

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"کلیه دستاوردهای ناشی از تحقیق فوق متعلق به دانشگاه الزهراء (س) است."



دانشگاه الزهرا(س)

دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

رشته مدیریت آموزشی

عنوان پایان نامه

تبیین رفتارهای رهبری مدیران زن در آموزش عالی (مطالعه موردی دانشگاه الزهرا)

استاد راهنما

دکتر مژده وزیری

استاد مشاور

دکتر گلنار مهران

دانشجو

تکتم پشت باغی

دی ماه ۱۳۸۹

تقدیم به

یکی از بهترین پدران دنیا، به او که چشمانش رنگ هستگی، اما صدایش، همواره برایم رنگ زندگیست.

تقدیم به

مادری که جلوه گر مهر و ایثار است و دعای خیرش در تمام محلات زندگی بدرقه راه من است.

خداوند را سپاسگذارم که توفیق گذراندن مقطع دیگری از تحصیل و زندگی را به من عطاء نمود.

بر عهده خویش می‌دانم، شکر، قدردانی و احترام را نشان تمامی آنانی کنم که به طرق مختلف رو به شکر را هم گشتند.

استاد راهنمای بزرگوار که با سه صدر فراوان در کلیه مراحل تدوین این پژوهش دلسوزانه مشعلدار هدایتیم بودند.

استاد مشاور کرامی به خاطر رهنمودهای ارزنده و اصلاحی ایشان در این پژوهش برای بارورتر کردن ثمره پژوهش.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف روشن نمودن رفتارهای رهبری زنان در دانشگاه الزهراء، به عنوان نمونه ای از آموزش عالی که در آن زنان سابقه طولانی مدیریت و رهبری را بر عهده دارند، می باشد. منظور از رفتارهای رهبری دو سبک رهبری تحول گرا و عملگرا می باشد.

سبک رهبری تحول گرا دارای چهار مؤلفه: نفوذ آرمانی، تحریک فرهیختگی، انگیزش الهامی و ملاحظه فردی می باشد و سبک رهبری عمل گرا دارای چهار مؤلفه: پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای اصل استثنا(فعال)، مدیریت بر مبنای اصل استثنا(غیر فعال) و هرج و مرج می باشد. در این پژوهش از روش کیفی استفاده شد. روش جمع آوری اطلاعات نیز مثلث سازی می باشد که شامل: مصاحبه با مدیران، مصاحبه با کارکنان و مشاهده است. جامعه و نمونه پژوهش شامل: رئیس دانشگاه و رؤسای دانشکده هایی که زنان ریاست آن را به عهده دارند و معاونین دانشجویی و پژوهشی به همراه یک یا دو نفر از مسئولین دفتر هر مدیر، که در محدوده مدیریت وی مشغول به کارند، که در مجموع ۱۹ نفر می باشند. در این پژوهش از روش تحلیل محتوا برای پردازش اطلاعات بهره جسته ایم. نتایج بدست آمده از این پژوهش به این شرح می باشد: مدیران زن دانشگاه الزهراء به سبک رهبری تحول گرا گرایش داشتند. در مواردی که زنان از سبک رهبری عملگرا پیروی می کنند، بیشتر به سیستم پاداش مشروط توجه داشتند. علل گرایش مدیران به سبک رهبری تحول گرا علاوه بر تأثیر جنسیت بر سبک رهبری عامل تجربه و آگاهی از محیط دانشگاهی نیز می باشد و مدیرانی که سابقه طولانی خدمت در آموزش عالی را دارند، بیشتر به سمت مؤلفه های سبک رهبری تحول گرا گرایش دارند. همچنین موانع شخصیتی و فرهنگی نیز به مهمترین موانع پیشرفت زنان در پست های مدیریتی بود.

