزشی به کار می‌گیرند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و راهبرد پدیدارشناسی توصیفی انجام شد. هدف پژوهش، شناخت و توصیف تجربه زیسته زنان عضو هیئت علمی از رهبری دانشگاهی، چالش‌ها، عوامل حمایت‌کننده و راهبردهای آنان در مواجهه با این تجربه بود. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۷ نفر از زنان عضو هیئت علمی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ بودند که تجربه مستقیم تصدی مسئولیت‌های مدیریتی و رهبری دانشگاهی را داشتند. انتخاب آنان با روش نمونه‌گیری هدفمند و استفاده تکمیلی از تکنیک گلوله‌برفی انجام شد. معیارهای ورود شامل عضویت در هیئت علمی، برخورداری از تجربه مدیریتی و رهبری دانشگاهی، توانایی توصیف و بازاندیشی درباره تجربه خود و رضایت آگاهانه برای مشارکت بود. تعداد مشارکت‌کنندگان از پیش تعیین نشد و نمونه‌گیری تا دستیابی به کفایت و اشباع داده‌ها ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. مصاحبه‌ها به دلیل پراکندگی جغرافیایی مشارکت‌کنندگان و شرایط حاکم بر کشور، به‌صورت حضوری یا تلفنی و به مدت ۶۰ تا ۱۰۰ دقیقه انجام گرفت. پرسش‌ها بر تجربه ورود به موقعیت‌های رهبری، چالش‌های فردی، خانوادگی، فرهنگی و سازمانی، عوامل حمایت‌کننده و راهبردهای مواجهه با موانع متمرکز بود و متناسب با پاسخ‌ها از پرسش‌های کاوشگر استفاده شد. پس از توضیح اهداف پژوهش و اخذ رضایت آگاهانه، مصاحبه‌ها ضبط و به‌صورت کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شدند. مشارکت داوطلبانه، محرمانگی اطلاعات، امکان انصراف و استفاده از کد به‌جای نام افراد از ملاحظات اخلاقی پژوهش بود. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، متن مصاحبه‌ها بازخوانی و با داده‌های پیشین مقایسه شد. نمونه‌گیری پس از مصاحبه هفدهم، به دلیل تکرار الگوهای مفهومی و عدم ظهور مضامین جدید و مؤثر بر ساختار یافته‌ها، متوقف گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش هفت‌مرحله‌ای کولایزی شامل مطالعه مکرر مصاحبه‌ها، استخراج گزاره‌های معنادار، صورت‌بندی معانی، سازمان‌دهی معانی در خوشه‌های مضمونی، تدوین توصیف جامع تجربه‌ها، استخراج ساختار بنیادین پدیده و بازگشت به مشارکت‌کنندگان برای بررسی انطباق یافته‌ها با تجربه زیسته آنان انجام شد (Regmi, 2024). پژوهشگران برای کاهش تأثیر پیش‌فرض‌های شخصی، ضمن بازاندیشی انتقادی درباره برداشت‌های اولیه خود، به‌طور مستمر به روایت‌های اصلی مشارکت‌کنندگان رجوع کردند. برای تأمین اعتمادپذیری یافته‌ها، از معیارهای باورپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری لینکلن و گوبا استفاده شد (Lincoln, Lynham & Guba, 2011). باورپذیری از طریق بازخوانی مکرر داده‌ها، بازبینی همتایان و دریافت بازخورد مشارکت‌کنندگان تقویت شد. انتقال‌پذیری با توصیف ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرایند پژوهش، اتکاپذیری با مستندسازی مراحل گردآوری

و تحلیل داده‌ها و تأییدپذیری از طریق بازگشت مستمر به متن مصاحبه‌ها، بازبینی تفسیرها و استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم مشارکت‌کنندگان مورد توجه قرار گرفت.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

کد	سن	وضعیت تأهل	مرتبه‌ی علمی	سابقه‌ی هیأت علمی	حوزه‌ی علمی	سمت مدیریتی	سابقه‌ی مدیریت
م . ش. ۱	۳۸	متأهل	استادیار	۷ سال	علوم انسانی	مدیر گروه	۲ سال
م . ش. ۲	۴۴	متأهل	دانشیار	۱۴ سال	علوم پایه	رئیس دانشکده	۴ سال
م . ش. ۳	۴۱	مجرد	استادیار	۱۰ سال	فنی و مهندسی	رئیس دانشکده	۵
م . ش. ۴	۴۹	متأهل	دانشیار	۱۸ سال	علوم انسانی	معاون دانشکده	۵ سال
م . ش. ۵	۳۶	متأهل	استادیار	۶ سال	کشاورزی	رئیس دانشکده	۴
م . ش. ۶	۵۲	متأهل	استاد	۲۲ سال	علوم پایه	رئیس دانشکده	۷ سال
م . ش. ۷	۳۹	مجرد	استادیار	۸ سال	علوم انسانی	مدیر گروه	۲ سال
م . ش. ۸	۴۶	متأهل	دانشیار	۱۶ سال	فنی و مهندسی	معاون پژوهشی	۴ سال
م . ش. ۹	۴۳	متأهل	دانشیار	۱۳ سال	علوم انسانی	رئیس دانشگاه	۴
م . ش. ۱۰	۳۵	متأهل	استادیار	۵ سال	علوم پایه	رئیس دانشکده	۸
م . ش. ۱۱	۵۰	متأهل	استاد	۲۰ سال	علوم انسانی	معاون دانشکده	۶ سال
م . ش. ۱۲	۴۰	متأهل	استادیار	۹ سال	کشاورزی	مدیر گروه	۳ سال
م . ش. ۱۳	۴۷	مجرد	دانشیار	۱۷ سال	علوم پایه	مدیر گروه	۵ سال
م . ش. ۱۴	۴۵	متأهل	دانشیار	۱۵ سال	فنی و مهندسی	معاون آموزش دانشگاه	۸
م . ش. ۱۵	۵۴	متأهل	استاد	۲۴ سال	علوم انسانی	رئیس دانشکده	۸ سال
م . ش. ۱۶	۵۶	متاهل	دانشیار	۲۴	فنی مهندسی	مدیر گروه	۵ سال
م . ش. ۱۷	۴۳	مجرد	استاد	۱۴	هنر و معماری	رئیس دانشکده	۴ سال

یافته‌های پژوهش

سوال اول پژوهش:

تجربه رهبران زن در رهبری آموزش عالی چگونه است و این تجربه چگونه بر دیدگاه‌ها و سبک رهبری آنان تأثیر می‌گذارد؟

در ارتباط با سؤال اول ۸۶ مضمون سازمان‌دهنده در قالب ۲۵ مضمون فراگیر شناسایی شد؛ به‌گونه‌ای که در سؤال اول ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده در ۹ مضمون فراگیر، در سؤال دوم ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده در ۸ مضمون فراگیر و در سؤال سوم ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده در ۸ مضمون فراگیر قرار گرفتند. جداول ۲ تا ۴ این روابط را از سطح مضامین پایه تا مضامین سازمان‌دهنده و سپس مضامین فراگیر نشان می‌دهند.

جدول ۲. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مستخرج از تحلیل داده‌ها (تجربه‌ی زیسته‌ی رهبران زن و اثرگذاری آن)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه

فرایند مشروعیت‌یابی و تثبیت هویت رهبری	مسیرهای ورود به رهبری	انتصاب رسمی، رأی همکاران، معرفی توسط مدیران، دعوت به همکاری، پیشنهاد پذیرش مسئولیت، شناسایی استعداد مدیریتی، اعتماد اولیه سازمان، انتخاب بر اساس شایستگی، نیاز سازمان به تخصص خاص، تجربه موفق قبلی
	مشروعیت سازمانی	حضور فعال در جلسات، مشارکت در کارگروه‌ها، ایفای نقش مؤثر در تصمیم‌گیری، بازخورد مثبت همکاران، حمایت مدیران، پذیرش سازمانی، اعتماد نهادی، تأیید عملکرد، اعتبار مدیریتی، نقش‌آفرینی در حل مسائل
	سرمایه حرفه‌ای	سوابق علمی، سابقه پژوهشی، سابقه آموزشی، تجربه اجرایی، دانش تخصصی، شناخت ساختار دانشگاه، مهارت برنامه‌ریزی، مهارت مدیریت منابع، تجربه مدیریتی پیشین.
	سرمایه اجتماعی	شبکه‌های حرفه‌ای، ارتباطات بین‌دانشگاهی، تعامل با همکاران، اعتماد متقابل، مشارکت علمی، حضور در انجمن‌ها، سرمایه ارتباطی، همکاری بین‌بخشی، حمایت همتایان، تعامل با ذی‌نفعان
	اعتبار اخلاقی	تعهد حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، صداقت، پاسخگویی، رعایت عدالت، انصاف در تصمیم‌گیری، وفاداری سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، احترام به دیگران، رعایت حقوق اعضا
شکل‌گیری هویت حرفه‌ای زنان رهبر	خودکارآمدی مدیریتی	باور به توانمندی، اعتماد به تصمیمات، جرأت اقدام، احساس اثرگذاری، توان حل مسئله، قدرت هدایت گروه، استقلال فکری، مسئولیت‌پذیری فردی، خوداتکایی، خودرهبری
	هویت حرفه‌ای	درک نقش مدیریتی، پذیرش هویت رهبر، احساس تعلق به جایگاه، انسجام حرفه‌ای، تصویر مثبت از خود، احساس شایستگی، تعهد به نقش، هویت دانشگاهی، هویت علمی.
	هویت جنسیتی در رهبری	آگاهی از جنسیت، مواجهه با کلیشه‌ها، حفظ هویت زنانه، پذیرش تفاوت‌ها، مقاومت در برابر برچسب‌ها، اعتماد به قابلیت زنان، درک نقش زنان در مدیریت، تلفیق زنانگی و مدیریت.
تجربه‌های عاطفی و روان‌شناختی رهبری	هیجانات آغازین	تازگی نقش، اضطراب، نگرانی از شکست، تردید نسبت به توانایی، حساسیت به قضاوت دیگران، نگرانی از آینده، استرس مسئولیت، احساس ابهام، نگرانی از اشتباه، ترس از ناکامی
	فشارهای روانی	فرسودگی عاطفی، خستگی ذهنی، فشار تصمیم‌گیری، فشار انتظارات، احساس تنهایی، استرس مستمر، فشار زمانی، خستگی ناشی از چندوظیفگی، احساس بار سنگین مسئولیت.
	رضایت درونی	احساس مفید بودن، لذت از اثرگذاری، رضایت شغلی، احساس موفقیت، حس ارزشمندی، رضایت از رشد دیگران، احساس معنا، رضایت از حل مسائل، احساس افتخار، رضایت از خدمت
	تاب‌آوری روانی	کنترل هیجان، مدیریت استرس، پایداری در بحران، انعطاف‌پذیری، امیدواری، خوش‌بینی، سازگاری با شرایط، حفظ انگیزه، تحمل فشار، بازگشت از شکست
	تعارض کار و خانواده	محدودیت زمانی، مسئولیت مادری، مسئولیت همسری، کمبود زمان شخصی، خستگی ناشی از نقش‌های متعدد، فشار خانواده، مدیریت همزمان نقش‌ها، نگرانی نسبت به خانواده.
	مدیریت نقش‌ها	اولویت‌بندی امور، برنامه‌ریزی زمانی، تقسیم مسئولیت‌ها، جلب حمایت خانواده، مدیریت تعارض‌ها، کنترل فشارها، حفظ تعادل، تنظیم انتظارات، مدیریت انرژی، استفاده بهینه از زمان

