

## تصميم نموذج لترقية مكانة المرأة إلى مستويات الإدارة في المؤسسات الحكومية الإيرانية

بخشان ملايي<sup>١</sup>، سيد مهدي الواني<sup>٢</sup>، شمس السادات زاهدي<sup>٣</sup>، علي رضا علي نژاد<sup>٤</sup>

١. طالبة دكتوراه، قسم الإدارة الحكومية، جامعة آزاد الإسلامية، فرع قزوین، ایران

٢. أستاذ، قسم الإدارة الحكومية، جامعة آزاد الإسلامية، فرع قزوین، ایران

٣. أستاذ، قسم الإدارة الحكومية، جامعة العلامة طباطبائي، طهران، ایران

٤. أستاذ مشارك، قسم الهندسة الصناعية، جامعة آزاد الإسلامية، فرع قزوین، ایران

تاريخ القبول: ١٤٤٢/١/٢٣

تاريخ الوصول: ١٤٤١/١١/٢٢

### الملخص

إنَّ التنمية المستدامة لا يمكن أن تتحقق دون أن تكون هناك مشاركة من قِبَل المجتمع ومختلف شرائحه وطبقاته. تعدّ مشاركة النساء في إدارة البلد، إحدى المعايير في تنمية الدول. وعلى الرغم من تزايد سلطة النساء وتنامي الرغبة في حضورها في مستويات الإدارة إلا أنَّ هناك تحديات وموانع تحول بين النساء وتطوير مكانتهن في هذا المجال. يهدف هذا البحث الكيفي الراهن إلى تحديد عناصر نموذج ترقية النساء إلى مستويات الإدارة في المؤسسات الحكومية الإيرانية وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب "تحليل المضمون". اشتملت عينة البحث في هذه الدراسة على ٤٢ مديراً ومديرة بالإضافة إلى الخبراء في مجال دراسات النساء؛ من العاملات في المؤسسات الحكومية الإيرانية. أما طريقة أخذ العينات فهي الطريقة الهادفة وقد وظّفنا آلية التشبع النظري للتحقق من صحة النموذج. إنّ جمع البيانات تم عبر آلية المقابلة شبه المهيكلة الفردية والجماعية. وقد اعتمدنا عمليّة التقييم الوصفي، التفسيري والمنسجم في تحليلنا للبيانات. وبناء على النتائج المتحصّلة: إنّ عناصر نموذج ترقية النساء ورفع مكانتهنّ، -في المضامين الرئيسة الأربعة والمضامين الفرعية الإثني عشرة- قد اشتمل على: الوعي الجنسي وإعادة تعريف الهوية النسائية (الوعي الناجم عن التفكير بدل القبول المنفعل، والتضامن بدل التصارع، وإدارة الأدوار)، والإرادة السياسية (الحكومة الداعمة والموجهة، وإعادة تعريف القراءات الفقهية والحقوقية، تشكيل أحزاب نسائية)، نظام الترقية العادل (استراتيجية اختيار المؤهلين بدل تعيين الأتباع، التشجيع على الإرتقاء بدل الإقناع الوظيفي)، الوعي الجماعي والإرادة الوطنية (الوعي الجماعي، التضامن المحوري للجماعات، وتشكيل المؤسسات المدنية). إنّ نتائج البحث تظهر أن استقرار نموذج مصمم عبر خلق فضاء للتواصل بين النشطاء الاجتماعيين يصبح ميسراً داخل الأطر. ومن أجل أن نحقق مثل هذا الفضاء يتوجب علينا إنشاء خطاب إنساني المحور والاتجاه. هذا الخطاب يشتمل على أربعة أبعاد: الخطاب بين الأفراد، والخطاب بين الأحزاب، وخطاب الأهلية والجدارة، والخطاب الاجتماعي.

**الكلمات المفتاحية:** عناصر ترقية النساء، النساء والإدارة، نموذج ترقية النساء، المؤسسات الحكومية.

## ١- المقدمة

تعدّ الموارد الإنسانية من أهمّ العوامل في ترقية المؤسسات وتحسين مسارها العملي. إنّ تطوير المجتمعات البشرية بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص يحتاج إلى تعزيز مشاركة جميع أعضاء المجتمع ومساهماتهم في نهضة المجتمع وتطويره. وبكل تأكيد فإنّ تقديم نموذج مطلوب دون النظر إلى دور كافة طبقات المجتمع لا يعد نموذجاً شاملاً للتنمية (سليمان بور عمران، شيرازي، ٢٠١٧م: ١١٣). وقد عرفت البحوث الأخيرة التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تجعل الإنسان محوراً في عملها ومسارها وهي التنمية التي تترك أكبر تغيير إيجابي مستمرّ لدى أفراد المجتمع. أمّا الصفة الأساسية التي تميّز التنمية المستدامة عن التعريف السابقة الأخرى التي تقدّم حول التنمية، فهي (غوبتا، ٢٠١٨م: ٣٠) سعة هذه التغييرات واشتمالها على كافة طبقات المجتمع وانخراط جميع الأفراد والمجموعات في عملية التنمية.

وعلى الرغم من الدور المحوري الذي تلعبه النساء في التنمية المستدامة إلا أنّ مشاركتها وحضورها في المواضيع الحساسة لا يزال محل نقاش وجدل.

أمّا من التغيرات العالمية التي نشهدها في أسواق العمل فهي الزيادة الملحوظة في حجم مشاركة النساء في القطاعات الحكومية (ادريس حسن، بهاروم، ٢٠١٦م: ٣٨). وفي عام ٢٠١٢م، دخل مفهوم المليار الثالث<sup>٢</sup> إلى نظريات الدراسات النسوية. فلو كانت الهند والصين هما الدولتان اللتان تشكلان ملياري من الاقتصاد العالمي فإنّ النساء هنّ المليار الثالث الذي سيدخل الأسواق العالمية حتى عام ٢٠٢٠م. ٨٦٠ مليون امرأة كانت تعمل في الاقتصاد العالمي حتى عام ٢٠١٧م، ووجود مليار ثالث في هذه المقاييس من شأنه أن يخلق تأثيرات همة في الاقتصاد العالمي، ورسالة هذا المليار الثالث هو التغيير في تركيبة الطاقة الإنسانية (غوبتا، ٢٠١٨م: ٣٦).

كلّما وجدت النساء- في جميع أنحاء العالم- فرصة للقيام بالأعمال الكبيرة وجدت موانع ومتغيرات معقدة أمام تنمية وظيفتها. وقد تمّ إهمال النساء- على طول التاريخ- في كافّة المجتمعات الإنسانية. وبعد أن ظهرت الدول الحديثة في الشرق والغرب- سواء المتقدمة أو النامية- وجدت قواسم مشتركة بين هذه الدول من ضمنها التمييز الجنسي أو عدم المساواة بين الجنسين (عبدالغنى، الهامى، حياتى، أرني بصير<sup>٣</sup>، ٢٠١٢م: ٢٩٩). إنّ المديرية في النظريات لها مفهوم غير جنسي، وبناء على مبادئ الإدارة فإنّ مفهوم الجنسية لا يمكنه أن يصبح ذات دور ومعنى مؤثر في نظريات الإدارة، لكن بعيداً عن هذه الحقيقة النظرية، فإنّ الواقع الموجود هو نتيجة للمعتقدات والأفكار الاجتماعية والثقافية والتاريخية بحيث يربط مفهوم الإدارة بمفهوم الذكورة ربطاً قوياً، وأول ما يتبادر في الأذهان من صورة المدير هو مفهوم الرجل أو الذكر. (مير كمالى، ناستى زايى، ٢٠١٣م: ٦٢). وتحاول النساء تغيير هذه الرؤية السائدة وتحسين وضعها الوظيفي، لكن المجتمعات تحاول الحفاظ

1. Gupta
2. Third Billion
3. Arni basir

على هذا الواقع الفعلي بوعي وانطلاقاً من فكرة أن «مكان المرأة هو البيت» (غوبتا، ٢٠١٨م: ٣٠).