کلید واژه: رفتار رهبری، مدیریت زنان، آموزش عالی

فهرست منابع

فصل اول: کلیات پژوهش

۱	مقدمه
۲	بیان مسأله
۵	ضرورت و اهمیت پژوهش
۸	هدف پژوهش
۸	سؤال پژوهش
۹	تعاریف مفاهیم و اصطلاحات

فصل دوم: ادبیات پژوهش

۱۲	مقدمه
۱۳	رهبری یا مدیریت
۱۴	تاریخچه رهبری
۱۶	ماهیت رهبری
۱۷	سبک رهبری
۱۸	تئوری های رهبری
۱۸	۱- تئوری های شخصیتی رهبری
۱۸	۲- تئوری های رفتاری رهبری
۱۹	۳- تئوری های اقتضایی

۱۹	۴- تئوری های نوین رهبری
۲۰	۱- رهبری کاریزما
۲۰	۲-۴ رهبری عملگرا
۲۱	۳-۴ رهبری تحول گرا
۲۱	۴-۴ رهبری خدمتگزار
۲۲	تاریخچه رهبری عملگرا (مراوده ای) و تحول گرا
۲۳	مؤلفه های رهبری عملگرا
۲۴	مؤلفه های رهبری تحول گرا از نظر برنارد بس
۲۴	- نفوذ آرمانی
۲۵	- تحریک فرهیختگی
۲۶	- الهام بخشی
۲۶	- ملاحظه فردی
۲۷	مؤلفه های رهبرتحول گرا از دیدگاه شرمبورن
۲۹	جنسیت و سبک رهبری
۳۰	چهار رویکرد جنسیت و رهبری
۳۰	- رویکرد جنس و بیولوژی
۳۰	- رویکرد نقش جنسی
۳۱	- رویکرد فاکتورهای محیطی
۳۱	- رویکرد محرک های طرز تفکر
۳۲	مدیریت و جایگاه زن در ایران
۳۳	موقعیت زنان در مدیریت و تصمیم گیر

۳۴	ضرورت مشارکت زنان در سطوح تصمیم گیری
۳۴	زنان و رهبری در آموزش عالی ایران
۳۶	اهمیت رهبری دانشگاهی
۳۷	تفاوت اداره کردن سازمان دانشگاه با سایر سازمان ها
۳۸	نظریه رهبری تحول گرا در دانشگاه
۳۸	ویژگی های رهبران مؤثر آموزشی
۳۹	ریاست زنان در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی
۴۰	نتیجه گیری

پیشینه پژوهش

۴۱	مقدمه
۴۱	پیشینه داخلی پژوهش
۴۴	جمع بندی
۴۵	پیشینه خارجی پژوهش
۵۰	جمع بندی

فصل سوم: روش پژوهش

۵۱	روش تحقیق
۵۴	جامعه پژوهش
۵۴	روش نمونه گیری و حجم تقریبی نمونه
۵۵	ابزار پژوهش
۵۵	مصاحبه

مشاهده ۵۷

تجزیه و تحلیل داده ها ۵۷

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات

پرسش پژوهشی ۵۹

سؤالات مصاحبه با مدیران ۶۰

مبنای طرح سؤالات مصاحبه ۶۱

سؤال اول ۶۳

سؤال دوم ۶۷

سؤال سوم ۶۹

سؤال چهارم ۷۲

سؤال پنجم ۷۶

سؤال ششم ۷۹

سؤال هفتم ۸۲

سؤال هشتم ۸۴

سؤال نهم ۸۶

سؤالات مصاحبه با کارکنان ۹۲

سؤال اول ۹۲

سؤال دوم ۹۵

سؤال سوم ۹۷

سؤال چهارم ۱۰۰

سؤال پنجم ۱۰۲

۱۰۵	مشاهدات
۱۰۵	مدیر کد یک
۱۰۶	مدیر کد دو
۱۰۷	مدیر کد سه
۱۰۸	مدیر کد چهار
۱۰۹	مدیر کد پنج
۱۱۰	مدیر کد شش
۱۱۱	مدیر کد هفت
۱۱۲	مدیر کد هشت

فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۱۱۳	مقدمه
۱۱۵	تحلیل مدیر کد یک
۱۱۹	جمع بندی
۱۲۰	تحلیل مدیر کد دو
۱۲۴	جمع بندی
۱۲۵	تحلیل مدیر کد سه
۱۲۸	جمع بندی
۱۲۸	تحلیل مدیر کد چهار
۱۳۱	جمع بندی