تعارض و توازن نقش‌های زندگی	حمایت‌های خانوادگی	حمایت همسر، حمایت فرزندان، درک متقابل خانواده، همراهی عاطفی، تشویق خانواده، اعتماد خانواده، مشارکت در مسئولیت‌ها، پشتیبانی روانی، حمایت عملی، انعطاف خانوادگی
رهبری مشارکتی و رابطه‌محور	تصمیم‌گیری مشارکتی	مشورت با اعضا، رأی‌گیری، مشارکت جمعی، تصمیم‌سازی مشترک، استفاده از خرد جمعی، توافق‌سازی، گفت‌وگوی سازمانی، مشارکت ذی‌نفعان، همفکری، مسئولیت مشترک
	ارتباطات انسانی	همدلی، احترام متقابل، گوش‌دادن فعال، تعامل مؤثر، ارتباط دوسویه، اعتمادسازی، صمیمیت حرفه‌ای، حمایت عاطفی، حفظ کرامت انسانی، پاسخگویی ارتباطی
	توانمندسازی اعضا	تفویض اختیار، اعتماد به کارکنان، تشویق خلاقیت، مشارکت در امور، رشد کارکنان، حمایت از یادگیری، توسعه ظرفیت‌ها، پرورش استعدادها، حمایت از ایده‌ها، افزایش استقلال اعضا
رهبری اخلاقی و خدمت‌محور	عدالت‌محوری	رعایت انصاف، فرصت برابر، تصمیم‌گیری عادلانه، توزیع منصفانه منابع، بی‌طرفی، رعایت حقوق اعضا، مقابله با تبعیض، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، عدالت سازمانی
	خدمت‌محوری	اولویت خیر جمعی، خدمت به دانشگاه، حمایت از اعضا، مسئولیت اجتماعی، کمک به رشد دیگران، فداکاری حرفه‌ای، توجه به منافع سازمان، پاسخگویی، روحیه خدمت، تعهد اجتماعی
	اخلاق حرفه‌ای	صداقت، شفافیت، امانتداری، رعایت اصول اخلاقی، حفظ اعتماد، پایبندی به ارزش‌ها، مسئولیت اخلاقی، احترام به تفاوت‌ها، رعایت محرمانگی، الگوی اخلاقی بودن
یادگیری تحول‌آفرین و رشد حرفه‌ای	رشد فردی	خودشناسی، اعتمادبه‌نفس، بلوغ شخصیتی، خودآگاهی، رشد نگرش، توسعه مهارت‌های فردی، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری بیشتر، یادگیری از تجربه، توسعه ظرفیت‌های فردی
	رشد حرفه‌ای	مهارت مذاکره، مهارت حل مسئله، مهارت ارتباطی، تفکر راهبردی، آینده‌نگری، مدیریت منابع، تصمیم‌گیری پیچیده، مدیریت تعارض، رهبری تیم، مدیریت تغییر
	یادگیری سازمانی	یادگیری از همکاران، یادگیری از شکست‌ها، یادگیری از موفقیت‌ها، مشارکت در بحث‌ها، تحلیل تجربه‌ها، انتقال دانش، یادگیری بین‌بخشی، توسعه دانش مدیریتی، یادگیری جمعی، بازاندیشی حرفه‌ای
خلاقیت و نوآوری در رهبری	خلاقیت فردی	ایده‌پردازی، نوآوری در حل مسائل، تفکر واگرا، انعطاف ذهنی، خلق راهکارهای جدید، ابتکار عمل، آینده‌نگری، یادگیری نوآورانه، پذیرش ایده‌های جدید، ریسک‌پذیری منطقی
	خلاقیت جمعی	بارش فکری، مشارکت در خلق ایده، استفاده از دیدگاه‌های متنوع، یادگیری گروهی، تعامل فکری، تولید راه‌حل‌های جمعی، همکاری خلاقانه، نوآوری تیمی، هم‌افزایی دانشی، خلق دانش
	شایسته‌سالاری	ارتقای مبتنی بر شایستگی، فرصت برابر، ارزیابی عادلانه، توجه به توانمندی‌ها، کاهش تبعیض، توسعه حرفه‌ای زنان، ارتقای علمی، رشد مدیریتی، انتخاب شایسته، عدالت در انتصاب
	تحول فرهنگی	تغییر نگرش‌ها، کاهش کلیشه‌ها، پذیرش زنان مدیر، فرهنگ احترام، ترویج برابری، آگاهی‌بخشی، حمایت اجتماعی، تغییر هنجارها، پذیرش تنوع، تقویت اعتماد عمومی

بازتعریف آینده رهبری زنان در آموزش عالی	توسعه سرمایه زنان	الگوسازی، توانمندسازی زنان، شبکه‌سازی زنان، خودباوری نسل جدید، افزایش مشارکت زنان، حمایت متقابل، پرورش رهبران آینده، انتقال تجربه، توسعه ظرفیت‌های زنان، سرمایه‌سازی اجتماعی
	چشم‌انداز آینده	افزایش حضور زنان در مدیریت، تنوع مدیریتی، عدالت جنسیتی، دانشگاه فراگیر، توسعه رهبری زنان، تحول ساختاری، ارتقای جایگاه زنان، مشارکت برابر، مدیریت متنوع، آینده‌سازی سازمانی

فرایند مشروعیت‌یابی و تثبیت هویت رهبری: در تجربه مشارکت‌کنندگان، صرفاً به دریافت حکم یا پذیرش رسمی یک مسئولیت معنا نمی‌یافت؛ بلکه به‌مثابه فرایندی تدریجی برای دستیابی به پذیرفته‌شدن به‌عنوان رهبر تجربه می‌شد. روایت‌ها نشان داد که برای زنان، انتصاب رسمی آغاز مسیر بود و احساس واقعیِ قرار گرفتن در جایگاه رهبری زمانی شکل می‌گرفت که توانمندی حرفه‌ای آنان در عمل دیده می‌شد، نظرشان در تصمیم‌های مهم مورد اعتماد قرار می‌گرفت و در روابط سازمانی از مشروعیت برخوردار می‌شدند. در این راستا یکی از مشارکت‌کنندگان این‌گونه اذعان داشت: «در ابتدا صرفاً یک مسئولیت به من واگذار شد، اما زمانی احساس کردم واقعاً به‌عنوان مدیر پذیرفته شده‌ام که همکاران برای تصمیم‌های مهم به نظر من اعتماد می‌کردند.» (م .ش. ۲)

شکل‌گیری هویت حرفه‌ای زنان رهبر: تجربه رهبری در دانشگاه برای مشارکت‌کنندگان صرفاً به افزایش مهارت و خودکارآمدی محدود نبود، بلکه با فرایند بازتعریف و بازشناسی خود حرفه‌ای آنان همراه شد. قرار گرفتن در موقعیت‌های مدیریتی و مواجهه با تصمیم‌های دشوار، مسئولیت‌های جدید و ارزیابی دیگران، زنان را با این پرسش مواجه می‌کرد که آیا توانمندی و مشروعیت لازم برای ایفای نقش رهبری را دارند. در جریان تداوم این تجربه، بخشی از این تردیدهای اولیه از طریق مواجهه عملی با مسئولیت‌ها و کسب تجربه بازاندیشی می‌شد و به تدریج تصویر آنان از خود به‌عنوان یک فرد حرفه‌ای و رهبر تغییر می‌کرد.. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «اوایل مدام از خودم می‌پرسیدم آیا از عهده این مسئولیت برمی‌آیم، اما به‌مرور فهمیدم زن بودن مانعی برای مدیر بودن نیست و می‌توانم شیوه خودم را در مدیریت داشته باشم» (م.ش. ۵).

تجربه‌های عاطفی و روان‌شناختی رهبری: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، قرار گرفتن در موقعیت رهبری با تجربه‌ای عاطفی و روان‌شناختی دووجهی همراه بود؛ از یک سو، مسئولیت تصمیم‌گیری، پاسخگویی و مواجهه با پیامدهای تصمیم‌ها، احساس‌هایی مانند اضطراب، نگرانی و فشار ذهنی ایجاد می‌کرد و از سوی دیگر، عبور از همین موقعیت‌های دشوار و مشاهده اثر تصمیم‌ها در محیط کار، احساس معنا، رضایت و اثرگذاری را به همراه داشت. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «بعضی تصمیم‌ها واقعاً شب‌ها ذهنم را درگیر می‌کرد، اما وقتی می‌دیدم یک مسئله حل شده و اعضای گروه رضایت دارند، احساس می‌کردم این فشارها ارزشش را داشته است» (م.ش. ۷).

تعارض و توازن نقش‌های زندگی: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، ایفای همزمان نقش‌های حرفه‌ای و خانوادگی صرفاً به‌صورت کمبود زمان یا افزایش حجم مسئولیت‌ها تجربه نمی‌شد، بلکه به معنای زیستن همزمان در دو عرصه متفاوت و تلاش مستمر برای حفظ تعادل میان آنها بود. زنان رهبر از یک سو خود را در برابر مسئولیت‌های مدیریتی، تصمیم‌گیری و پاسخگویی حرفه‌ای متعهد می‌دانستند و از سوی دیگر، همچنان با انتظارات و مسئولیت‌های خانوادگی مواجه بودند. در نتیجه، توازن نقش‌ها برای آنان وضعیتی ثابت و یک‌باره نبود، بلکه فرایندی مداوم از تنظیم اولویت‌ها، مدیریت زمان، تعیین مرز میان کار و زندگی و جلب حمایت اعضای خانواده را دربرمی‌گرفت. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «گاهی جلسه دانشگاه تمام می‌شد و ذهنم هنوز درگیر کار بود، اما در خانه نقش دیگری داشتم؛ بدون همراهی خانواده واقعاً حفظ این تعادل برایم ممکن نبود» (م.ش. ۹).

رهبری مشارکتی و رابطه‌محور: رهبری صرفاً به معنای اعمال اختیار رسمی و اتخاذ تصمیم از سوی مدیر نبود، بلکه بیشتر به‌صورت فرایندی برای ایجاد همراهی، اعتماد و مسئولیت مشترک تجربه می‌شد. زنان مشارکت‌کننده در مواجهه با مسائل مدیریتی، گفت‌وگو با اعضا، شنیدن دیدگاه‌های متفاوت، مشورت و مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری را نه فقط به‌عنوان ابزارهایی مدیریتی، بلکه به‌عنوان شیوه‌ای برای شکل دادن به رابطه رهبری تلقی می‌کردند. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «ترجیح می‌دهم قبل از تصمیم‌گیری نظر اعضای گروه را بشنوم؛ وقتی افراد احساس کنند در تصمیم سهم دارند، برای اجرای آن هم مسئولانه‌تر همراه می‌شوند» (م.ش. ۱۱).

رهبری اخلاقی و خدمت‌محور: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، رهبری بیش از آنکه به‌عنوان جایگاهی برای برخورداری از اختیار و امتیاز شخصی معنا شود، به‌صورت نوعی مسئولیت اخلاقی در قبال دیگران تجربه می‌شد. عدالت، صداقت، پاسخگویی و توجه به منافع جمعی صرفاً اصولی برای اداره واحد دانشگاهی نبودند، بلکه بخشی از معنایی بودند که مشارکت‌کنندگان برای «رهبر بودن» قائل بودند. در این تجربه، اعتبار و پذیرش رهبر تا حد زیادی از نحوه رفتار او با اعضای سازمان، رعایت انصاف و میزان اعتماد ایجادشده در روابط روزمره شکل می‌گرفت. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «برای من مدیریت یعنی مسئولیت بیشتر، نه امتیاز بیشتر؛ اگر اعضای گروه احساس کنند با آنها منصفانه رفتار شده، اعتمادشان به مدیریت هم بیشتر می‌شود» (م.ش. ۴).