إنّ واقع حضور المرأة في قطاع الأعمال في المجتمع الإيراني لا يعتبر واقعاً مرضياً، فمعدل تواجد المرأة في منصب المدير بلغ نسبة ٣% في عام ٢٠٠١م حسب الإحصائيات الرسمية. وفي عام ٢٠٠٧م أصبحت هذه النسبة ٥% وقد تراجعت هذه النسبة في المناصب الإدارية العليا في المؤسسات؛ بحيث تقدر مناصب النساء في مستوى الإدارة العامة ومنصب مساعد تنفيذي نسبة ١/٤% (تقرير الوضع الاجتماعي للمرأة في إيران، ٢٠١٥م: ١٨٥).

ومن أجل الوصول إلى المساواة والتنمية المستدامة يجب أن تشارك النساء في عملية صناعة القرار في المستويات المختلفة. وإنّ الإقرار بهذه الضرورة أوجب على الحكومة، أن تصادق على القانون الذي ألزم تصدّي النساء للمناصب الإدارية في المؤسسات الحكومية بنسبة ٣٠%. ويبقى السؤال مطروحاً بالنسبة إلى مشاركة النساء؛ حيث أننا -وعلى الرغم من المساعي لحضور النساء ومشاركتهن في المجالات المختلفة- نرى معدل تواجد المرأة في مناصب صناعة القرار بعيداً عن مستواه المطلوب. ويبقى سؤالنا في هذا البحث -كما قلنا- كالتالي: ما هو نموذج ارتقاء مكانة المرأة في المناصب الإدارية داخل المؤسسات الحكومية؟

## ٢- المفاهيم النظرية للبحث

نظراً إلى أنّ البحوث الكيفية تتم في إطار خلق وتكوين معرفة صحيحة وبعيدة عن التكهن والتخمين تجاه إشكالية البحث فإنها لا تحتاج إلى إطار نظري خاص. وفي البحث الراهن فإنّ الاهتمام في الجانب النظري يأتي في إطار مفاهيم حساسة تتعلق بموضوع البحث. وهناك العديد من النظريات في مجال عمل المرأة وتطوير مكانتها الوظيفية (نظريات الكلاسيكيين الجدد، والنظريات المتعلقة بتجزئة أسواق العمل، والنظريات الجنسية، و... ) وهي نظريات تثير الحس النظري لدى الباحثين (صادقي فساي، خادمي، ٢٠١٥م: ٢٤٤).

**٢-١ النظريات النسوية:** تعدّ هوية النساء في النظريات النسوية؛ موضوعاً تاريخياً وتأسيسياً وليس موضوعاً جانبياً. وبناء على النظريات الموجودة في هذا المجال فإنّ المعرفة وتغيير التصورات ومعتقدات النساء تجاه أنفسهنّ وعالمهنّ الاجتماعي مرهون بقدرتهنّ على تحديد حالات عدم المساواة والظلم الذي يتعرّضن له بسبب جنسها ونوعها البشري (قادر زاده، حسيني، ١٣٩٧ش: ١٨). وتعتقد كل من المذاهب الفكرية النسوية كالبييرالية والماركسية والرايكاكية والواقعية أنّ النساء يتم قمعهنّ في المجتمعات لكنّ النساء يختلفن في تحليل أسباب هذا الواقع والعلاج الذي تقدمه كل منهنّ.

**٢-٢ نظرية أسواق العمل المزوجة:** تقسم نظرية الأعمال هذه إلى نوعين: الهامة وقليلة الأهمية، فالمشاغل الهامة (النوع الأول) هي المشاغل التي يحصل أصحابها على رواتب جيدة ونسبة كبيرة من الأمن والفرصة للتنمية وهي خاصة بالرجال، فيما تشكل المشاغل قليلة الأهمية رواتب وفرض محدودة في التنمية الوظيفية وهي خاصة بالنساء (محمودي، ٢٠٠٧م: ١٥١).

٢-٣ نظرية المنطقة الحائلة: إنّ تواجد النساء في الأعمال البسيطة يشكل منطقة تحول أمام النزول الاجتماعي للرجال، وفي كل طبقة تحتل النساء المستويات المنخفضة من الوظائف وتلعب دور الحائل أمام نزول الرجال إلى المستويات النازلة من الوظائف والمهن. (فاطمي صدر، ٢٠٠١م: ٦٤). إنّ النساء -من خلال تواجدهنّ في الوظائف الصغيرة- لا تكون سبباً في بقائها بهذا المستوى فحسب بل إنّها تكون مانعاً يحول أمام نزول الرجال إلى المستويات النازلة من الوظائف والمهن.

٢-٤ نظرية الانسداد الاجتماعي<sup>١</sup>: الانسداد الاجتماعي بناء على رأي وبر: هي عملية يقوم فيها بعض أفراد المجتمع بمنع الآخرين من الحصول على الفرص والامكانيات المتاحة. وقد يكون هذا الانسداد قائماً على أساس لون البشرة والعرق والجنسية واللغة والدين وهو يكون سبباً في وصول بعض الجماعات والفئات إلى الفرص وحرمان الآخرين من التنافس الحر في المجتمعات (جاكسون، ليون، ٢٠١٠م: ٣٦٦). وقد يستغل الرجال هذا الانسداد ويمنعون النساء من الوصول إلى مناصب إدارية رفيعة وينفردون بالمستويات العليا من المهن والوظائف (باملا، والاس، ٢٠١٣م: ٩٨).

٢-٥ نظريات عدم المساواة والتمييز الجنسي: إنّ الموضوع الرئيس في هذه النظريات هو تحميل عمل البيوت على النساء واعتباره واجباً عليهن. وقيل إنّ الرجال -وبسبب طبيعتهم الذكورية- أكثر قدرة على الإدارة السليمة، ومن جهة أخرى فإنّ النساء -وبسبب طبيعتهن- تفتقد لهذه القدرة في الإدارة: (آبرون، زنجاني، ٢٠١٤م: ٥٣).

٢-٦ نظرية السقف الزجاجي: يشير هذا المفهوم إلى مانع غير مرئي وفي نفس الوقت قوي يمنع النساء المؤهلات والقادرات من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا (راسور<sup>٢</sup>، ٢٠١٧م: ٢٧٢). تبين هذه الظاهرة العالمية أنّ الأقيات والنساء لها حظوظ ضئيلة للوصول إلى الأدوار القيادية في المؤسسات. يؤكد الباحثون في هذه النظرية على أنّ السقف الزجاجي يعني بالنسبة للنساء أنّهن مبعديات من الوصول إلى المناصب العليا بسبب طبيعتهنّ وحنسهنّ الأنثوي (موريسون، وايت، ولسور<sup>٣</sup>، ١٩٨٧م: ٢١٢).

### ٣-ملخص النظريات

فيما يتعلق بدور المرأة ومكانتها، هناك العديد من النظريات التي تنطلق كلّ منها وفق قراءة خاصة، وهناك قاسم مشترك يجمع بين هذه النظريات وهو أمر يتمثل في موضوع الجنسية وطبيعة المرأة. في الواقع: إنّ هذه النظريات تقوم بتبيين موضوع المرأة حسب نوعية قرائتها وفهمها لموضوع الجنس (خادمي، تقى زاده، ٢٠١٩م: ٢٦٨). إنّ موضوع حضور المرأة

1. Social Clouser
2. Jackson & Leon
3. Rathor
4. Morrison & White & Velsor

ودورها في صناعة القرار والتشريع والإدارة العامة خلال السنوات الماضية المتعاقبة أدى إلى ظهور وتشكيل نظريات مختلفة في المجالات النظرية والإجراءات العملية المختلفة في العالم وكذلك في إيران. إنّ جميع النظريات المقدمة حول موضوع ارتقاء مكانة المرأة ودورها في الإدارة قدمت العلل والأسباب التي تحول بين المرأة ونيلها هذه المناصب وبطبيعة الحال كانت العوامل التي تعيق وصول المرأة إلى هذه المناصب تختلف من بلد إلى آخر. يعتقد الباحثون: إنّ نظرية السقف الزجاجي التي تعد أبرز نظرية في هذا المجال لم تستطع أن تبين -بشكل واضح- أسباب عدم ارتقاء المرأة في المناصب الإدارية داخل المؤسسات الحكومية خلال العقود الماضية ولم تنجح في تقديم الحلول العملية لهذا التحدي والظاهرة العالمية.