۱۳۱	تحلیل مدیر کد پنج
۱۳۴	جمع بندی
۱۳۴	تحلیل مدیر کد شش
۱۳۸	جمع بندی
۱۳۹	تحلیل مدیر کد هفت
۱۴۱	جمع بندی
۱۴۲	تحلیل مدیر کد هشت
۱۴۵	جمع بندی
۱۴۷	پاسخ پرسش پژوهشی
۱۵۰	مقایسه پژوهش با سایر پژوهش ها
۱۵۰	مقایسه پژوهش با پژوهش های داخل کشور
۱۵۱	مقایسه پژوهش با پژوهش های خارج از کشور
۱۵۲	خلاصه مطالب
۱۵۳	پیشنهادات پژوهش
۱۵۳	محدودیت های پژوهش

فهرست منابع

۱۵۴	منابع فارسی
۱۶۰	منابع لاتین

فهرست جداول:

۹۰	جدول ۱-۴
۱۰۴	جدول ۲-۴
۱۱۴	جدول ۱-۵
۱۱۵	جدول ۲-۵
۱۴۶	جدول ۳-۵
۱۴۷	جدول ۴-۵

فصل اول

(کلیات پژوهش)

مقدمه

امروزه که مباحث توسعه کشورهای جهان مطرح است نقش زنان در این فرایند به شدت مورد توجه قرار گرفته است. جامعه انسانی از عدم حضور واقعی زنان در عرصه های مختلف و به خصوص در عرصه های تصمیم گیری و مدیریت لطمات جبران ناپذیری دیده و بدین خاطر در دو دهه اخیر در صدد جبران این نقیصه برآمده است (فتحی، ۱۳۸۴).

در رابطه با شرکت زنان در فرایندهای تصمیم گیری دو دیدگاه وجود دارد. دیدگاهی که سبک رهبری زنان و مردان را یکسان می داند و دیدگاهی که سبک رهبری زنان و مردان را متفاوت دانسته و زنان را بیشتر از مردان دارای سبک رهبری تحول گرا می داند (شانموگان، ۲۰۰۸).

از آنجایی که یکی از عوامل مهم برای رسیدن به رده های بالای سازمان، قابلیت رهبری است و برای صعود به مقامات بالا، یک فرد باید رهبر باشد و دیگران نیز او را رهبر بدانند، سبک رهبری که مدیر ضمن کار از آن استفاده می کند به عنوان یکی از مهمترین عناصر وضعیت رهبری یا مدیریت بیان شده است.

بنا به گفته میچل (۲۰۰۴)، از آنجا که رهبری فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی و یا شکست هر سازمان را به رهبری آن نسبت می دهند و هنگام موفقیت یا شکست سازمان معمولاً رهبری سازمان مدنظر قرار می گیرد، بدین ترتیب می توان گفت دیدگاهها و نگرش های افراد در سازمان نیز بستگی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان دارد. سبک رهبری که مدیر ضمن کار از آن استفاده می کند، به عنوان یکی از مهمترین عناصر وضعیت رهبری یا مدیریت بیان شده است. (فرازجا، ۱۳۸۶).

با گسترش حضور زنان در نقش های مدیریتی و اجرایی در سازمانها و بررسی توانایی های رهبری زنان و همچنین تفاوت های احتمالی در سبک های رهبری زنان با مردان ضروری می باشد.

بیان مسأله

امروزه مدیریت زنان نه تنها در کشورهای در حال توسعه، که در کشورهای توسعه یافته نیز از مقوله‌های مهمی است که مورد توجه صاحب‌نظران علوم مختلف قرار گرفته‌است و در سطح جهانی نیز سازمان‌های بین‌المللی توجهی ویژه به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری کشورهای مختلف دارند. از این رو، همواره مقوله‌ی زنان و به ویژه مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و مشاغل سطوح عالی مورد توجه بوده است. (جعفر نژاد، ۱۳۸۷).