یادگیری تحول‌آفرین و رشد حرفه‌ای: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، رهبری صرفاً عرصه‌ای برای به‌کارگیری دانش و مهارت‌های پیشین نبود، بلکه خود به بستری برای یادگیری، بازاندیشی و تحول در خودِ حرفه‌ای آنان تبدیل می‌شد. مواجهه با مسائل پیچیده، تصمیم‌های دشوار، تعارض‌ها و موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده، آنان را در شرایطی قرار می‌داد که ناگزیر بودند درباره تصمیم‌های خود بیندیشند، پیامدهای آن را ارزیابی کنند و در صورت نیاز مسیر عمل خود را اصلاح کنند. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «خیلی از مهارت‌هایی که امروز دارم از کلاس و کتاب نیامده؛ از موقعیت‌هایی یاد گرفتم که مجبور بودم تصمیم بگیرم، اشتباه کنم و دوباره مسیرم را اصلاح کنم» (م.ش. ۱۴). خلاقیت و نوآوری در رهبری: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، خلاقیت صرفاً به معنای برخورداری از توانایی فردی برای تولید ایده‌های جدید نبود، بلکه شیوه‌ای برای مواجهه با موقعیت‌هایی بود که پاسخ از پیش تعیین‌شده‌ای برای آنها وجود نداشت. پیچیدگی مسائل دانشگاهی، محدودیت منابع و تنوع انتظارات، زنان را با شرایطی مواجه می‌کرد که در آن اتکا به رویه‌های معمول همیشه پاسخگو نبود و آنان ناگزیر بودند در نحوه فهم مسئله و انتخاب راه‌حل بازاندیشی کنند.. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «در بسیاری از مسائل راه‌حل آماده‌ای وجود ندارد؛ گاهی باید از چارچوب‌های معمول فاصله گرفت و با کمک همکاران یک راه تازه برای حل مسئله پیدا کرد» (م.ش. ۱۶).

بازتعریف آینده رهبری زنان در آموزش عالی: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، رهبری تنها به موقعیت کنونی و تجربه شخصی آنان محدود نمی‌شد، بلکه از خلال این تجربه، تصویری از آینده رهبری زنان در دانشگاه نیز شکل می‌گرفت. مواجهه مستقیم آنان با فرصت‌ها، محدودیت‌ها، کلیشه‌های جنسیتی و ضرورت اثبات شایستگی، موجب شده بود آینده مطلوب رهبری زنان را در قالب شرایطی تصور کنند که در آن دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی بیشتر بر توانمندی، شایستگی و عملکرد استوار باشد و جنسیت مانع یا معیار اصلی تصمیم‌گیری نباشد. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «اگر زنان توانمند فرصت تجربه مدیریت پیدا کنند، به‌تدریج نگاه‌ها هم تغییر می‌کند؛ مهم این است که انتخاب مدیر بر اساس توانایی باشد و زن یا مرد بودن تعیین‌کننده نباشد» (م.ش. ۱۷).

سؤال دوم پژوهشی: زنان در موقعیت‌ها و مسیر رهبری آموزش عالی با چه همراهی‌ها و چه موانعی مواجه می‌شوند؟

تحلیل داده‌های مرتبط با این پرسش در نهایت به استخراج ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده در قالب ۸ مضمون فراگیر انجامید که نحوه سازمان‌دهی و طبقه‌بندی این مضامین در جدول ۳ ارائه شده است. پس از جدول نیز هر یک از مضامین فراگیر با اتکا به مضامین سازمان‌دهنده و روایت‌های مشارکت‌کنندگان به‌صورت تفصیلی تحلیل و تبیین شده‌اند.

جدول ۳. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مستخرج از تحلیل داده‌ها (همراهی‌ها و موانع زنان در مسیر رهبری آموزش عالی)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
انگیزه‌ها و محرک‌های فردی ورود به رهبری	انگیزه‌های درونی	گرایش به ایجاد تغییر، مسئولیت‌پذیری، علاقه به اثرگذاری، تمایل به خدمت، احساس رسالت حرفه‌ای، دغدغه توسعه دانشگاه، علاقه به حل مسئله، تعهد اجتماعی، تمایل به پیشرفت، خودتحقق‌بخشی
	خودکارآمدی حرفه‌ای	باور به توانمندی، اعتماد به تصمیم‌گیری، احساس شایستگی، تجربه موفق پیشین، جرأت پذیرش مسئولیت، استقلال حرفه‌ای، اعتماد به دانش تخصصی، اتکا به تجربه، احساس آمادگی، امید به موفقیت
	امید به تغییر	باور به بهبود وضعیت زنان، امید به اصلاح ساختارها، امکان اثرگذاری بر سیاست‌ها، امید به عدالت، امید به تغییر فرهنگی، امید به توسعه دانشگاه، امید به رشد نسل آینده، امید به تحول سازمانی، امید به شایسته‌سالاری، امید به برابری
	هویت حرفه‌ای	احساس تعلق دانشگاهی، هویت علمی، هویت مدیریتی، افتخار حرفه‌ای، احساس مسئولیت دانشگاهی، نقش‌آفرینی اجتماعی، خودباوری حرفه‌ای، وفاداری سازمانی، استقلال فکری، تعهد بلندمدت
حمایت‌های خانوادگی و بین‌فردی	حمایت خانواده	حمایت همسر، حمایت فرزندان، تشویق خانواده، اعتماد خانواده، مشارکت در مسئولیت‌ها، همراهی عاطفی، پشتیبانی روانی، حمایت در شرایط بحرانی، درک متقابل، انعطاف خانوادگی
	حمایت همکاران	همراهی اعضای هیئت علمی، مشورت همکاران، حمایت حرفه‌ای، اعتماد همکاران، همکاری گروهی، حمایت غیررسمی، انتقال تجربه، تعامل سازنده، تشویق همکاران، مشارکت در حل مسائل
	حمایت مدیران	اعتماد مدیران ارشد، واگذاری مسئولیت، حمایت در تصمیمات، فرصت رشد، حمایت سیاسی سازمانی، پشتیبانی اداری، تشویق حرفه‌ای، حمایت در بحران‌ها، تسهیل امور، مشارکت در تصمیم‌سازی
	حمایت شبکه‌های حرفه‌ای	عضویت در انجمن‌ها، شبکه‌سازی علمی، ارتباطات بین‌دانشگاهی، تعاملات تخصصی، سرمایه اجتماعی حرفه‌ای، همکاری پژوهشی، مشارکت در رویدادها، ارتباط با مدیران دیگر.
فرصت‌های سازمانی و حرفه‌ای	دسترسی به فرصت‌ها	امکان حضور در رقابت‌های مدیریتی، فرصت ارتقا، دسترسی به منابع، فرصت دیده‌شدن، فرصت اثبات توانمندی، فرصت یادگیری، فرصت مشارکت، فرصت تصمیم‌گیری، فرصت رهبری پروژه‌ها، فرصت توسعه حرفه‌ای
	شایسته‌سالاری نسبی	انتخاب مبتنی بر توانمندی، ارزیابی عملکرد، توجه به تخصص، توجه به سوابق علمی، ارتقای حرفه‌ای، انتصاب مبتنی بر شایستگی، فرصت برابر نسبی، توجه به کارآمدی، ارزیابی تخصصی، اعتماد حرفه‌ای

	فضای یادگیری سازمانی	یادگیری از تجربه مدیران، انتقال دانش، فرصت رشد مهارتی، مشارکت در بحث‌ها، دسترسی به آموزش‌ها، یادگیری از چالش‌ها، تعاملات حرفه‌ای، توسعه دانش مدیریتی، بازاندیشی حرفه‌ای، یادگیری جمعی
مزیت‌های جنسیتی و سرمایه زنانگی در رهبری	همدلی و هوش هیجانی	همدلی با کارکنان، درک شرایط دیگران، توجه به نیازها، شنیدن فعال، حساسیت انسانی، حمایت عاطفی، مدیریت روابط، توجه به رفاه اعضا، ارتباط مؤثر، درک تفاوت‌ها
	رهبری اخلاقی	انصاف، عدالت، صداقت، شفافیت، مسئولیت اخلاقی، رعایت حقوق دیگران، احترام به کرامت انسانی، پاسخگویی، بی‌طرفی، امانتداری
	فضای امن گفتمانی	ایجاد اعتماد، تسهیل گفت‌وگو، پذیرش دیدگاه‌ها، کاهش تعارض، تشویق مشارکت، احترام به نظرات، گفت‌وگوی سازنده، ارتباط دوسویه، تقویت تعاملات، شنیدن صدای اعضا
	رویکرد انسان‌محور	توجه به افراد، اولویت روابط انسانی، حمایت از رشد اعضا، توجه به خیر جمعی، مدیریت خدمت‌محور، تقویت مشارکت، حمایت از یادگیری، توجه به رفاه کارکنان.
سوگیری‌ها و تبعیض‌های پنهان جنسیتی	کلیشه‌های جنسیتی	تردید نسبت به توان مدیریتی زنان، تصور ضعف مدیریتی، مردانه دانستن مدیریت، انتظارات کلیشه‌ای، نگاه سنتی، قضاوت جنسیتی، برچسب‌زنی، پیش‌داوری‌ها، تردید در اقتدار زنان، محدودسازی نقش زنان
	سقف شیشه‌ای	محدودیت ارتقا، فرصت کمتر برای مدیریت عالی، حضور محدود در تصمیم‌گیری کلان، موانع نامرئی پیشرفت، مقاومت در انتصابات، حذف از مسیر ارتقا، دسترسی محدود به قدرت، فرصت نابرابر، کندی پیشرفت، نابرابری ساختاری
	سوگیری‌های ضمنی	احتیاط در انتخاب زنان، اعتماد کمتر، ارزیابی سخت‌گیرانه‌تر، برجسته‌سازی خطاها، نادیده‌گرفتن موفقیت‌ها، شک و تردید پنهان، ترجیح مردان در انتصابات، نگاه محافظه‌کارانه، قضاوت غیرمنصفانه، انتظارات دوگانه
	شبکه‌های غیررسمی مردانه	حلقه‌های قدرت مردانه، حمایت متقابل مردان، دسترسی نابرابر به اطلاعات، حذف غیررسمی زنان، ائتلاف‌های مردانه، انحصار فرصت‌ها، نفوذ غیررسمی، محدودیت ارتباطات، نابرابری در دسترسی، قدرت شبکه‌ای مردان
موانع ساختاری و سازمانی	ساختارهای مردسالار	غلبه مدیریت مردانه، تمرکز قدرت، بازتولید مردسالاری، مقاومت در برابر زنان مدیر، هنجارهای مردمحور، سلطه گفتمان مردانه، تبعیض ساختاری، توزیع نابرابر فرصت‌ها، ضعف تنوع مدیریتی، محدودیت مشارکت زنان
	ضعف سیاست‌های حمایتی	نبود برنامه‌های توسعه زنان، فقدان مشوق‌ها، نبود منتورینگ، ضعف حمایت قانونی، کمبود سازوکارهای حمایتی، نبود جانشین‌پروری، کمبود آموزش مدیریتی، سیاست‌های مبهم.
	مقاومت سازمانی	مقاومت در برابر تغییر، سرسختی ساختارها، حفظ وضع موجود، بی‌اعتمادی به نوآوری، مخالفت با اصلاحات، محافظه‌کاری سازمانی، عدم انعطاف، کندی تغییر، بروکراسی پیچیده، ترس از تحول