ومن جهة أخرى، اقتصر استخدام النظريات في العديد من الأبحاث على الاختبار النظري بدلاً من إنتاج المعرفة. غالباً ما عملت النظريات على تقاسم تفسير إحصائي وموضوعي بدلاً من إنتاج المعرفة النظرية. الموضوع الأهم هو اختصار الدراسات والبحوث والدراسات النسوية على مناقشة ترقية المرأة وإدارتها للنظريات الموجودة التي ظهرت في العقود الماضية. أدى عدم وجود بحث أساسي يتماشى مع التغيرات الديموغرافية والتغيرات في هيكل وتكوين القوى العاملة في سوق العمل العالمي إلى فراغ في الخطاب العلمي الجديد وتطور النظريات الجديدة. ما تم تقديمه تحت عنوان: "المفاهيم والتراكيب النظرية"، ساعد الباحثين على تسمية المفاهيم والمقولات الفرعية.

#### ٤- الخلفية التجريبية للبحث

في مجال البحث الأكاديمي، كانت مسألة النهوض بالمرأة في المنظمات ومشاركتها الفعالة في مجال صنع القرار الشامل، مهمة للغاية. تم إجراء دراسات كثيرة لتحديد وإعطاء الأولوية للعوائق التي تحول دون تقدم المرأة، ومعظم هذه الدراسات تقتصر من الناحية الكمية على منظمة معينة، بالإضافة إلى ترتيبها حسب الجنس. وذكر شيرزاد ملاباشي، وفراهاني وأسد (٢٠١٤م) في بحثهم، العوامل المؤثرة في تعيين النساء في مناصب إدارية في وزارة الرياضة والشباب وكانت هذه العوامل هي الثقة بالنفس، والمعتقدات الدينية، والسياسة، والمسؤوليات الأسرية والتنشئة الاجتماعية بين الجنسين، وذلك حسب الترتيب. وحدد حاجي نوروز، ومهر عليزاده، وكراهي مقدم (٢٠١٤م) في بحث لهم عنوان تحديد وتصنيف العوامل المؤثرة في ترقية المرأة؛ البحث الذي تم تطبيقه في المديرية العامة للثقافة والإرشاد الإسلامي في خوزستان، وقد تمّ تحديد العوامل التي تؤثر على ترقية المرأة كالعوامل الثقافية والتنظيمية والفردية، وذلك على التوالي. وناقش محمدي جوزاني (٢٠١٤م) في بحثه، العوامل المؤثرة في ترقية أعضاء هيئة التدريس إلى المستويات الإدارية في جامعات طهران، وشهد بهشتي والعلامة طباطبائي وأخيراً تمّ تقديم ثلاثة عوامل: فردية وتنظيمية وثقافية. وفي دراسة أخرى، حدد سليمان بور عمران وشيرازي (٢٠١٧م) العوامل التي تؤثر على تقدم المرأة الوظيفي في المناصب الإدارية في المنظمات ووجد الباحثون بأنّ العوامل المعرفية والمعارية والتنظيمية والرسمية والثقافية لها علاقة إيجابية وهامة بالتقدم الوظيفي للمرأة في المناصب الإدارية. مالكي وأتاي (٢٠١٦م) في دراسة بعنوان تحديد طرق إزالة العوائق التي تحول دون ترقية المرأة إلى المستويات الإدارية في

منظمة شؤون الضرائب في قزوين توصلوا إلى وجود علاقة بين مستوى مشاركة المرأة في صنع القرار والعدالة التنظيمية والمشاركة في دورات تدريبية لاكتساب المهارات الإدارية وتقوية الثقة بالنفس وتعزيز نفسية المخاطرة، كما توصلوا إلى وجود علاقة كبيرة بين وجود وسائل التواصل الاجتماعي والتقدم الوظيفي للمرأة.

##### ٥- منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الكيفي وذلك باعتماد طريقة تحليل المضمون<sup>١</sup>. إن تحليل المحتوى هو طريقة لتحديد وتحليل وإعداد التقارير في أنماط البيانات النوعية. هذه الطريقة هي عملية لتحليل البيانات النصية والمقابلات والملاحظات وتحويل البيانات المتنوعة إلى بيانات مفصلة وغنية. (براون، كلارك<sup>٢</sup>، ٢٠٠٦م: ٩١). إن أعظم قوة في تحليل المحتوى هو النهج البراغماتي الذي يستخدم جميع الأدوات التي يراها مناسبة لتطبيق التحليل بطريقة شفافة وفعالة وأخلاقية. (آندرسون<sup>٣</sup>، ٢٠٠٧م: ٦٥). تعد معرفة الموضوع من أهم المهام وأكثرها حساسية في البحث النوعي. بشكل عام، إن الموضوع هو سمة متكررة ومميزة في النص، وقد أشار الباحثون إلى فهم خاص في مجال أسئلة البحث. (كينك، هاروكز<sup>٤</sup>، ٢٠١٠م: ٢٣٧). في هذه الدراسة، تم اعتماد طريقة أخذ العينات الهادفة لجمع البيانات، بالإضافة إلى العينات النظرية لاختيار الأشخاص الذين تمت مقابلتهم. استمرت عملية جمع البيانات حتى مرحلة التشبع النظري وأخيراً بعد ٤٢ مقابلة توصلنا إلى التشبع المطلوب، ومن أجل عدم التأثير على نتائج الترتيب الجنساني، تم اعتماد آراء المشاركين من الذكور والإناث. ومن ناحية أخرى، بما أن قضية البحث هي قضية متعددة التخصصات لفحص الأبعاد المختلفة، فإننا استعنا بخبراء من مختلف التخصصات ومجالات الدراسة. يشمل مجال الدراسة أعضاء هيئة التدريس وأساتذة الجامعات ومديري القطاع العام. معايير اختيار المشاركين الجنس (ذكر-أنثى)، العمر، المستوى الدراسي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) مجال الدراسة (علم النفس، اللاهوت والفقهاء، القانون، الإدارة، العلوم السياسية، دراسات المرأة، علم الاجتماع) الخبرة العملية (١٠ سنوات وما فوق ذلك) ولها تاريخ في إدارة المنظمات الحكومية. تم استخدام المقابلات الفردية شبه المنظمة والمقابلات الجماعية (المركزة) لجمع البيانات المطلوبة. تألف تكوين الأفراد في مقابلة التركيز من مجموعات أسبوعية من الأفراد وفقاً للمعايير. في هذه الدراسة، تم توظيف أسلوب الترميز (كينك وهاروكز)<sup>٥</sup> لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات وتحديد الموضوعات. في هذا النموذج، يتم تنفيذ ثلاث مراحل من الترميز الوصفي<sup>٦</sup>، والتفسيري<sup>١</sup> و التكاملي<sup>٢</sup>.

1. Thematic analysis
2. Braun & Clarke
3. Anderson
4. King & Horrocks
5. King and Horrocks
6. Descriptive Coding

في المرحلة الأولى تم تحويل المقابلات المسجلة إلى بيانات نصية. بعد دراسة دقيقة للبيانات النصية، تم تشكيل الوحدات الدلالية على شكل فقرات أو جمل. بعد ذلك، تم تحديد الكود الوصفي ذي الصلة بالنسبة للتعبيرات الدلالية أو مقتطفات البيانات. في المرحلة الثانية تجاوزنا مجرد وصف البيانات التي تتم مقابلتها وركزنا على التفسير الدلالي للبيانات. وقد تم دمج الرموز الوصفية التي لها معانٍ متشابهة وقرينة من بعضها البعض. في هذه المرحلة، تم تجميع الكودات الوصفية والتفسير الدلالي للعناوين وفقاً لأسئلة البحث، وبُذلت هناك محاولة لتقليل تداخل الكودات التفسيرية. تم تحديد ٧٢ شفرة تفسيرية في هذه المرحلة. في المرحلة الثالثة، تم تحديد محاور شاملة تعبر عن المفاهيم الأساسية للبحث. يجب أن تستند الموضوعات الشاملة إلى موضوعات تفسيرية. المرحلة الثالثة هي استنتاج الموضوعات الرئيسة من مجموعة البيانات. تم تحديد أربعة محاور منتشرة (عناصر من نموذج ترقية الإناث) في المرحلة الثالثة. في جميع مراحل الترميز الثلاثي وللتحقق من صحة الترميز، تم تسليم الكودات المستخرجة إلى المبرمجين والمشرفين الخارجيين، وبعد إعلان رأيهم، تم إجراء التصحيحات واستمرت عملية الترميز في المرحلة التالية.