مسئله‌ای که وجود دارد این است که علیرغم نرخ مشارکت بالای زنان در نیروی کار، حضور آنان در رده‌های بالای مدیریتی بسیار اندک است. در ایران علی‌رغم آنکه قانون اساسی کشور راه را برای تصدی اکثر مناصب تصمیم‌گیری برای زنان باز گذاشته با این وجود تنها ۲/۸ درصد مشاغل مدیریتی در کشور به زنان اختصاص دارد. که از این مقدار کمتر از ۱ درصد آن به مدیریت زنان در آموزش عالی اختصاص یافته‌است (فتحی، ۱۳۸۴). بر اساس آمار سال ۱۳۸۸، در بحث مدیریت در حالی که زنان شاغل تحصیل کرده به مراتب سهم بیشتری را در میان کل بانوان شاغل دارند (۲۲ درصد از کل زنان شاغل، تحصیل کرده هستند در حالی که ۷/۹ درصد از کل مردان شاغل، تحصیل کرده‌اند)، ولی سهم مردان مدیر در کل اشتغال، بسیار بیشتر است) مرکز اطلاعات اداره کل زنان و خانواده وزارت کشور، ۱۳۸۹). جالب این که بر اساس اطلاعات داده شده در چند سطر قبل، تعداد قابل توجهی از این مردان نه تنها تحصیلات عالی نداشته بلکه در برخی از موارد از تحصیلات دوره متوسطه نیز محروم بوده‌اند و گروهی نیز هنگام تکیه بر مسند مدیریت جوان تر از آن بوده‌اند که بتوانند ادعای تجربه در کار و مدیریت را داشته باشند. بر طبق آمار سال ۸۳ در بحث مدیریت در آموزش عالی تنها ۱۷۹ مدیر زن در حوزه ستادی دانشگاه‌ها حضور داشته‌اند (انصاری، ۱۳۸۴). پیش‌بینی‌هایی هم که وجود دارد، حکایت از این

دارد که نرخ تصدی پست‌های رده بالای سازمانی، توسط زنان به علت وجود کلیشه‌های جنسی، محیطی و کلیشه‌های طرز تفکر به کندی رشد خواهد کرد (سهراب، ۱۳۸۷). شاید با یک مثال بتوان مسئله عدم توجه به مدیریت زنان در آموزش عالی را روشن‌تر کرد: زنان همیشه در اداره و تدریس محیط‌های آموزشی در تمام دنیا، نقش مهمی ایفا کرده‌اند، اما این مشارکت در اداره آموزش بیشتر در سطوح آموزش و پرورش ابتدایی و متوسطه مناسب تشخیص داده شده است (شانموگان^۱، ۲۰۰۸): و علی‌رغم اینکه آموزش عالی خود را به عنوان مؤسسه‌ای می‌داند که بر بی‌طرفی، انصاف و شایستگی به عنوان ارزشهای اساسی (هم در بین مردان و هم در زنان) تأکید می‌ورزد، نگاهی به آمار نشان می‌دهد تعداد آنان در بخش مدیریت نهادهای آموزش عالی به شدت در اقلیت است و مشارکت زنان در فرایندهای مدیریت و رهبری تنها محدود به حوزه آموزش و پرورش می‌باشد (انصاری، ۱۳۸۴).

این در حالی است که عامل دختران و زنان تحصیلکرده دانشگاهی و پیشی گرفتن آنان از مردان جامعه (۵۲/۷۱ درصد از دانش‌آموختگان مراکز آموزش عالی دولتی در سال ۸۶-۸۵ را زنان تشکیل داده‌اند و بیش از ۶۳ درصد پذیرفته شدگان مراکز آموزش عالی را زنان تشکیل می‌دهند)، در چند سال اخیر نیز، لزوم بحث در مورد مدیریت زنان در آموزش عالی را بیش از پیش مطرح می‌سازد (حیدری قره داغ، ۱۳۸۶). زیرا زنان مدیر مسائل مربوط به بانوان را بهتر درک می‌کنند، بنابراین در جریان کار مدیریتی خود مسائل آنان را بیشتر رعایت می‌کنند (اعرابی، ۱۳۸۰) و در پژوهشها نیز توانایی بالقوه زنان در مدیریت و رهبری، همانند همکاران مرد خود و گاهی حتی بهتر از آنان، به اثبات رسیده است (منینگ، ۱۳۷۵). بنابراین در عرصه‌ای که رهبری در آموزش عالی به علت تفاوت در اداره آن نسبت به دیگر سازمانها مهم تشخیص داده شده و کیفیت و ویژگی‌های رهبر، کلید موفقیت و پیشرفت سازمان دانسته شده است (رمزدن، ۱۳۸۰)، زنان