	فشارهای فرهنگی	انتظارات سنتی، نگاه محافظه‌کارانه، نقش‌های جنسیتی سنتی، محدودیت‌های فرهنگی، قضاوت اجتماعی، فشار هنجارها، کلیشه‌های فرهنگی، مقاومت جامعه، محدودیت حضور اجتماعی، نگاه مردسالارانه
چالش‌های اجتماعی و فرهنگی	تعارض نقش‌های خانوادگی	مسئولیت مادری، مسئولیت همسری، مراقبت از خانواده، کمبود زمان، فشار نقش‌های چندگانه، احساس گناه، خستگی ناشی از چندنقشی بودن، تعارض کار و خانواده.
	فشارهای روانی اجتماعی	اضطراب اثبات شایستگی، نگرانی از قضاوت، ترس از شکست، احساس تنهایی، فشار انتظارات، خستگی عاطفی، نگرانی از آینده، استرس اجتماعی، حساسیت به ارزیابی‌ها، فشار عملکرد
	نابرابری فرصت‌ها	فرصت کمتر برای ارتقا، فرصت کمتر برای تصمیم‌گیری، دسترسی محدود به منابع، نابرابری در انتصابات، تفاوت در حمایت‌ها، تفاوت در دسترسی به قدرت، محدودیت در شبکه‌ها، فرصت کمتر برای دیده‌شدن.
نابرابری‌های پنهان و آشکار در مسیر رهبری	نابرابری در ارزیابی عملکرد	سخت‌گیری بیشتر نسبت به زنان، توجه بیشتر به خطاها، نادیده‌گرفتن موفقیت‌ها، مقایسه نابرابر، انتظارات بالاتر، ارزیابی دوگانه، کاهش اعتبار دستاوردها، زیر سؤال بردن توانمندی‌ها،
	نابرابری در قدرت و نفوذ	دسترسی کمتر به مراکز قدرت، نفوذ کمتر در تصمیمات کلان، حذف از حلقه‌های تصمیم‌سازی، محدودیت در سیاست‌گذاری، وابستگی به شبکه‌های مردانه، نفوذ غیررسمی کمتر.

انگیزه‌ها و محرک‌های فردی ورود به رهبری: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، ورود به مسیر رهبری آموزش عالی صرفاً به‌عنوان دستیابی به یک موقعیت مدیریتی یا پاسخ به یک فرصت سازمانی تجربه نمی‌شد، بلکه برای بسیاری از آنان با احساس مسئولیت، میل به اثرگذاری و باور به امکان ایجاد تغییر در محیط دانشگاه معنا پیدا می‌کرد. انگیزه‌های درونی، احساس شایستگی و هویت حرفه‌ای، زمینه‌ای فراهم می‌کرد که زنان پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی را نه فقط به‌عنوان پیشرفت فردی، بلکه به‌عنوان فرصتی برای به‌کارگیری توانمندی‌ها و تجربه‌های خود در جهت حل مسائل و بهبود شرایط دانشگاه درک کنند. از این منظر، ورود به رهبری برای مشارکت‌کنندگان نوعی انتخاب معنادار در مسیر حرفه‌ای بود که میان «توانستن» و «خواستنِ اثرگذاری» پیوند ایجاد می‌کرد.. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «احساس می‌کردم اگر مسئولیت را نپذیرم، نمی‌توانم تغییری ایجاد کنم؛ برایم مهم بود که تجربه و توانایی‌ام را در جهت بهبود دانشگاه به کار بگیرم» (م.ش. ۳).

حمایت‌های خانوادگی و بین‌فردی: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، حمایت خانواده، همکاران، مدیران و شبکه‌های حرفه‌ای صرفاً به‌عنوان مجموعه‌ای از کمک‌های عملی یا عاطفی تجربه نمی‌شد، بلکه به‌مثابه پشتوانه‌ای برای تحمل و استمرار حضور در موقعیت رهبری معنا پیدا می‌کرد. زنان در مواجهه با مسئولیت‌های مدیریتی و فشارهای ناشی از آن، زمانی احساس می‌کردند امکان ادامه مسیر برای آنان فراهم است که در محیط خانواده و روابط حرفه‌ای خود از همراهی، درک و پشتیبانی برخوردار باشند. این حمایت‌ها از یک سو بار روانی و عملی مسئولیت را کاهش می‌داد و از سوی دیگر، احساس اطمینان و توانایی آنان برای مواجهه با موقعیت‌های دشوار را تقویت می‌کرد. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «اگر حمایت همسرم و همراهی همکارانم نبود، ادامه دادن خیلی سخت می‌شد؛ اینکه بدانید در موقعیت‌های دشوار کسانی پشت شما هستند، به شما قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد» (م.ش. ۶).

فرصت‌های سازمانی و حرفه‌ای: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، فرصت‌های سازمانی صرفاً به معنای فراهم شدن یک موقعیت شغلی یا مدیریتی نبود، بلکه به‌عنوان امکان دیده‌شدن، تجربه کردن و به اثبات رساندن توانمندی‌های حرفه‌ای معنا پیدا می‌کرد. واگذاری مسئولیت، مشارکت در تصمیم‌گیری، دسترسی به فرصت‌های یادگیری و حضور در پروژه‌های مهم، برای زنان موقعیت‌هایی فراهم می‌کرد که بتوانند توانایی‌های خود را در عمل تجربه و به دیگران نشان دهند. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «وقتی برای اولین بار مسئولیت یک پروژه مهم را به من سپردند، فرصتی بود که توانایی خودم را نشان بدهم؛ همان تجربه بعدها مسیر ورودم به مدیریت را هموار کرد» (م.ش. ۸).

مزیت‌های جنسیتی و سرمایه زنانگی در رهبری: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، برخی ویژگی‌هایی که خود آنان با تجربه زنانه خویش پیوند می‌دادند، از جمله همدلی، توجه به روابط انسانی، شنیدن دیدگاه‌های مختلف و حساسیت نسبت به عدالت، به‌عنوان منابعی برای نحوه مواجهه آنان با موقعیت‌های رهبری معنا می‌یافت. اهمیت این ویژگی‌ها در روایت مشارکت‌کنندگان نه در ذاتاً زنانه بودن آنها، بلکه در نقشی بود که در تجربه عملی رهبری برای ایجاد ارتباط، فهم موقعیت دیگران و شکل‌دهی به روابط کاری ایفا می‌کردند. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «خیلی وقت‌ها قبل از اینکه تصمیم بگیرم سعی می‌کنم مسئله را از نگاه طرف مقابل هم ببینم؛ همین باعث می‌شود افراد راحت‌تر حرف بزنند و احساس کنند واقعاً شنیده می‌شوند» (م.ش. ۱۰).

سوگیری‌ها و تبعیض‌های پنهان جنسیتی: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، سوگیری جنسیتی صرفاً به شکل یک نگرش آشکار یا یک مانع رسمی تجربه نمی‌شد، بلکه در بسیاری از موارد در تعاملات روزمره، نحوه ارزیابی تصمیم‌ها و میزان اعتمادی که به توان مدیریتی آنان داده می‌شد، خود را نشان می‌داد. زنان مشارکت‌کننده تجربه می‌کردند که برای پذیرفته‌شدن دیدگاه‌ها و تصمیم‌های مدیریتی خود، گاه نیازمند توضیح بیشتر، ارائه شواهد بیشتر و اثبات مداوم شایستگی خویش هستند. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «احساس می‌کردم برای اینکه یک تصمیم من پذیرفته شود باید چند برابر توضیح بدهم و توانایی‌ام را ثابت کنم؛ در حالی که برای یک مدیر مرد چنین حساسیتی کمتر وجود داشت» (م.ش. ۱۲).

موانع ساختاری و سازمانی: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، موانع ساختاری و سازمانی صرفاً به وجود چند محدودیت اداری یا نبود برخی حمایت‌ها خلاصه نمی‌شد، بلکه به تجربه قرار گرفتن در ساختاری مربوط بود که در آن تبدیل توانمندی فردی به فرصت واقعی برای ورود و پیشرفت در مسیر رهبری همیشه به‌سادگی امکان‌پذیر نبود. زنان مشارکت‌کننده با ساختارهایی مواجه بودند که الگوهای مدیریتی مردمحور، رویه‌های تثبیت‌شده، سیاست‌های حمایتی ناکافی و مقاومت در برابر تغییر را بازتولید می‌کردند. در چنین شرایطی، برخورداری از شایستگی حرفه‌ای به‌تنهایی برای تضمین دسترسی به فرصت‌های رهبری کافی نبود و فرد نیاز داشت در مسیری سازمانی قرار گیرد که توانایی او را شناسایی، پرورش و به موقعیت مدیریتی هدایت کند. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «گاهی مسئله این نیست که زنان توانمند وجود ندارند؛ مسئله این است که ساختار برای شناسایی و آماده‌کردن آنها برنامه مشخصی ندارد و همان مسیرهای قدیمی را تکرار می‌کند» (م.ش. ۱۴).

چالش‌های اجتماعی و فرهنگی: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، چالش‌های اجتماعی و فرهنگی صرفاً به وجود برخی انتظارات سنتی درباره نقش زنان محدود نمی‌شد، بلکه به‌صورت تجربه فشار همزمان میان هویت حرفه‌ای و انتظارات خانوادگی و اجتماعی آشکار می‌شد. زنان در موقعیت رهبری از یک سو با ضرورت نشان دادن شایستگی، مسئولیت‌پذیری و توانایی مدیریت در محیط دانشگاه مواجه بودند و از سوی دیگر، انتظار می‌رفت مسئولیت‌های خانوادگی آنان بدون کاهش یا تغییر ادامه یابد. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «از یک طرف

باید در محیط کار ثابت می‌کردم که از عهده مسئولیت برمی‌آیم و از طرف دیگر انتظار می‌رفت همه وظایف خانوادگی هم بدون تغییر انجام شود؛ این دو فشار همزمان واقعاً فرساینده است» (م.ش. ۱۵).

نابرابری‌های پنهان و آشکار در مسیر رهبری: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، نابرابری در مسیر رهبری صرفاً به تبعیض آشکار یا محرومیت رسمی از یک موقعیت مدیریتی محدود نمی‌شد، بلکه گاه در نحوه دسترسی به فرصت‌ها، اطلاعات، شبکه‌های اثرگذار و فرایندهای تصمیم‌سازی نیز تجربه می‌شد. زنان ممکن بود از نظر رسمی در ساختار سازمان حضور داشته باشند، اما در عمل از بخشی از ارتباطات و تعاملات غیررسمی که در شکل‌گیری فرصت‌ها و دسترسی به اطلاعات مؤثر بودند، فاصله داشته باشند. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «خیلی از تصمیم‌ها در جلسات رسمی گرفته نمی‌شود؛ وقتی در شبکه‌ها و ارتباطات غیررسمی حضور نداشته باشید، طبیعی است که از بعضی فرصت‌ها و اطلاعات هم دیرتر باخبر شوید» (م.ش. ۱).