#### ٦- بيانات البحث

يُعتمد في الدراسات الكيفية على جمع البيانات وتحليلها في وقت واحد. وقد حدّدنا في هذه الدراسة- الموضوعات الرئيسة والفريدة لهذا البحث من خلال مراجعة كل مقابلة لعدة مرات وكذلك مراجعة عملية الترميز واستخراج الكلمات الرئيسة في كل مقابلة. فيتم عرض النتائج الوصفية ثم مناقشة نتائج طريقة تحليل المضمون وعملية الترميز.

#### ٦-١ بيانات أفراد عينة البحث

في هذه الدراسة، كان ٥٠٪ من المشاركين من الذكور و ٥٠٪ من الإناث. ٧٢٪ من المشاركات لديهن أكثر من ١٥ عاماً من الخبرة العملية و ٢٨٪ لديهن خبرة تتراوح بين ١٠ و ١٥ عاماً. وعلى هذا الغرار، فإن ٧٢٪ من المشاركين الذكور لديهم أكثر من ١٥ عاماً من الخبرة العملية و ٢٨٪ لديهم خبرة أقل من ١٥ عاماً. ٦٢٪ من أعضاء المجموعتين حاصلين على درجة الدكتوراه. يظهر لنا الفصل بين المجموعتين في الحقل والدرجات في الجدولين ١ و ٢.

1. Interpretative Coding
2. Overarching Themes

الجدول رقم ١ . بيانات أفراد عينة البحث (الإناث)

الترتيب	الوظيفة	الفرع الدراسي	الشهادة	سابقية العمل (سنة)	الكود
١	نائبة في البرلمان	الإدارة	دكتوراه	٢٠	F1
٢	نائبة في البرلمان	العلوم السياسية	دكتوراه	١٧	F2
٣	مساعدة رئيس الجمهور	الإدارة	دكتوراه	٢٠	F3
٤	مستشارة وزير	الإدارة	دكتوراه	١٧	F4
٥	أمينة عامة	إدارة التعليم	دكتوراه	٢٠	F5
٦	أمينة عامة	التنمية والجنس	دكتوراه	١٧	F6
٧	مستشارة في الإذاعة والتلفزيون	علم النفس	ماجستير	٢٠	F7
٨	مستشارة سابقاً رئيس الجمهورية في شؤون النساء	العلوم السياسية والإدارة	دكتوراه	٢٥	F8
٩	عضو لجنة التدريس	علم الاجتماع	دكتوراه	١٢	F9
١٠	عضو لجنة التدريس وباحثة	دراسات النساء	دكتوراه	١٥	F10
١١	مديرة	الإدارة الحكومية	ماجستير	١٧	F11
١٢	عضو لجنة التدريس في الجامعة	علم النفس	دكتوراه	١٨	F12
١٣	عضو لجنة التدريس وباحثة	إدارة الموارد الإنسانية	دكتوراه	١٥	F13
١٤	أمينة عامة	الحقوق	ماجستير	٢٥	F14
١٥	عضو لجنة التدريس وباحثة	العلوم السياسية	ماجستير	١٦	F15
١٦	عضو لجنة التدريس وباحثة	العلوم الدينية	دكتوراه	١٥	F16
١٧	صحفية وباحثة	علم الاجتماع ودراسات النساء	ماجستير	١٧	F17
١٨	رئيسة بلدية سابقاً	الإدارة والعلوم السياسية	دكتوراه	٢٠	F18
١٩	رئيسة مستشفى	إدارة الموارد الإنسانية	ماجستير	١٥	F19
٢٠	رئيسة في معهد الفنون والحرف	الحقوق	بكالوريوس	١٧	F20
٢١	رئيسة في وزارة العمل	إدارة الموارد الإنسانية	بكالوريوس	١٤	F21



الجدول رقم ٢ . بيانات أفراد عينة البحث (الذكور)

الترتيب	الوظيفة	الفرع الدراسي	الشهادة	سابقة العمل (سنة)	الكود
١	أمين عام مصرف حكومي	الإدارة الحكومية	دكتوراه	١٨	M1
٢	مدير الموارد الإنسانية في وزارة العمل	الإدارة التنفيذية	ماجستير	٢٢	M2
٣	مدير عام في معهد للفنون والحرف في طهران	الإدارة التعليمية	ماجستير	١٧	M3
٤	مدير التقييم والتنمية بوزارة الصناعة	الإدارة الحكومية	دكتوراه	١٧	M4
٥	عضو لجنة التدريس	الفلسفة	دكتوراه	١٨	M5
٦	عضو لجنة التدريس وباحث	علم النفس	دكتوراه	١٣	M6
٧	عضو لجنة التدريس وباحث	علم الاجتماع	دكتوراه	١٨	M7
٨	رئيس قسم الاستقدام في البلدية	الإدارة التنفيذية	ماجستير	١١	M8
٩	رئيس بلدية	الصناعات والإدارة	دكتوراه	١٨	M9
١٠	مدير التنمية والمناهج	العلوم السياسية والإدارة	دكتوراه	١٤	M10
١١	مسؤول معاونة الموارد الإنسانية	القانون	دكتوراه	٢٠	M11
١٢	إمام جماعة	العلوم الحوزوية	ماجستير	١٦	M12
١٣	رئيس الشؤون الحقوقية في وزارة الداخلية	القانون	ماجستير	١٢	M13
١٤	مستشار وزير	العلوم السياسية والإدارة	دكتوراه	١٨	M14
١٥	نائب في البرلمان	القانون	دكتوراه	٢٥	M15
١٦	ناشط مدني وباحث	علم الاجتماع الثقافي	دكتوراه	١٩	M16
١٧	رئيس في منظمة التأمين الاجتماعي	إدارة الموارد الإنسانية	ماجستير	١٧	M17
١٨	رئيس قسم المحاسبات في مستشفى	مديرية الدوائر والمحاسب	ماجستير	١٢	M18
١٩	مدير عام في مؤسسة واستشاري	علم النفس والعلاقات الدولية	دكتوراه	٢١	M19
٢٠	عضو لجنة التدريس وباحث	العلوم الدينية والفقه الشافعي	دكتوراه	١٧	M20
٢١	مدير الموارد الإنسانية	الإدارة الحكومية	ماجستير	١٤	M21

## ٦-٢ النتائج المتعلقة بالكودات

بناءً على نتائج المقابلات، تم تحديد أربعة موضوعات رئيسية ولكل موضوع رئيسي، تم تحديد الموضوعات الفرعية أيضاً.

٦-٢-١ الوعي بالنسبة إلى النوع الاجتماعي<sup>١</sup> وإعادة قراءة هوية النساء: إن الوعي بالنوع الاجتماعي هو الوعي بأوجه التشابه مع النساء الأخريات والوعي بأوجه عدم المساواة التي يتم فرضها وتحميلها من خلال النوع الاجتماعي. ومن خلال الوعي الجماعي بالنوع الاجتماعي، تصبح المرأة مدركة لمكانتها الأدنى مقارنة بالجنس الآخر في المجتمع وتطالب بتحويله من خلال العمل الجماعي (أعظم ازاده، ٢٠٠٥م: ٦٣). ويؤيد الباحثون رأي هام غامبل<sup>٢</sup> الذي يعتقد أنه قبل معالجة عدم المساواة الاجتماعية للمرأة في المجتمع، يجب شرح مفهوم الوعي الأنثوي<sup>٣</sup>، ويقصد بالوعي الأنثوي كيفية بناء طبقة أو ثقافة أو حتى فترة تاريخية تعريفها الخاص للأنوثة وتأطير هذا التعريف (هام، غامبل، ٢٠٠٣م: ٤٦٦). الجنس هو أحد البنات الأساسية للهوية، ويرى جوفمان: إنه من الضروري إعادة تعريف واكتساب هوية المعرفة بتصنيفاتها الأساسية والكامنة. عندما تعرف النساء التصنيف على أساس الجنس وقيمة ذلك وكيفية مقاومة هذا التصنيف، فيمكنهن أن يلعبن دوراً فاعلاً في تكوين صورة وتعريف أفضل لهن وإعادة قراءة الهوية (حجسته، ٢٠٠٨م: ٤٨). تشمل الموضوعات الفرعية: الوعي المفكر بدلاً من القبول الانفعالي، والتعاطف الأنثوي بدلاً من إيذاء الذات، إعادة قراءة الهوية وموازنة الأدوار أو إدارة الأدوار.