^۱ . Shanmugan

توانمند نباید تمام مسائل را به مردان بسپارند و میدان را خالی کنند. از زمانی که نقش زنان در جامعه اهمیت پیدا کرد، موقعیت‌های بیشتری برای ایفای نقش رهبری برای زنان توسعه یافته‌است و باید در نظر داشت، مسلماً زنانی که وظایف مدیریت و رهبری را به عهده می‌گیرند زنانی ویژه و متفاوت با سایرین هستند که از آموزشهای اساسی بی‌بهره نبوده‌اند (انصاری، ۱۳۸۴).

بنابراین، در دو دههٔ اخیر موضوع گسترش حضور زنان در نقش‌های مدیریت و رهبری، مطالعات بسیاری را به خود جلب کرده‌است. از جمله این مطالعات بررسی توانایی‌های رهبری زنان و همچنین وجود تفاوت‌های احتمالی در سبک‌های رهبری آنان نسبت به مردان می‌باشد. (اپل بائوم^۱، ۲۰۰۳). بنابراین همواره این سؤال مطرح می‌باشد: آیا سبک‌رهبری زنان و مردان متفاوت است یا خیر؟ در پاسخ به این پرسش باید گفت، نظرات در این زمینه متفاوت است. در تعدادی از تحقیقات، وجود تفاوت معنادار در سبک‌رهبری مرد و زن نفی شده‌است و اعتقاد بر این است که تفاوت در سبک‌رهبری زنان و مردان کم و یا اصلاً وجود ندارد. در برخی پژوهش‌ها نیز مطالب بسیاری در مورد تناقض موجود در نحوهٔ رهبری مردان و زنان نوشته شده‌است و زنان را در استفاده از سبک‌رهبری تحول‌گرا متمایل تر می‌داند. این مطالعات نشان‌داده که مردان گرایش بیشتری به جهت دادن به وظایفشان دارند و در واقع گرایش آنها بیشتر به سوی سبک کارمحور می‌باشد و زنان بیشتر گرایش به سوی سبک رابطه‌محور دارند که زیر مجموعه سبک‌رهبری تحول‌گراست. به عبارت دیگر بر اساس یافته‌های بدست آمده زنان بیشتر از سبک‌رهبری تحول‌گرا و مردان بیشتر از سبک‌رهبری عمل‌گرا استفاده می‌کنند. (شانموگان، ۲۰۰۸).

بر این اساس، پژوهش حاضر به تبیین سبک‌رهبری مدیران زن شاغل در آموزش عالی می‌پردازد و برای این کار محقق، دانشگاه الزهرا را به علت محیط تک‌جنسی آن و به این علت که این

1. Appelbaum

دانشگاه دارای سابقه طولانی حدود نیم قرن تجربه مدیریت و رهبری زنان می‌باشد، در نظر گرفته‌است تا از این طریق بتواند به بررسی دقیق‌تر موضوع یاری رساند.

ضرورت و اهمیت پژوهش

با توجه به اهمیت بخش آموزش عالی که عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جوامع امروز بشری است و در امر آموزش سرمایه انسانی نقش مهمی ایفا می‌کند و همچنین اهمیت موضوع رهبری و به خصوص رهبری دانشگاهی به عنوان یک حرفه از میان حرفه های مختلف، به علت برخورد با جنبه‌هایی از تخصص، اختیارعمل، تعهد، هویت و رعایت استانداردها(رمزدن، ۱۳۸۰)، بهره‌گیری از توان مدیریتی زنان در همه زمینه‌ها از جمله در فرایند تصمیم‌گیری و مدیریت آموزش عالی یکی از پیش‌نیازهای توسعه پایدار می‌باشد که کشور ما سخت بدان نیازمند است. زیرا سبک‌رهبری مدیر به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده به طور غیرمستقیم و مستقیم بر بهره‌وری سازمان و بهره‌وری کارکنان اثر می‌گذارد.