پرسش سوم پژوهش: رهبران زن در آموزش عالی چه استراتژی‌ها و اقداماتی برای غلبه بر چالش‌ها و تقویت جایگاه خود در محیط‌های آموزشی به کار می‌گیرند؟

تحلیل داده‌های مربوط به این پرسش در نهایت به استخراج ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده در قالب ۸ مضمون فراگیر انجامید که نحوه طبقه‌بندی و سازمان‌دهی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر در جدول ۴ ارائه شده است. پس از جدول نیز هر یک از مضامین فراگیر با اتکا به مضامین سازمان‌دهنده و روایت‌های مشارکت‌کنندگان تحلیل و تبیین شده‌اند.

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مستخرج از تحلیل داده‌ها (راهبردهای غلبه بر چالش‌ها و تقویت جایگاه خود)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
خودتوانمندسازی و توسعه فردی	یادگیری مستمر	تجربه‌اندوزی، یادگیری از مدیران موفق، مطالعه مستمر، آموزش‌های مدیریتی، شرکت در کارگاه‌ها، یادگیری از خطاها، یادگیری از تجربه زیسته، توسعه دانش تخصصی، به‌روزرسانی مهارت‌ها، خودآموزی
	توسعه شایستگی‌های مدیریتی	تصمیم‌گیری، حل مسئله، برنامه‌ریزی، مدیریت منابع، مهارت ارتباطی، مهارت مذاکره، مدیریت تعارض، مدیریت تغییر، رهبری تیم، آینده‌نگری
	خودآگاهی حرفه‌ای	شناخت نقاط قوت، شناخت نقاط ضعف، بازاندیشی حرفه‌ای، ارزیابی مستمر عملکرد، خودشناسی، خودتنظیمی، پذیرش بازخورد، اصلاح رفتار حرفه‌ای، توسعه هویت حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری فردی
	تاب‌آوری فردی	تحمل فشار، کنترل استرس، مدیریت هیجانات، امیدواری، انعطاف‌پذیری، پایداری در بحران، حفظ انگیزه، بازگشت از شکست، خوش‌بینی حرفه‌ای، مقابله با فرسودگی
	مدیریت تعارض کار و خانواده	اولویت‌بندی مسئولیت‌ها، برنامه‌ریزی زمانی، تقسیم نقش‌ها، مدیریت انتظارات، ایجاد مرز میان کار و زندگی، کاهش تعارض‌ها، تنظیم برنامه خانوادگی، هماهنگی نقش‌ها، حفظ تعادل، مدیریت انرژی

مدیریت تعادل زندگی و نقش‌های چندگانه	بهره‌گیری از حمایت خانواده	جلب حمایت همسر، مشارکت اعضای خانواده، اعتمادسازی خانوادگی، گفت‌وگوی خانوادگی، توزیع مسئولیت‌ها، استفاده از حمایت عاطفی، حمایت عملی خانواده، همراهی در بحران‌ها، تقویت روابط خانوادگی، همدلی متقابل
	حفظ سلامت فردی	مراقبت از سلامت روان، مراقبت از سلامت جسمی، مدیریت خستگی، مدیریت فرسودگی، اختصاص زمان شخصی، بازسازی انرژی، خودمراقبتی، حفظ نشاط، تعادل هیجانی، مدیریت فشارها
شبکه‌سازی و سرمایه‌سازی اجتماعی	توسعه شبکه‌های حرفه‌ای	ارتباط با مدیران، عضویت در انجمن‌ها، مشارکت در شبکه‌های علمی، ارتباطات بین‌دانشگاهی، همکاری‌های پژوهشی، ارتباط با سیاست‌گذاران، حضور در مجامع حرفه‌ای، تعاملات تخصصی، توسعه سرمایه ارتباطی، گسترش نفوذ حرفه‌ای
	بهره‌گیری از الگوها و منتورها	استفاده از تجربه پیشینیان، یادگیری از زنان موفق، مشاوره حرفه‌ای، منتورینگ، الگوبرداری، انتقال تجربه، یادگیری مشاهده‌ای، استفاده از راهنمایی متخصصان، توسعه روابط حمایتی، بهره‌گیری از خرد دیگران
	ایجاد ائتلاف‌های حرفه‌ای	همکاری بین مدیران، حمایت متقابل، ایجاد گروه‌های تخصصی، کنش جمعی، ائتلاف زنان دانشگاهی، همکاری بین‌بخشی، شبکه‌های حمایتی، مشارکت راهبردی، توسعه سرمایه اجتماعی، هم‌افزایی حرفه‌ای
	اعتمادسازی سازمانی	شفافیت عملکرد، پاسخگویی، عمل به تعهدات، رعایت اخلاق حرفه‌ای، پیگیری امور، حضور فعال، مسئولیت‌پذیری، تعامل سازنده، پایبندی به وعده‌ها، حفظ اعتبار
مدیریت تصویر حرفه‌ای و کسب مشروعیت	اثبات شایستگی حرفه‌ای	ارائه عملکرد موفق، دستیابی به نتایج ملموس، حل مسائل سازمانی، موفقیت در پروژه‌ها، بهره‌وری مدیریتی، کیفیت تصمیمات، نوآوری در مدیریت، مدیریت اثربخش منابع، بهبود عملکرد واحدها، تحقق اهداف سازمانی
	مدیریت شهرت حرفه‌ای	حفظ اعتبار علمی، توسعه اعتبار مدیریتی، ارتقای وجهه حرفه‌ای، شناخته‌شدن تخصصی، مشارکت علمی، تولید دانش، حضور در مجامع علمی، تعاملات حرفه‌ای گسترده، تقویت برند حرفه‌ای، الگوسازی
رهبری مشارکتی و کنشگری سازمانی	مشارکت‌جویی	مشورت با اعضا، تصمیم‌گیری جمعی، استفاده از خرد جمعی، رأی‌گیری، توافق‌سازی، مشارکت ذی‌نفعان، مسئولیت مشترک، مالکیت جمعی تصمیمات، گفت‌وگوی سازمانی، همکاری تیمی
	توانمندسازی اعضا	تفویض اختیار، اعتماد به کارکنان، حمایت از یادگیری، پرورش استعدادها، رشد اعضا، توسعه ظرفیت‌ها، حمایت از خلاقیت، مشارکت در امور، افزایش استقلال، تشویق نوآوری
	مدیریت تعارض و مذاکره	میانجیگری، حل اختلافات، مذاکره حرفه‌ای، ایجاد توافق، کاهش تنش‌ها، گفت‌وگوی سازنده، تعامل مؤثر، مدیریت بحران، ایجاد اجماع، حفظ انسجام گروه
	توسعه فرهنگ مشارکت	تقویت اعتماد جمعی، گسترش تعاملات، ایجاد فضای گفت‌وگو، تشویق همکاری، تقویت کار تیمی، توسعه یادگیری جمعی، احترام به دیدگاه‌ها، مشارکت فراگیر، افزایش تعلق سازمانی، ترویج همکاری

	توسعه شایسته‌سالاری	انتصاب مبتنی بر توانمندی، ارزیابی عادلانه، فرصت برابر، کاهش تبعیض، انتخاب شایسته، ارتقای حرفه‌ای، توجه به تخصص، عدالت در انتصابات، شفافیت معیارها، رقابت سالم
	سیاست‌گذاری حمایتی	تدوین برنامه‌های توسعه زنان، ایجاد مشوق‌ها، حمایت قانونی، سیاست‌های عدالت جنسیتی، توسعه مسیرهای ارتقا، ایجاد فرصت‌های برابر، طراحی سازوکارهای حمایتی، توسعه منتورینگ، حمایت ساختاری، برنامه‌های توانمندسازی
راهبردهای تحول ساختاری	جانشین‌پروری زنان	شناسایی استعدادها، پرورش مدیران آینده، توسعه مهارت‌های مدیریتی، ایجاد فرصت تجربه مدیریتی، حمایت از زنان جوان، هدایت شغلی، توسعه مسیر پیشرفت، سرمایه‌گذاری بر نسل آینده، تربیت رهبران زن، انتقال تجربه
	اصلاح ساختارهای سازمانی	کاهش تمرکز قدرت، بازنگری فرایندها، اصلاح آیین‌نامه‌ها، حذف موانع ساختاری، افزایش شفافیت، توسعه مشارکت، تسهیل ارتقا، بهبود نظام ارزیابی، اصلاح رویه‌ها، ارتقای انعطاف سازمانی
	مقابله با کلیشه‌های جنسیتی	نقد باورهای سنتی، آگاهی‌بخشی، ترویج برابری، اصلاح نگرش‌ها، مقابله با پیش‌داوری‌ها، تغییر ذهنیت‌ها، افزایش شناخت توانمندی زنان، کاهش سوگیری‌ها، چالش گفتمان مردسالار، بازتعریف نقش زنان
راهبردهای تحول فرهنگی و گفتمان‌سازی	الگوسازی زنان موفق	معرفی نمونه‌های موفق، روایت تجربه‌های موفق، برجسته‌سازی دستاوردها، انتقال تجربه، الهام‌بخشی، افزایش خودباوری، نمایش توانمندی‌ها، تقویت اعتماد عمومی، معرفی رهبران موفق، توسعه الگوهای زنانه
	فرهنگ‌سازی برابری	ترویج عدالت جنسیتی، آموزش برابری، توسعه احترام متقابل، پذیرش تنوع، گسترش فرهنگ مشارکت، تقویت ارزش‌های انسانی، حمایت از تفاوت‌ها، ترویج شایسته‌سالاری، توسعه فرهنگ سازمانی فراگیر، افزایش آگاهی اجتماعی
	گفتمان‌سازی دانشگاهی	تولید دانش در حوزه زنان، پژوهش درباره رهبری زنان، انتشار تجربه‌ها، توسعه ادبیات علمی، مشارکت در سیاست‌گذاری، حضور در نشست‌ها، توسعه مباحث نظری، شبکه‌سازی علمی، ایجاد جریان فکری، تأثیرگذاری علمی
	توانمندسازی نسل آینده	حمایت از زنان جوان، انتقال تجربه، مربیگری، توسعه خودباوری، آموزش رهبری، پرورش استعدادها، ایجاد فرصت رشد، تقویت انگیزه، حمایت از مشارکت، هدایت حرفه‌ای
آینده‌سازی و توسعه پایدار رهبری زنان	توسعه سرمایه اجتماعی زنان	تقویت شبکه‌های زنان، حمایت متقابل، همکاری حرفه‌ای، کنش جمعی، توسعه اعتماد، سرمایه‌سازی اجتماعی، مشارکت فعال، توسعه ارتباطات، افزایش نفوذ اجتماعی، انسجام حرفه‌ای
	نهادینه‌سازی حضور زنان	افزایش مشارکت مدیریتی زنان، حضور در سطوح عالی تصمیم‌گیری، توسعه فرصت‌های برابر، تثبیت جایگاه زنان، افزایش تنوع مدیریتی، کاهش شکاف جنسیتی، تداوم حضور زنان، ارتقای نفوذ زنان، توسعه رهبری فراگیر، نهادینه‌سازی عدالت جنسیتی

خودتوانمندسازی و توسعه فردی: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، خودتوانمندسازی صرفاً به معنای افزایش مجموعه‌ای از مهارت‌های فردی و مدیریتی نبود، بلکه فرایندی مستمر برای بازسازی و تقویت خود حرفه‌ای در مواجهه با موقعیت‌های واقعی رهبری بود. زنان از خلال

تصمیم‌گیری، مواجهه با مسائل پیچیده، تجربه خطا و بازاندیشی در عملکرد خود، به تدریج شناخت دقیق‌تری از توانمندی‌ها و محدودیت‌های خویش پیدا می‌کردند و از این طریق آمادگی بیشتری برای مواجهه با مسئولیت‌های رهبری به دست می‌آوردند. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «من سعی کردم هر مسئله‌ای را به یک تجربه یادگیری تبدیل کنم؛ حتی از تصمیم‌هایی که نتیجه خوبی نداشتند یاد گرفتم و دفعه بعد با آمادگی بیشتری عمل کردم» (م.ش. ۲).