ينص الكود M5 على ما يلي: يجب على المرأة -باعتبارها طبقة من المجتمع- أن تدرك عدم المساواة في أبعاد مختلفة. أستعير من نظرية ماركس للوعي الطبقي. إذا أصبحت النساء في المجتمع على دراية بموقفهن، فسوف يضعن أهدافاً مشتركة. تحتاج النساء إلى التثقيف حول الوعي بالنوع الاجتماعي.

ينص الكود F1 على أن الهوية التقليدية للمرأة مبنية وفرضية في الواقع من خلال القوالب النمطية الثقافية والجنسانية. إن تغير المجتمع، والهوية التقليدية لا تلي الرغبات والخطط الجديدة. تحتاج النساء إلى إعادة تفكير جديدة في النوع الاجتماعي والهويات التقليدية.

٦-٢-٢ الإرادة السياسية: في الأساس، يتم إنشاء مؤسسة تسمى "الحكومة" لتمثيل المجتمع من أجل ضمان نقل السلطة السياسية بطريقة تضمن بقاء الحياة الاجتماعية لجميع الطبقات وتطويرها وتعزيزها. في مؤسسة الحكومة، يتم عرض السلطة السياسية المفوضة تحت عنوان إرادة الحكومة (تقرير الوضع الاجتماعي للمرأة، ٢٠١٥م). يتسم الحكم الرشيد في القطاع العام بالعديد من الجوانب، لكن بعض هذه الجوانب يمكن أن تزيد من كفاءة الحكومات من خلال القضاء على

1. Gender Awareness
2. Humm & Gambel
3. Female Consciousness

التمييز بين الجنسين ضد المرأة. (موشار، دورماغن، ١، ٢٠١٥م: ٢٢٨). أدت الأهمية المتزايدة لنموذج التنمية البشرية إلى زيادة اهتمام الحكومات بقضية مشاركة المرأة سياسياً واجتماعياً وثقافياً. إن مدى مشاركة البشر في إدارة حياتهم والقرارات ذات الصلة، وكذلك الإدارة الجماعية للشؤون الاجتماعية؛ يعدّ من صميم أنماط التنمية الديمقراطية. (حسروي، دهشيار، ابطحي، ٢٠١٢م: ١١٠). إن موضوع المشاركة هذا مجر على تجنب التحيزات بين الجنسين وتطبيق قضية مشاركة المرأة على الأقل بنفس الطريقة التي يستطيع بها الرجال (صمدي راد، ٢٠٠٦م: ١١٩). إن هيكل الحكومة هو رمز لنسبة مشاركة الشعب في إدارة المجتمع ومن بين ما تمّ تحديده في هذا الخصوص هو: حكومة داعمة وحازمة، تشكيل أحزاب نسائية، إعادة النظر في القراءات الفقهية والقانونية.

ينص كود M7 على أنّ: متابعة موضوع المرأة في الحكومة يتطلب الجديدة والإرادة. ويبدو أنّ إرادة الحكومات لم تكن كافية لحل مشكلة المرأة. في بعض الأحيان تطغى الجماعات والفصائل على إرادة الحكومة.

ينص الكود F16 على أنّ: القانون المدني يحكمه القانون الديني. وقد تمّ تحديد جزء من حقوق المرأة في قوانين الدين. يجب على الحكومة، التفكير في مراجعة القوانين. يعدّ الفقه الحركي والفعال ضمن حاجات المجتمع. يجب إعادة النظر في القوانين الفقهية من قِبَل علماء الدين ورجال الحكم، والحوار مع الفقهاء وعلماء الدين مهم جداً في هذا الصدد.

٦-٢-٣ نظام الترقية العادل: نظراً لأهمية عملية التنمية، يتمّ فحص عمل المرأة من منظورين. من جهة، تعني زيادة مشاركة المرأة، توظيف المزيد من القوى العاملة، ومن جهة أخرى، تؤدي زيادة مشاركة المرأة إلى تمكينها ومساعدتها على تحسين وضعها. بشكل أساسي، إنّ توظيف النساء الإيرانيات ومسار تقدم المرأة، في وضع هش نسبياً. ويرجع ذلك إلى عوامل اجتماعية وثقافية وقانونية وفقهية مختلفة لا تسمح للمرأة أن تشغل مهن مختلفة ولا سيما في المستويات العليا في المؤسسات دون تمييز (صادقي فساي، حادمي، ٢٠١٥م: ٢٤٨). يتم توظيف القوى العاملة القادرة بغض النظر عن أي تحيز في نظام الجدارة، واختيار الجدارة، هو فئة لا تقتصر على المنظمة ولكن يتم فحصها داخل المجتمع والنظام (عظيم وزملاؤه، ٢٠١٢م: ٣٠١). يعتقد هايتر أنّ الجدارة هي قضية جديدة ومجموعة معقدة من الآليات التي يجب وضعها في عملية طويلة الأجل وعلمية ومدروسة في الإدارات والمنظمات (هايتر، ٢٠٠٨م: ٢٦). بشكل عام في نظام الجدارة يتم وضع القدرة والكفاءة بدلاً من الثروة، والمحسوبية، والامتيازات الطبقية، والوضع الاجتماعي أو السياسي (عظيم وزملاؤه، ٢٠١٢م: ٣٠٠). وقد تمّ تحديد المواضيع التالية: استراتيجيات اختيار المنافسين بدلاً من تعيين المنتسبين والتشجيع على الارتقاء والتطور بدلاً من الإقناع الوظيفي.

يقول المشارك في الكود F12: إنّ معايير التقييم ليست هي نفسها للموظفين والموظفات في المؤسسات. كونك امرأة فذلك يؤثر على سائر طاقاتك وجوانب شخصيتك. الكفاءة ليست معيار الاختيار، ويمكن أن يضمن وجود نظام ترقية

1. Moshar & Dormaghen

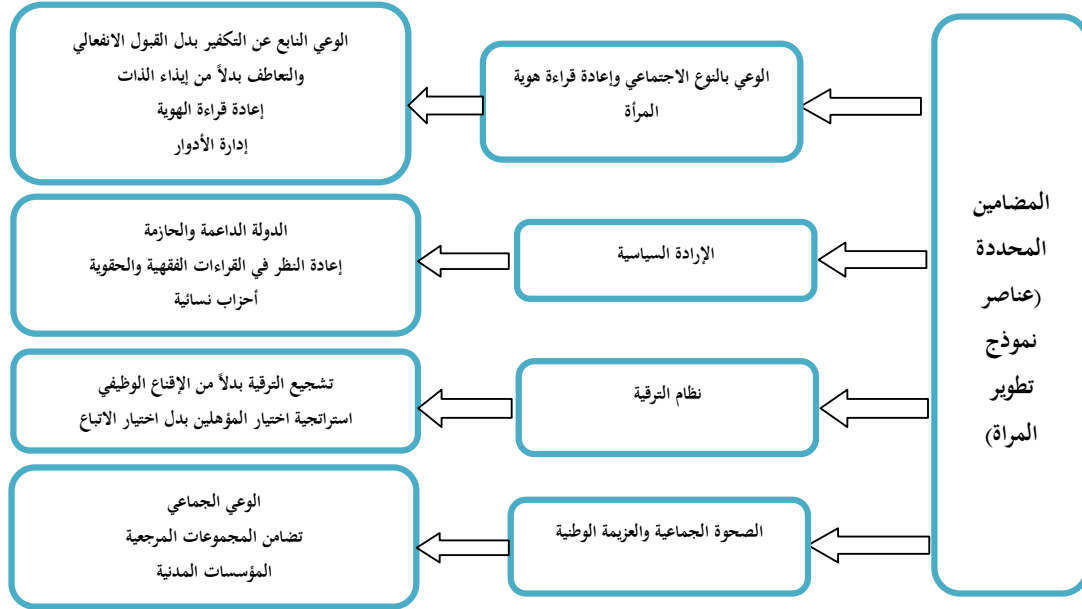
قائم على الإنصاف والكفاءة في الترقية المتوازنة.