در جوامعی که هنوز تعادل مطلوب، قابل قبول و مشارکت عادلانه زن و مرد در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراهم نشده و فرصت منصفانه بروز خلاقیت و استعداد انسانها برقرار نگردیده است، فرایند توسعه آن گونه که انتظار داشته‌اند موفق نبوده‌است. تداوم و شتاب توسعه هنگامی رخ خواهد داد که زن و مرد دوشادوش یکدیگر مسئولیت توسعه را بر عهده گیرند (اعرابی، ۱۳۸۰).

در این خصوص، یکی از عمده ترین موانع مشارکت زنان، عدم اعتماد به عملکرد زنان در سطوح بالای مدیریت و رهبری سازمان می‌باشد(مرکز آمار اداره کل امور زنان و خانواده وزارت کشور، ۱۳۸۹). با توجه به اینکه یکی از وظایف مدیریت ایفای نقش مؤثر در رهبری سازمان می‌باشد و رهبری عبارت است از فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان به منظور یاری

و هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی، بنابراین سبک‌رهبری که یک مدیر به کار می‌گیرد بر فرایند تصمیم‌گیری و اثربخشی سازمان تأثیر بسیار دارد (علاقه بند، ۱۳۷۳).

در دو دهه اخیر به علت اهمیت حضور زنان در پست‌های مدیریتی آموزش‌عالی تحقیقات بسیاری راجع به سبک‌رهبری زنان و وجود تفاوت احتمالی آن با مردان صورت گرفته‌است. بر اساس مطالعات انجام‌شده بر روی سبک و جنسیت، مشاهده شده‌است که زنان خود را به عنوان استفاده‌کننده از سبک‌رهبری تحول‌گرا می‌دانند. در حالی که مردان گرایش به استفاده از سبک‌رهبری عملگرا دارند. (ویکچو^۱، ۲۰۰۲).

مؤلفه‌های سبک‌رهبری تحول‌گرا عبارتند از: نفوذآرمانی، تحریک‌فره‌یختگی، الهام‌بخشی و ملاحظه فردی. مؤلفه‌های سبک‌رهبری عملگرا نیز عبارتند از: پاداش مشروط، مدیریت مبتنی بر اصل استثنا (فعال) و مدیریت مبتنی بر اصل استثنا (غیر فعال). بر این اساس زنان و مردان چشم‌اندازهای متفاوت، اندیشه‌ها، ویژگی‌ها و رفتارهای متفاوتی را در موقعیت رهبری موجب می‌شوند و هر یک چیزهای زیادی برای یاد گرفتن از جنس مخالف دارند. بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده، جنس‌های بشری، مجموعه‌های ارزشی متفاوتی دارند. مردان به فردگرایی، استقلال یا خودمختاری، بیشتر گرایش دارند. زنان نیز گرایش بیشتری به ایجاد روابط با تأکید بر مشارکت، مواظبت کردن و مسئولیت‌پذیری دارند. (کوک، راسول، ۱۳۸۴).

در این راستا این پژوهش در صدد روشن کردن سبک‌رهبری مدیران زن دانشگاه الزهرا به عنوان نهادی از نهادهای آموزش‌عالی که زنان مدیریت و رهبری در آن را به عهده دارند، است. در ایران در رابطه با سبک‌رهبری زنان در آموزش‌عالی پژوهشی بدین صورت انجام نشده‌است. بیشتر پژوهش‌ها در رابطه با موانع رشد زنان در سطوح مدیریتی بوده و یا بررسی سبک‌رهبری آنها در مقایسه با مردان در نهادهایی مانند آموزش و پرورش پرداخته شده که ۱- هیچ کدام از آنها

^۱ . vecchio