مدیریت تعادل زندگی و نقش‌های چندگانه: در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، حفظ همزمان نقش‌های حرفه‌ای و خانوادگی صرفاً به معنای تنظیم برنامه زمانی نبود، بلکه فرایندی برای بازتعریف شیوه حضور آنان در دو عرصه کار و زندگی بود. زنان در مواجهه با مسئولیت‌های مدیریتی و خانوادگی به تدریج درمی‌یافتند که استمرار در جایگاه رهبری با انجام همزمان و کامل همه مسئولیت‌ها بدون بازتنظیم آنها امکان‌پذیر نیست. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «یاد گرفتم نمی‌توانم همه کارها را خودم و همزمان انجام بدهم؛ بخشی از مسئولیت‌ها را تقسیم کردم و برای کار و خانواده زمان مشخص گذاشتم، وگرنه ادامه مدیریت واقعاً فرساینده می‌شد» (م.ش. ۵).

شبکه‌سازی و سرمایه‌سازی اجتماعی: تحلیل روایت مشارکت‌کنندگان نشان داد که شبکه‌سازی برای زنان، صرفاً گسترش دامنه ارتباطات حرفه‌ای نبود، بلکه به‌عنوان راهی برای کاستن از تنهایی حرفه‌ای، دسترسی به تجربه دیگران و ایجاد پشتوانه در موقعیت‌های دشوار تجربه می‌شد. ارتباط با مدیران باتجربه، همکاران مورد اعتماد و افراد صاحب‌تجربه، به آنان امکان می‌داد بخشی از مسائل مدیریتی را از طریق گفت‌وگو، دریافت مشورت و اتکا به حمایت دیگران پیش ببرند. در این راستا، یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: «خیلی از مسائل را نمی‌شود به‌تنهایی پیش برد؛ ارتباط با مدیران باتجربه و همکارانی که به شما اعتماد دارند، هم راه را کوتاه‌تر می‌کند و هم در موقعیت‌های سخت پشتوانه ایجاد می‌کند.» (م.ش. ۷)

مدیریت تصویر حرفه‌ای و کسب مشروعیت: تحلیل روایت مشارکت‌کنندگان نشان داد که مشروعیت رهبری برای زنان صرفاً با قرار گرفتن در یک جایگاه رسمی حاصل نمی‌شد، بلکه آنان آن را در فرایندی تدریجی از «دیده‌شدن شایستگی» و به‌رسمیت‌شناخته‌شدن عملکرد خود تجربه می‌کردند. در این تجربه، عملکرد موفق، حل مسائل واقعی سازمان، دستیابی به نتایج ملموس و حفظ اعتبار علمی فقط ابزارهایی برای انجام وظایف مدیریتی نبودند، بلکه به واسطه‌ای برای پاسخ دادن به تردیدها و قضاوت‌های پیرامونی تبدیل می‌شدند. در این راستا، یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: «فهمیدم بهترین پاسخ به بعضی قضاوتها توضیح دادن نیست؛ باید نتیجه کار دیده شود. وقتی چند مسئله مهم را با موفقیت حل کردیم، نگاهها نسبت به توان مدیریتی من هم تغییر کرد.» (م.ش. ۹)

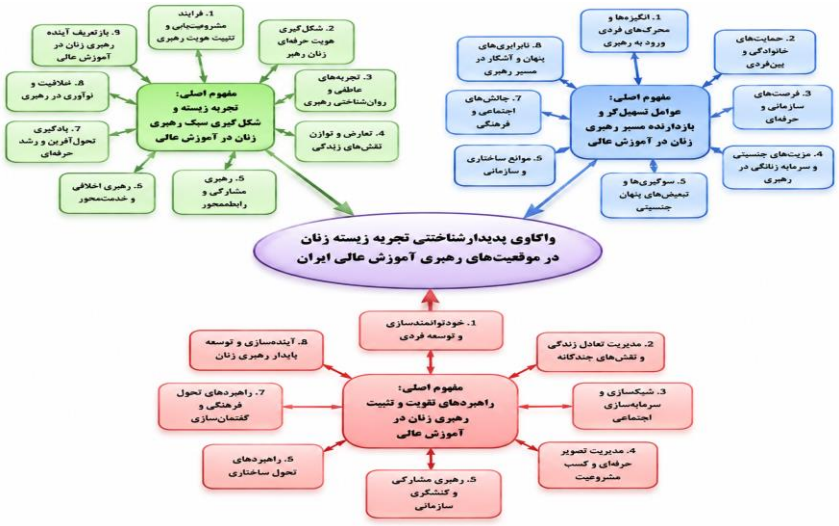
رهبری مشارکتی و کنشگری سازمانی: تحلیل روایت مشارکت‌کنندگان نشان داد که آنان در تجربه رهبری خود، اتکای صرف بر اقتدار رسمی را برای پیشبرد امور کافی نمی‌دانستند و تلاش می‌کردند از طریق مشورت، گفت‌وگو، تفویض اختیار، ایجاد اجماع و مدیریت تعارض، دیگران را در فرایند تصمیم‌گیری درگیر کنند. این مشارکت‌جویی در تجربه آنان صرفاً یک روش مدیریتی نبود، بلکه راهی برای ایجاد پذیرش و شکل‌دادن به مسئولیت مشترک در قبال تصمیم‌ها بود. هنگامی که اعضای سازمان در شکل‌گیری تصمیم حضور پیدا می‌کردند، تصمیم از یک امر تحمیل‌شده از سوی مدیر به تصمیمی تبدیل می‌شد که افراد خود را در آن سهیم می‌دیدند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره اظهار داشت: «سعی نمی‌کنم تصمیم را از بالا تحمیل کنم؛ وقتی افراد در شکل‌گیری تصمیم حضور داشته باشند، مقاومت کمتر می‌شود و همه احساس می‌کنند در نتیجه کار سهم دارند.» (م.ش. ۱۱)

راهبردهای تحول ساختاری: تحلیل روایت مشارکت‌کنندگان نشان داد که تجربه مواجهه با موانع رهبری، آنان را به این درک رسانده است که تداوم حضور زنان در مدیریت را نمی‌توان صرفاً با تلاش و توانمندی فردی توضیح داد. در روایت آنان، زمانی که شناسایی استعدادها، دسترسی به فرصت‌های مدیریتی و مسیر ارتقا به تصمیم افراد یا رویه‌های غیرشفاف وابسته باشد، حتی وجود زنان توانمند نیز الزاماً به حضور پایدار آنان در سطوح رهبری منجر نمی‌شود. این برداشت در روایت یکی از مشارکت‌کنندگان به‌صراحت دیده می‌شود: «نباید حضور زنان در مدیریت وابسته به سلیقه یک رئیس یا مدیر باشد؛ باید سازوکاری وجود داشته باشد که زنان توانمند شناسایی شوند، تجربه کسب کنند و بر اساس شایستگی امکان ارتقا داشته باشند.» (م.ش. ۱۳)

راهبردهای تحول فرهنگی و گفتمان‌سازی: تحلیل روایت مشارکت‌کنندگان نشان داد که آنان تغییر وضعیت زنان در رهبری را تنها در گرو افزایش توانمندی‌های فردی یا اصلاح رویه‌های سازمانی نمی‌دیدند، بلکه بازنگری در باورها و تصورهای تثبیت‌شده درباره «زن مدیر» را نیز بخشی از مسیر تغییر می‌دانستند. از این منظر، مقابله با کلیشه‌های جنسیتی، معرفی تجربه‌های موفق زنان، فرهنگ‌سازی برای برابری و تولید دانش درباره رهبری زنان برای آنان صرفاً فعالیت‌هایی با هدف تغییر نگرش نبود، بلکه به‌عنوان راهی برای گسترش تصورپذیری و امکان‌پذیری حضور زنان در موقعیت‌های رهبری تجربه می‌شد. یکی از مشارکت‌کنندگان این معنا را چنین بیان کرد: «وقتی یک زن در مسئولیت مدیریتی موفق می‌شود، فقط مسیر خودش را تغییر نمی‌دهد؛ نگاه همکاران و حتی تصور زنان جوانتر درباره اینکه تا کجا می‌توانند پیش بروند هم تغییر می‌کند.» (م.ش. ۱۵)

آینده‌سازی و توسعه پایدار رهبری زنان: تحلیل روایت مشارکت‌کنندگان نشان داد که تجربه رهبری برای برخی از آنان صرفاً به حضور و موفقیت در موقعیت مدیریتی فعلی محدود نمی‌شد، بلکه با نوعی نگاه به آینده و مسئولیت نسبت به نسل‌های بعدی زنان همراه بود. در این تجربه، انتقال دانش و تجربه، حمایت از زنان جوان‌تر، توسعه شبکه‌های حمایتی و فراهم کردن زمینه برای کسب تجربه مدیریتی، فقط اقداماتی برای گسترش حضور زنان نبود، بلکه به معنای تداوم مسیری بود که خود مشارکت‌کنندگان بخشی از آن را طی کرده بودند. یکی از مشارکت‌کنندگان این معنا را چنین بیان کرد: «اگر تجربه‌ای به دست آورده‌ام باید آن را به زنان جوانتر منتقل کنیم؛ موفقیت واقعی زمانی است که بعد از ما زنان بیشتری آماده باشند مسئولیت‌های مهم دانشگاه را بر عهده بگیرند.» (م.ش. ۱۷).

در پایان، شبکه‌ی مضامین تجربه‌ی زیسته‌ی زنان دانشگاهی در موقعیت‌های رهبری آموزش عالی ایران در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین تجربه زیسته زنان در موقعیت‌های رهبری آموزش عالی ایران

بحث‌ونتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با رویکرد پدیدارشناسی، تجربه زیسته زنان در رهبری آموزش عالی را در سه محور ماهیت و سبک رهبری، همراهی‌ها و موانع و راهبردهای مواجهه با چالش‌ها بررسی کرد. یافته‌ها نشان داد رهبری زنان پدیده‌ای چندبعدی و زمینه‌مند است که در تعامل میان توانمندی‌های فردی، حمایت‌های اجتماعی، ساختارهای سازمانی و شرایط فرهنگی و نهادی شکل می‌گیرد.