٦-٢-٤ **الصحة الجماعية والعزم الوطني:** يبدأ الفصل بين الجنسين في أعمق الطبقات العقلية للفاعلين الاجتماعيين ويمتد إلى الهياكل الاجتماعية الأكثر وضوحاً. من أهم العوامل التي تشكل عدم المساواة في الأبعاد المختلفة للمرأة في المجتمع الإيراني هو التواصل الاجتماعي والقوالب النمطية والنظام الأبوي والقيم التي تحكم المجتمع. شكّل السياق الثقافي ووجود المعتقدات والعادات جزءاً من إساءة الفهم عن المرأة في المجتمع الإيراني. إن توعية شرائح المجتمع إزاء أهمية حضور وتواجد كافة الفئات والطبقات في المجتمع من شأنها أن تساهم في تقليل حجم المعارضات والمقاومة الضمنية في المجتمع (ماجدي، عندليب، مشارزدة، ٢٠١٥م: ٩). إنّ الوعي الجماعي<sup>١</sup> هو مصطلح في علم اجتماع دوركهايم ويشير إلى واقع المجتمع وراء الأفراد. يجبر الوعي الجماعي، الأفراد على التفكير والحكم والتصرف على أساس بعض المعايير المرغوبة اجتماعياً. وتسمى أيضاً الصحة الجماعية؛ لأنها تصبح أعمق وأكثر شيوعاً في مجموعات وطبقات مختلفة من المجتمع (جوروفيتش<sup>٢</sup>، ٢٠١١م: ٦٦). يعدّ السلوك الواعي والإرادة الجماعية والقبول الجماعي والإرادة الوطنية والاختيار والاحتياجات المشتركة مهمة للغاية في عملية الصحة الجماعية، (بيروزمند، ٢٠١١م: ٨٨). المواضيع الفرعية تشمل: الوعي الجماعي، مرافقة المجموعات المرجعية والمؤسسات المدنية.

ينصّ الكود F18 على ما يلي: في اللاوعي التاريخي، لا يتمتع الرجال والنساء بنفس القوة والمكانة لتغيير هذا العقل الباطن، فإنّ توعية الرأي العام مهم وضروري للغاية.

ينصّ الكود F17 على ما يلي: مراقبة أداء الحكومة من قبل الحكومة نفسها. ونفس الحصص المقررة للنساء وهي حصّة تم الإعلان عنها بنسبة ٣٠% لا توجد جهة متابعة تنفيذها عملياً. المنظمات والحكومات ستخضع للمساءلة أيضاً. تنظم المؤسسات سلطة الحكومة وتشرف على أداء الحكومة وتنفيذ القانون.

1. Awareness Collective
2. Gurovich



الشكل رقم ١. عناصر نموذج ترقية المرأة في المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية الإيرانية

## ٧- مناقشة النتائج

كانت لقضية المرأة في تاريخ إيران أبعاد وزوايا مختلفة في مراحل تاريخية مختلفة، وفي حضم التطورات الإيرانية، يمكن العثور على آثار لقراءات مختلفة حولها. أدى -على ضوء ما يحدث في دول العالم- النظام الذكوري إلى توزيع غير مناسب للسلطة وإهمال جزء كبير من المجتمع (فراستخواه، ٢٠١٧م: ٢٣٦). في هذه الورقة تمت دراسة موضوع ترقية المرأة في المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية من منظور المرأة والرجل، وحاول الباحثون تجاوز البحث السابق الذي كان كافياً لتحديد وترتيب العوائق التي تحول دون ترقية المرأة. اعتمد الباحثون في الدراسة الطريقة الكيفية. ينبغي النظر في نموذج ترقية المرأة إلى المستويات الإدارية في المنظمات الحكومية الإيرانية بتفصيل أكثر. كان النهج السائد ومحور التركيز في البحوث السابقة كميّاً وقد اتسمت الدراسات السابقة حول الموضوع بنوع من السطحية المفاهيمية نحو ترقية المرأة إلى مستويات الإدارة في المنظمات والمؤسسات الحكومية.

أما الدراسات القليلة التي ألفت نظرة نقدية على قضية النهوض بالمرأة، فعالباً ما كانت كمية، بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز السائد في البحوث المتعلقة بموضوع المرأة ينصب فقط على التوظيف بدلاً من الترقية! الإحصائيات حول وجود المرأة في الوظائف الثانوية والخدمية والقطاع الخاص والعمل -بدوام جزئي- هي من الأمور البارزة لدرجة أنّ قضية المساواة بين

الجنسين في سوق العمل والوصول العادل إلى موارد وفرص الترقية، مهمشة وأقل اعتباراً لا سيما في القطاع العام. تم استخدام الترتيب الجنسي وتأثير نتائج البحث على هذا القيد على نطاق واسع في الأبحاث السابقة، وقد حاول الباحثون في هذه الدراسة التغلب عليها. يحتوي النموذج المصمم في هذا البحث على أربعة محاور رئيسية (عناصر) و ١٢ موضوعاً فرعياً على النحو التالي: الوعي بالنوع الاجتماعي وإعادة قراءة الهوية الأنثوية التي تم تحديدها كخطوة أولى للمطالبة بالحد من عدم المساواة بين الجنسين.

الصحة هي حاجة لا يمكن إنكارها لبدء التحرك. نوع من الوعي الناتج عن نشاط المرأة في المجتمع. نوع من الوعي الذي يجعل المرأة تدرك حقوقها المشتركة بغض النظر عن دورها أو وضعها الاجتماعي أو حزبا أو مجموعتها السياسية. تظهر النتائج بأنّ الوعي الأنثوي في طريقه لخلق الاعتقاد بأنه في مجتمعنا الحالي، "يجب أخذ الحق، لا منحه". يخلق هذا الاعتقاد نوعاً من الدوافع الداخلية لدى النساء ويقوي الطلب. تتوق النساء الآن إلى الإدارة العليا للاعتقاد بأنّ القدرة هي نتيجة الرغبة. يجب أن يوجه هذا الوعي فئة النساء في رسم الأهداف المشتركة وزيادة التقارب والتعاطف.

إنّ مراجعة النظريات الخاصة بدراسات المرأة تكشف عن مصطلح "المرأة ضد المرأة". الاختلاف بين القيادات النسائية أمر مثير للقلق، خاصة في الفصائل السياسية المعارضة وهناك أسباب لهذا الاختلاف. من الواضح أنّ ما تخصصه الحكومة للمرأة من فرص ترقية على مستوى اتخاذ القرار محدود للغاية وغير مهم مقارنة بحصة الرجال وحتى أقلّ من نصيب المرأة العاملة في الدولة. أدت محدودية الموارد والطلب المرتفع إلى وقوف النساء ضد بعضهن البعض. من جهة أخرى وبسبب تغيير الحكومات باستمرار فليس هناك ضمان على بقاء هذه الظروف والفرص في المستقبل؛ لهذا يتم تشديد الجهود للحفاظ على الفرص التي تم التوصل إليها مهما كلف الثمن. إنّ محدودية عدد النساء في مواقع صنع القرار والمناصب التشريعية هو السبب الثاني وراء الانعكاس القوي لاختلافاتهن في المجتمع ووسائل الإعلام. إن المجتمع يركز على النساء بشكل كبير، وقد يضحخ الخلافات العادية بين النساء تجاه بعضهن البعض. من ناحية أخرى، فإنّ مكانة المرأة لا تحرمها فقط من تحقيق الأهداف والمطالب المشتركة، بل تتسبب في ضياع هذه الحصة الصغيرة للنساء في إدارة البلاد وذلك في جو التوتر والاختلاف. يمكن أن يكون ضعف المرأة في تشكيل دوائر السلطة وبناء الفريق هو السبب الثالث لمثل هذا الاختلاف. إنّ ثمة الوعي الطبقي (النوع الاجتماعي) هي خلق التعاطف الأنثوي. نوع من التعاطف ينهي قصة "أن نكون ضد بعضنا البعض" ويسلط الضوء على "كوننا معاً".

أحدث المجتمع الانتقالي في إيران العديد من التغييرات، بما في ذلك التغييرات في الهوية المحددة للمرأة، وفرض تحديات على الهوية أمام النساء في مجتمعنا الذي لم ينفصل بعد عن جذوره التقليدية. تلعب المعتقدات الثقافية والتقليدية دوراً مهماً في تشكيل هوية الأفراد. تسببت مصادر الهوية هذه إلى جانب وجهات النظر الجديدة -التي تخلق نمط حياة جديدة- في خلق صعوبات لأولئك الذين يسعون إلى إنشاء رابط بين الجوانب المختلفة في أسلوب حياتهم (تبريزي، هوشنكي، ٢٠١٣م: ٤٥). تعاني النساء في المجتمعات التقليدية من أشكال الهيمنة والعبودية التي تسمى العبودية الاقتصادية. يعتمد

جزء كبير من الهوية التقليدية للمرأة على هذا النوع من العبودية.

إنّ الاعتماد المالي هو مصدر جميع أشمال التبعية . هذه طريقة حياة سائدة في المجتمعات الذكورية. إنّ رغبة النساء في الحصول على وظائف خارج المنزل (حتى مع الأجور المنخفضة) تأتي كمحاولة للهروب من عواقب التبعية المالية. في مسار الوعي النابع عن التفكير، تغيرت القوالب النمطية والهوية الجنسية للمرأة. تشير النتائج إلى أنّ النساء في المجتمع الإيراني الحالي تميل إلى بناء نوع من الهوية التي تتوافق مع الهوية الدولية والعالمية. ويتفق الباحثون مع رأي برغر الذي يعتقد بأنّ الهوية تنشأ من الوعي بنفس الطريقة التي يعرف بها الأفراد أنفسهم (برغر، برغر، كلنر، ٢٠٠٢م: ١٨٦). لقد استند أصل الهوية التقليدية على أساس الفرض من قبل المجتمع وقبول المرأة. في عملية خلق الوعي بالنوع الاجتماعي، تتم مراجعة الهوية المفروضة واستبدالها بهوية نشطة. تواجه النساء تحديات خطيرة في الانتقال من الهويات التقليدية إلى الهويات الحديثة التي يمكن تسميتها تجزئة الهوية أو تفكيك الهوية. تريد النساء رسم هويات جديدة وقبول مهام جديدة تتناسب مع العالم الحديث، ومن ناحية أخرى، هناك ميل -وأحياناً- إكراه اجتماعي للحفاظ على الوجه التقليدي والالتزام بالأتمات والقوالب النمطية التقليدية. إنّ تعارض الهوية أمر لا مفر منه في مثل هذه الحالة. نوع آخر من صراع الهوية على أساس النتائج هو وجود النساء المترجلات بين المديرات. تتعد النساء المديرات جسدياً وسلوكياً عن الخصائص الأنثوية وتلتزم بالسلوكيات الذكورية وخصائصهم. بالطبع لم تناقش هذه الدراسة ما إذا كانت المرأة تتمتع بمهذ الخصائص قبل توليها مناصب إدارية أم لا، وأحد أسباب اختيارهن أساساً هو نفس الخصائص الذكورية، أم أنه بعد تولي المرأة منصباً في المنظمة، تترك المرأة سلوكها وتصبح مثل الرجل؟ بالإضافة إلى صراع الهوية هناك صراع خرائط في المجتمع الإيراني الذي يمر بمرحلة انتقالية. في مثل هذه الحالات تتم إدارة الأدوار والتوازن بينها من خلال إعادة تحديد الأدوار، وتحديد الأولويات وتجنب المثالية على حساب بعضنا البعض، وتجنب التطرف في لعب دور معين وذلك لمساعدة النساء على إدارة الخرائط؛ لذا يحتاج المجتمع إلى إصدار قوانين لحماية الأسرة. وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج أعظم آزاد (٢٠٠٥م) بأنّ الوعي بعدم المساواة بين الجنسين له دور في محاولة الحد من عدم المساواة. كما تؤكد نتائج دراسة صداقتي فرد وسخا مهر (٢٠١٣م) بأنّ الوعي بعدم المساواة بين الجنسين يؤثر في نسبة مشاركة المرأة. كما أنّ نتائج الدراسة الحالية تتماشى مع نتائج رحمانى وطيبى نيا (٢٠١٥م) التي تؤكد على أنّ إعادة التفكير والقراءة للهوية لدى النساء ووعي المرأة يؤثر بنسبة حضور المرأة في المجتمع.

تمّ تحديد الإرادة السياسية للدولة على أنّها العنصر الثاني في نموذج الترقية. في الجمهورية الإسلامية، أدى وجود هيكل سلطة مركزية إلى منع التواجد المتساوي لطبقات مختلفة في المجتمع وأضعف إرادة الحكومة في تقاسم السلطة. بدلاً عن تعريف مسألة قيود إدارة المرأة على أنّها حقيقة تتعلق بالنوع الاجتماعي، يجب أن نشرحها من حيث علاقات القوة وعدم

الرغبة في توزيعها على طبقات مختلفة. تشير نتائج البحث إلى أنّ قضية المرأة في إيران يتم التعامل معها من منطلقات سياسية. عاجلت الحكومات على مدى السنوات الأربعين الماضية، قضية المرأة بسبب ميولها السياسية. في إيران تصرف التيار الأصولي والإصلاحي اللذان يتناوبان على السلطة (قد يكون لديهما وجهات نظر مختلفة حول حقوق المرأة ومكانتها ومطالبها) بشكل مختلف تماماً بشأن مطالب المرأة. ينعكس تسييس قضية المرأة في إيران في مجموعة القوانين والأنظمة الواسعة أيضاً. وهناك شواهد على أنّ قرارات الحكومة الواحدة والحكومة المقبلة (ذات التوجهات السياسية المختلفة عن الحكومة السابقة) قد ألغيت بل وعادت أوضاع المرأة إلى فترات سابقة. أما النتيجة الأخرى لهذه الدراسة فهي الدعاية والاستخدام المسرحي للمرأة أثناء الوصول إلى السلطة في الحكومات. الشعارات الصديقة للمرأة والمبالغ فيها أحياناً لجذب المرأة من حيل المرشحين في الانتخابات المختلفة. لكن نتيجة هذا العرض كانت تعيين مستشارة أو مستشارتين في الوزارة أو وجود امرأة أو إمرأتين في مجلس الوزراء في مناصب قليلة. لا تلعب النساء دوراً رئيساً في الساحة السياسية؛ لأن النساء في إيران ينتمون إلى العالم الخاص والرجال ينتمون إلى العالم العام. تعبر الأيديولوجية الحاكمة عن تعريف للأوتوث؛ تعريفاً لا يتوافق تماماً مع مشاركة المرأة في السلطة السياسية ويؤسس لصلة متأصلة بين الأوتوث والمادة غير السياسية (مهريزي، ٢٠١١م: ٣٣).