در ارتباط با سؤال نخست، یافته‌ها نشان داد ورود زنان به موقعیت‌های مدیریتی الزاماً با پذیرش و مشروعیت حرفه‌ای همراه نیست و آنان برای تثبیت جایگاه خود ناگزیر از اثبات مستمر شایستگی، عملکرد اثربخش و اعتمادسازی هستند. این یافته با نتایج سیل، فیش و شرایبر (۲۰۲۱) درباره انتظارات مضاعف از زنان و گوریونوا و مادسن (۲۰۲۴) درباره کم‌نمایندگی آنان در موقعیت‌های قدرت همسو است. همچنین، برجستگی رهبری مشارکتی، اخلاق‌محور و رابطه‌محور در تجربه مشارکت‌کنندگان با یافته‌های پاشایی یوسف‌خانی و حسنی (۲۰۲۱)، مجیدی‌پور، بلندهمتان و صالحی (۲۰۲۱) و میوز، توکسن و فورستناو (۲۰۲۶) همخوانی دارد. این همسویی نشان می‌دهد اعتمادسازی، همدلی و مشارکت می‌توانند فراتر از ویژگی‌های فردی، منابعی برای کسب مشروعیت و اعمال رهبری باشند. از سوی دیگر، تعارض مسئولیت‌های حرفه‌ای و خانوادگی با نتایج ماهشواری، گونزالس تامایو و اولارجو (۲۰۲۳)، آتوم و همکاران (۲۰۲۱)، عباس، فاطیما و کوتوشی (۲۰۲۱)، براور، شوارتز و برتراند (۲۰۱۹)، بوون (۲۰۲۴) و مجیدی‌پور و همکاران (۲۰۲۱) همسو بود. تکرار این مسئله در مطالعات مختلف نشان می‌دهد تعارض کار و خانواده صرفاً ناشی از ضعف مدیریت زمان نیست، بلکه با توزیع نابرابر مسئولیت‌های مراقبتی و انتظارات اجتماعی ارتباط دارد.

در ارتباط با سؤال دوم، سوگیری‌های جنسیتی، سقف شیشه‌ای، شبکه‌های غیررسمی مردانه و نابرابری فرصت‌های ارتقا از مهم‌ترین موانع رهبری زنان شناسایی شدند. این یافته‌ها با نتایج ارکال، گانگاداران و شیائو (۲۰۲۲)، چیشولم برنز (۲۰۱۷)، فوزی و همکاران (۲۰۲۴)، رحمانی (۲۰۲۴)، ترمل و وال (۲۰۲۳)، عباس و همکاران (۲۰۲۱) و لاویس و پروبست (۲۰۱۹) همخوانی دارد. همچنین، یافته‌های صادقی جعفری و ملک‌لو (۲۰۲۲) درباره چالش‌های آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی نشان می‌دهد نابرابری ممکن است در قالب معیارها و رویه‌های ظاهراً یکسان، اما دارای پیامدهای متفاوت برای زنان و مردان بازتولید شود. بنابراین، موانع رهبری زنان را باید بیش از آنکه ناشی از محدودیت‌های فردی دانست، در ساختار توزیع فرصت، قدرت و اعتبار سازمانی جست‌وجو کرد. بااین‌حال، برخلاف یافته‌های مجیدی‌پور و همکاران (۲۰۲۱) درباره اعتمادبه‌نفس پایین، مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر از خودباوری و خودکارآمدی بالایی برخوردار بودند که احتمالاً با تجربه مدیریتی آنان ارتباط دارد. همچنین، برخلاف مطالعات بوون (۲۰۲۴)، ایوانز و همکاران (۲۰۱۹) و فولکه و همکاران (۲۰۲۰)، آزار جنسی به‌عنوان مضمونی مستقل برجسته نشد؛ هرچند این موضوع می‌تواند ناشی از تفاوت‌های فرهنگی، ویژگی مشارکت‌کنندگان و حساسیت افشای چنین تجربه‌هایی باشد و به معنای فقدان آن نیست.

در ارتباط با سؤال سوم، زنان برای مواجهه با محدودیت‌ها از راهبردهایی مانند خودتوانمندسازی، یادگیری مستمر، شبکه‌سازی، کسب مشروعیت حرفه‌ای، رهبری مشارکتی و تلاش برای تحول ساختاری و فرهنگی بهره می‌گرفتند. این یافته‌ها با نتایج ماکوتا و اومودان (۲۰۲۴)، فورد و همکاران (۲۰۲۱)، بوون (۲۰۲۴)، ماهشواری و همکاران (۲۰۲۳)، سیمز و همکاران (۲۰۲۲) و سیل، فیش و شرایبر (۲۰۲۱) درباره توسعه شایستگی‌ها و اثبات توانمندی همسو است. همچنین، نقش شبکه‌های حرفه‌ای با یافته‌های استیل، موک و مدینا (۲۰۲۴)، حمایت خانواده با نتایج پاشایی یوسف‌خانی و حسنی (۲۰۲۱) و رهبری مشارکتی با پژوهش تریمبل و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد. تأکید بر حمایت رهبران باتجربه و اصلاح سیاست‌ها نیز با یافته‌های شیخ، لامسا و هیکینن (۲۰۲۶)، براموچی و همکاران (۲۰۲۵)، بوون (۲۰۲۴) و رحمانی (۲۰۲۴) همخوان است. بااین‌حال، وجه متمایز پژوهش حاضر، برجستگی آینده‌سازی رهبری زنان، جانشین‌پروری، انتقال تجربه و انباشت سرمایه حرفه‌ای، اجتماعی و نمادین است که نشان می‌دهد کنشگری زنان از موفقیت فردی فراتر رفته و به تلاشی برای نهادینه‌سازی حضور نسل‌های آینده در مدیریت دانشگاهی تبدیل شده است.

برآیند یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تجربه رهبری زنان در آموزش عالی ایران را نمی‌توان صرفاً بر اساس شایستگی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی یا توانمندی‌های حرفه‌ای آنان تبیین کرد؛ بلکه این تجربه در بستر تعامل پیچیده و پویای عاملیت فردی با ساختارهای سازمانی،

مناسبات قدرت، هنجارهای فرهنگی و سازوکارهای قانونی و نهادی شکل می‌گیرد. زنان در این فرایند، از یک‌سو با بهره‌گیری از دانش تخصصی، خودباوری، یادگیری مستمر، شبکه‌سازی و شیوه‌های مشارکتی رهبری برای کسب مشروعیت و تثبیت جایگاه حرفه‌ای خود تلاش می‌کنند و از سوی دیگر، با محدودیت‌هایی مواجه‌اند که ریشه در الگوهای تثبیت‌شده توزیع قدرت، انتظارات جنسیتی و نابرابری فرصت‌های سازمانی دارند. از این منظر، شایستگی حرفه‌ای اگرچه شرطی اساسی برای دستیابی به موقعیت‌های رهبری است، به‌تنهایی تضمین‌کننده دسترسی برابر به فرصت‌های مدیریتی، پذیرش اقتدار حرفه‌ای و برخورداری از قدرت واقعی تصمیم‌گیری نیست. بنابراین، مسئله رهبری زنان بیش از آنکه صرفاً مسئله توانایی یا تمایل آنان به مدیریت باشد، به چگونگی شکل‌گیری فرصت‌ها، توزیع منابع قدرت و سازوکارهای به‌رسمیت‌شناختن شایستگی در نظام آموزش عالی ارتباط می‌یابد. این برداشت نشان می‌دهد که زنان نه کنشگرانی منفعل در برابر محدودیت‌های ساختاری، بلکه عاملانی فعال در بازتعریف جایگاه حرفه‌ای خویش هستند؛ هرچند دامنه و اثربخشی کنشگری آنان تا حد زیادی تحت تأثیر شرایط نهادی و فرهنگی قرار دارد. بر این اساس، استنباط نهایی پژوهش آن است که تحقق رهبری پایدار و اثربخش زنان در آموزش عالی مستلزم گذار از رویکردهای صرفاً فردمحور به رویکردی ساختاری، نهادی و تحول‌آفرین است؛ رویکردی که در آن توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای زنان با اصلاح سازوکارهای انتصاب و ارتقا، شفافیت در معیارهای انتخاب مدیران، تقویت شایسته‌سالاری، گسترش شبکه‌های حمایت و راهبری حرفه‌ای، بازنگری در رویه‌های تبعیض‌آمیز و تغییر نگرش‌های فرهنگی نسبت به رهبری زنان همراه شود. در چنین چارچوبی، افزایش تعداد زنان در مناصب مدیریتی، اگر با اختیار واقعی، مشارکت مؤثر در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و امکان تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و ساختارهای دانشگاهی همراه نباشد، لزوماً به معنای تحقق برابری در رهبری نخواهد بود. ازاین‌رو، تحول مطلوب زمانی شکل می‌گیرد که حضور زنان از سطح انتصاب رسمی و بازنمایی عددی فراتر رود و به مشارکت معنادار در حکمرانی دانشگاهی، بازتولید فرصت‌های برابر و پرورش نسل‌های آینده رهبران زن منجر شود. در نهایت، تقویت رهبری زنان را باید نه صرفاً اقدامی در جهت ارتقای موقعیت حرفه‌ای یک گروه، بلکه بخشی از فرایند اصلاح حکمرانی آموزش عالی، بهره‌گیری عادلانه از سرمایه انسانی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و پاسخگویی نهادی دانشگاه‌ها دانست.

بر این اساس در راستای یافته‌های پژوهشی پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، سازوکارهای رسمی و غیررسمی مؤثر بر ورود، انتصاب و ارتقای زنان به موقعیت‌های رهبری دانشگاهی بررسی شود. همچنین، مطالعات تطبیقی درباره تفاوت دیدگاه زنان و مردان نسبت به رهبری زنان، نقش شبکه‌های حرفه‌ای، انجمن‌های علمی و منتورینگ، بررسی طولی مسیر حرفه‌ای رهبران زن، مقایسه تجربه رهبری زنان در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، وزارت بهداشت و دانشگاه آزاد اسلامی و بررسی تجربه‌های رهبری زنان در سطوح مختلف مدیریت دانشگاهی انجام گیرد. همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود در اولویت نخست، معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی شفاف‌سازی شده و سازوکارهای مقابله با سوگیری‌ها و نابرابری‌های جنسیتی تقویت شود. در اولویت بعدی، افزایش مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی، توسعه برنامه‌های توانمندسازی رهبری، ایجاد نظام رسمی منتورینگ و فراهم‌سازی فرصت‌های برابر برای اثبات شایستگی آنان مورد توجه قرار گیرد. همچنین، اصلاح نگرش‌های فرهنگی و کلیشه‌های جنسیتی، تقویت شبکه‌های حرفه‌ای و همکاری‌های بین‌دانشگاهی و اتخاذ سیاست‌های حمایتی برای ایجاد تعادل میان مسئولیت‌های شغلی و خانوادگی زنان در دستور کار دانشگاه‌ها قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

مطالعه‌ی حاضر برگرفته از رساله دکتری آموزش عالی دانشگاه کردستان می‌باشد، در این راستا از همکاری معاونت پژوهشی دانشگاه کردستان و اساتید مشارکت‌کننده در پژوهش تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافعی در رابطه با نتایج پژوهش ندارند.

sheida Gheitasi http://orcid.org/0009-0008-9357-2839

Jamal Salimi http://orcid.org/0000-0003-1796-5063

Seyed Jamal Barkhoda http://orcid.org/0000-0002-0695-7255

Resources

Abbas, Z., Fatima, A., & Qutoshi, S. (2021). The challenges of educational leadership: A feminist perspective lens. *International Review of Management and Business Research*, *10(1)*, 22-32.

Fifolt, M. (2018). *Parenting to a degree: How family matters for college women's success.* College and University, 93(2), 79-82.

Attom, L., Ayensu, J., Twumasi, A. O., Kwaw, R., & Nkrumah, J. O. (2021). Challenges and coping strategies of women in educational leadership positions in senior high schools in Cape Coast metropolis. *Journal of Social Sciences and Humanities*, *7*(4), 228-238.

Ayoko, O. B. (2021). Resiliency and leadership in organizations. *Journal of Management & Organization*, *27(3)*, 417-421. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.44

Azizi, A., Salimi, J., & Tanhayee, A. (2025). An insight-based approach to higher education administration through mindfulness. *International Journal of Educational Management*, *39(4)*, 1005–1027. https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2024-0722

Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta psychologica*, *24(4)*, 104177.

Bowen, M. (2024). *Women in leadership positions in higher education: challenges, opportunities, and strategies for success.*

Bowman, A. (2022). Leadership and resilience: where the literature stands. *Journal of Leadership Studies*, 16(2), 33-41. doi. 10.1002/jls.21815

Bramucci, F., Boudet, A. M., & Viollaz, M. (2025). Promoting Women's Leadership: What Works, What Doesn't, and What's Missing.

Brower, R. L., Schwartz, R. A., & Bertrand Jones, T. (2019). 'Is it because I'ma woman?'Gender-based attributional ambiguity in higher education administration. *Gender and Education*, *31*(1), 117-135.

Castano, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). "Why can't I become a manager?" A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International journal of environmental research and public health*, *16*(10), 13-18.

Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, *74*(5), 312-324.

DiPrete, Thomas, and Claudia Buchmann (2013). *The Rise of Women: The Growing Gender Gap in Education and What It Means for American Schools*. New York: Russell Sage Foundation, pp. 1–24. Available online: http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610448000 (accessed on 8 February 2023).

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2018). Women and the labyrinth of leadership. *Contemporary issues in leadership*, *2*(1), 147-162.

Elsayed, A., & Shirshikova, A. (2023). The women-empowering effect of higher education. *Journal of Development Economics*, 163, 103101.

Erkal, N., Gangadharan, L., & Xiao, E. (2022). Leadership selection: Can changing the default break the glass ceiling? *The Leadership Quarterly*, *33*(2), 101563.

Evans, D. P., Sales, J. M., Krause, K. H., & Del Rio, C. (2019). You have to be twice as good and work twice as hard: A mixed-methods study of perceptions of sexual harassment, assault and women's leadership among female faculty at a research university in the USA. *Global health, epidemiology and genomics*, *4*, 25-47.

Eurostat. (2018). *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. OECD publishing.

Fauzi, M. A., Tan, C. N. L., Muhamad Tamyez, P. F., Abd Aziz, N. A., & Wider, W. (2024). Women leadership in higher

education: past, present and future trends. *Asian Education and Development Studies, 13(2),* 117-133
Fifolt, M. (2018). Parenting to a degree: How family matters for college women's success. *College and University*, *93*(2), 79-82.
Fisher, Helen (2009). The first sex, the natural talent of women and how they are changing the world. Ballantina, USA.
Folke, O., Rickne, J., Tanaka, S., & Tateishi, Y. (2020). Sexual harassment of women leaders. Daedalus, 149(1), 180-197.
Ford, A. Y., Dannels, S., Morahan, P., & Magrane, D. (2021). Leadership programs for academic women: building self-efficacy and organizational leadership capacity. *Journal of Women's Health*, *30*(5), 672-680.
Gaur, D., Gupta, K., & Pal, A. (2024). Transformational women leadership: A road to sustainable development goal of women empowerment. *Journal of Global Responsibility*, 15(2), 193-214. https://doi.org/10.1108/JGR-04-2023-0053
Goryunova, E., & Madsen, S. R. (2024). The current status of women leaders worldwide. In *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 2-22). Edward Elgar Publishing.
Hackworth, J., Steel, S., Cooksey, E., DePalma, M., & Kahn, J. A. (2018). Faculty members' self-awareness, leadership confidence, and leadership skills improve after an evidence-based leadership training program. *The Journal of pediatrics*, 199, 4-6. https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2018.05.007
Ibarra, H., Hildebrand, C. & Vinck, S. (2023). The leadership odyssey. *Harvard Business Review*, *101*(5-6), 102-110.
Kohtamäki, V., Zheng, G., & Jinia, N. (2024). Gender inequality in academic leadership: Bangladesh, China and Finland. *Higher Education Quarterly*, *78*(1), 78-92. https://doi.org/10.1111/hequ.12447
Lavaysse, L. M., & Probst, T. M. (2019). Stereotype threat: Impacts for women at work. In *Women, business and leadership* (pp. 347-361). Edward Elgar Publishing.
Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, *4*(2), 97-128.
Longman, K. A., & Bray, D. L. (2024). The role of purpose and calling in women's leadership experiences. In *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 202-219). Edward Elgar Publishing.
Madsen, S. R., & Longman, K. A. (2020). Women's leadership in higher education: Status, barriers, and motivators. *Journal of Higher Education Management, 35(1),* 13-24. Retrieved from https://issuu.com/aaua10/docs/final.jhem.35.1.2020.
Majidipour, P., Bolandhemmatan, K., & Salehi, M. (2021). Female educational supervisors' pre-narratives of educational leadership grounded in an ethics of care in teaching hospitals in Kermanshah. *Quarterly Journal of Nursing, Midwifery and Paramedical Sciences*, *6(4),* 55–70. [in Persian]
Maheshwari, G., Gonzalez-Tamayo, L. A., & Olarewaju, A. D. (2023). An exploratory study on barriers and enablers for women leaders in higher education institutions in Mexico. *Educational Management Administration & Leadership*, https://doi.org/10.1177/17411432231153295
Makura, A. H., & Omodan, B. I. (2024). Re-membering the dismembered in university'politics of process': Strategies for women's empowerment and inclusivity in academic leadership. *Interdisciplinary Journal of Sociality Studies*, *4*, 1-16.
Martinez-Jimenez, R., Hernández-Ortiz, M. J., & Cabrera Fernández, A. I. (2020). Gender diversity influence on board effectiveness and business performance. Corporate Governance: *The international journal of business in society*, *20(2),* 307-323. https://doi.org/ 10.1108/CG-07-2019-0206
Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2026). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, *76*(1), 333-369.
Niemi, N. S. (2017). *Degrees of difference: Women, men, and the value of higher education*. Taylor & Francis. [In Persian]
Parker, G., Durante, K. M., Hill, S. E., & Haselton, M. G. (2022). Why women choose divorce: An evolutionary perspective. *Current opinion in psychology, 43(6),* 300-306. https://doi.org/ 10.1016/j.copsyc.2021.07.020
Parvazian, S., Gill, J., & Chiera, B. (2017). Higher education, women, and sociocultural change: A closer look at the statistics. *Sage Open*, *7(2),* 21-34. https://doi.org/10.1177/2158244017700230
Pashaie Yousef Kandi, A., & Hassani, M. (2022). Phenomenology of the lived experience of educational leadership among department chairs of the Faculty of Engineering at Urmia University. Iranian Journal of Engineering Education, 23(92), 131–152. [in Persian] https://doi.org/10.22047/ijee.2022.309905.1860
Taparia, M., & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *9*(3), 372-400.
Rahmani, N. (2026). Reconceptualizing the barriers to women's leadership in higher education: A comprehensive approach. Women in Development and Politics, 24(1), 111–147. [in Persian] https://www.magiran.com/volume/248545
Regmi, B. P. (2024). Qualitative research design: A discussion on its types. *Research Journal*, *9*(1), 37-45.
Sadeghi Jafari, J., & Malekloo, F. (2022). Investigating the barriers to academic promotion of female faculty members in public universities. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management, 60(2),* 23–46. [in Persian]
Sahu, T. K., & Yadav, K. (2018). Women's education and political participation. *International Journal of Advanced Education and* Research, 3(6), 65-71. https://doi.org/10.22271/education.2018.v3.i6.15

Salimi, J., Azizi, N., & Amini Bagh, A. (2025). Analyzing the perception of Kurdistan University professors about the challenges of human resources in higher education and providing solutions to reduce them. *Journal of New Approaches in Educational Administration, 16(1).* https://doi.org/10.30495/jedu.2024.32141.6438 [In Persian]

Salimi, J., Azizi, A., Srisarajivakul, E., & Sajadi, S. (2025). Embracing Intercultural Trust: Cultivating Non-native Teachers' Cultural Humility in Iranian Kurdistan. *International Journal of Multicultural Education, 27*(3), 123-150.

Salimi, J., & Aminibagh, A. (2026). Explaining and modeling the thinking university in Iranian higher education: A Grounded Theory study. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, *18(4)*, 57–84. https://doi.org/10.22035/isih.2026.5806.5341 [Persian]

Sanni, B. (2025). *The Role of Media and Representation in Shaping Women Leaders.* Retrieved on June, 18, 2025.

Seale, O., Fish, P., & Schreiber, B. (2021). Enabling and empowering women in leadership in South African universities–Assessing needs and designing a response. *Management in Education*, *35(3),* 136-145. DOI: 10.1177/0892020620981951

Shaikh, S. A., Lämsä, A. M., & Heikkinen, S. (2026). Is there room for women? Male managers' experiences of gendered collaborative leadership in organizational life. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *21*(5), 43-64.

Shirahase, S. (2015). Womens increased higher education and the declining fertility rate in Japan. *Review of population and social policy, (11) 9,* 47-63.

Sims, C. M., Carter, A. D., Frady, K. K., Moore De Peralta, A., Hofrova, A., & Brown III, S. (2022). Furthering women faculty in leadership roles: A human performance improvement case study. *Performance Improvement Quarterly*, *34*(4), 395-426.

Shirmohammadzadeh, M., & Razzaghi, M. (2026). Explaining faculty members' job resilience and educational innovation based on university managers' transformational leadership: The mediating role of psychological capital. *Iranian Higher Education Journal*, 18(2), 70–88. http://ihej.ir/article-1-2216-fa.html

Steele, C. R., Moake, T. R., & Medina-Craven, M. N. (2024). Developing women leaders: The role of women's professional organizations. *Human Resource Development Quarterly*, *35*(1), 41-65.

Sutanto, E. M., & Aveline, V. (2021). Women leadership and its association to individual characteristics, social support, and diversity of work environment. *International Journal of Business and Society*, *22(2),* 807-817. DOI:10.33736/ijbs.3760.2021

Thelma, C. C., & Ngulube, L. (2024). Women in leadership: Examining barriers to women's advancement in leadership positions. *Asian Journal of Advanced Research and Reports, 18(6),* 273-290. https://doi.org/10.9734/ajarr/2024/v18i6671

Tomislav, K. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics & Business, 21(1),* 67-94. DOI: https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0005

Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in psychology*, *14*, 1034258.

Trimble, L., Curtin, J., Auer, M., Wagner, A., & Woodman, V. K. G. (2022). Works well with others: gendered mediation of collaborative leadership skills. *Journal of Women, Politics & Policy*, *43*(2), 245-255.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. 2021. *Women in Higher Education: Has the Female Advantage Put an End to Gender Inequalities?* Paris: UNESCO, pp. 14–17. Available online: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377182 (accessed on 14 February 2023).

Vial, A. C., Napier, J. L., & Brescoll, V. L. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *The Leadership Quarterly*, *27*(3), 400-414. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.004

Yousefi, H. (2026). Identifying the dimensions and components of the leadership competency model in organizational universities. *Iranian Higher Education Journal,* 18(1), 113–133. http://ihej.ir/article-1-2193-fa.html