إنّ حضور المرأة في الساحة السياسية والاجتماعية خلال السنوات الماضية يظهر قضية محددة وهي أنّ الارتقاء في الإدارة الحكومية تتم من الأسفل إلى الأعلى<sup>١</sup> والآن حان الدور لدعم ومسايرة الفكرة المرتبطة بالترقية من الأعلى إلى الأسفل<sup>٢</sup>. في مثل هذه الظروف فإنّ الإرادة السياسية للحكومة -من خلال الدعم الحقيقي والحازم وليس الشكلي- تمهد الطريق لوجود مجموعات مختلفة في المجتمع. كما تمهد المشاركة السياسية للمرأة، الطريق للمشاركة في مجالات متعددة. ومن ناحية أخرى، إنّ النشاط الحزبي هو المدخل إلى المعتزك السياسي للبلاد. لكن لماذا تظهر حصة النساء في الأحزاب بنسبة ضئيلة جداً؟ تشير النتائج إلى أنّ المرأة تتمتع بصحة إدارية وسياسية واقتصادية كبيرة، بعبارة أخرى تتمتع المرأة بصحة مهنية ووظيفية. إنّ وجود النساء في الأحزاب وصعودهن إلى السلطة في المعادلات السياسية يقلل من مساحة الربيع والفساد السياسي والاقتصادي، ومن ناحية أخرى، فإنّ دوائر السلطة والجماعات غير الرسمية، تعارض وجود المرأة، وذلك لأنها ترى مصالحها معرضة للخطر بسبب تحسين المساحة. تشير النتائج إلى أنّ النساء السياسيات في إيران أصبحن منحازات سياسياً، بحيث يكون للالتزام والانتماء للفصيل والحزب، مرجح على مطالب النساء. لا تفتقر النساء في السلطة إلى التضامن والتعاطف فحسب، بل لا يمهدن الطريق لمزيد من النساء في الأحزاب؛ فإنّهنّ لا يشاركن في كثير من الأحيان مواقف وآراء بعضهن البعض ويسعين إلى القضاء على زميلاتهن. هل دخلت المرأة إلى الساحة السياسية سوى للمطالبة بحقوق المرأة المنتهكة والقضاء على التمييز بين الجنسين! فكيف تمت التضحية بالغاية

1. Butten up
2. Top down



من أجل الوسيلة؟! وشهدنا في السنوات الأخيرة استقالة جماعية للنساء في الأحزاب بسبب ابتعاد الحزب عن أهدافه الرئيسية ورسالته (مطالب المرأة). إن متابعة مطالب المرأة ليست مسألة تخص حزياً أو تياراً سياسياً معيناً. إن زيادة قدرة المرأة في الأحزاب وتشكيل حزب نسائي يسرع في مسار مطالبات النساء.

يتطلب جزء من مطالب النساء، إعادة النظر في القوانين، وهذا يمثل تحدياً بذاته؛ لأن الأيديولوجيا جزء لا يتجزأ من الهيكل السياسي في إيران وهو مصدر للقانون المدني. المرأة عنصر أساسي في الفكر الإسلامي. منذ بداية هذا القرن، كانت قضية المرأة والعلاقة بين الجنسين في قلب الخطابات الدينية والسياسية في العالم الإسلامي. إن شرح الموقف الإسلامي تجاه المرأة وحقوقها ومكانتها في الأسس الاجتماعية يساعد على إزالة التحديات والشكوك (سلطان أحمد، يزداني، ملكشاه، ٢٠١٨م: ٧٢).

قام بعض المفكرين الإسلاميين بإعادة قراءة المصادر الإسلامية في الفقه من أجل تلبية حاجات العصر وطرحوا فيها قضايا. وأخذت تيارات الإحياء الفكري والديني القوانين الفقهية والحقوقية بعين الاعتبار أثناء طرحها لقراءتها المختلفة من الدين (ميرخاني، ٢٠١٨م: ٢٢). يمكن أن تجد الحقوق المتساوية للرجال والنساء والقرار الجاد على إنهاء التمييز بين الجنسين مكانها في قراءة دينية عادلة. من أهم التحديات التي يواجهها علماء الدين -اليوم- هي إعادة قراءة بعض القضايا الدينية المتعلقة بالمرأة والنوع (مهريزي، ٢٠١١م: ٤٨). إن التوجهات الفكرية لبعض الفقهاء والمراجع وتمسكهم الشديد بالفقه التقليدي وعدم إيمانهم بالفقه الديناميكي الفعال أجل تحليل القضايا الفقهية واستجابتها لحاجات المجتمع.

إن نتائج بحوث جاياتيلاكى<sup>١</sup> (٢٠١٦م)، بروكمولر، ريان، رينك<sup>٢</sup>، (٢٠١٤م) تتفق مع ما توصلنا إليه في هذه الدراسة وترى أن التشريع العام ودعم الحكومة يؤثر في ارتقاء مكانة المرأة في المستويات العليا من صناعة القرار والإدارة. تماشياً مع نتائج هذه الدراسة، ذكر أبطحي (٢٠١٥م) في بحثه بأن انخفاض حضور المرأة في الأحزاب السياسية، وافتقارها إلى الوصول إلى موارد السلطة، وهيكل الحكومة وموقفها تجاه المرأة، تشكل عقبات أمام ترقية المرأة، وأكد على أن دعم الحكومة في التشريعات والتنفيذ يؤثر بشكل فاعل في ارتقاء وتطوير مكانة المرأة. كما أن النتائج التي توصل إليها صمدي راد (٢٠٠٦م) تُبدي لنا ضرورة مراجعة علاقات السلطة من أجل تعزيز مشاركة المرأة، وهي نتيجة تتفق مع نتائج الدراسة الحالية. ومما يلفت النظر في هذا السياق هي نتائج دراسة برين<sup>٣</sup> و زملائه (٢٠١٥م) الذين أكدوا على أن زيادة مشاركة المرأة في التشريع وسوق العمل من شأنه أن يحد من مستوى الفساد المالي. وأخيراً فإن نتائج دراسة صادقي فساي وخادمي (٢٠١٥م) حول سيطرة النظرة السياسية في مجال الاشتغال وارتقاء النساء تؤيد نتائج هذه الدراسة.

إن وجود نظام عادل للإرتقاء هو العنصر الثالث لنموذج ارتقاء المرأة. إن تفسير الباحثين ومفهومهم لنظام المساواة في الترقية ليس ذلك النظام الذي يركز على عدد متساوٍ من المديرين والمديرات، بل تعني المساواة نفس فرصة الترقية. نظام

1. Jayatilake
2. Bruckmuller, Ryan & Rink
3. Breen

الترقية هو نفس نظام الجدارة والأهلية التي يعين أعضاء المنظمة أو المؤسسة على أساسها، بغض النظر عن الجنس أو أي نوع من الانتماء، ويغلق الطريق أمام أي تمييز وتحيز وكسب ومقدمات غير تقليدية.

يشير أداء الجهات الحكومية في التعيينات إلى أنّ الانتماء قد حل محل مفهوم الكفاءة، وأنّ الموظفين - بدلاً من محاولة اكتساب التمكين وتعزيز كفاءاتهم - يسعون لإنشاء دوائر ومراكز قوة ويتم ترفيتهم بهذه الطريقة. في مثل هذه الحالة، تتخلف النساء في الإدارة؛ وبسبب غيابهن عن الشبكات غير الرسمية، ودوائر السلطة وعدم القدرة على النفوذ، تتضائل فرص تواجدهن في مسار التعيينات غير القانونية. بالإضافة إلى مثل هذا النظام غير النشط للثقافة التنظيمية، فإنّ القواعد غير المكتوبة ومواقف المديرين تجاه المرأة تعيق تنقل المرأة وترفيها، ومن خلال الإبقاء على النساء في درجات البكالوريوس والوظائف البسيطة، يتم إنشاء منطقة عازلة تشجّع النساء على الاكتفاء بالوضع الراهن.

إنّ جو التنظيم الواعي لا يحفز النساء. في غضون ذلك، يتم توفير شروط للترقية من المسارات الخاطئة. يعدّ الاستخدام الآلي والجنسي للمرأة في المنظمات بذريعة الترويج أو تغيير الوضع أحد النتائج المهمة في هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج بأنّ ظاهرة مغادرة المرأة للمؤسسة في شكل كيش فداء أو نقل أو تقاعد مبكر في السنوات الأخيرة كانت كبيرة. إنّ يأس النساء إزاء تحسن وضعهن المستقبلي والتمييز العنصري ذكر كدليل على ترك النساء للمؤسسات. يساعد إنشاء مراكز تقييم مستقلة وإنشاء قاعدة بيانات للمرأة القادرة على اختيار الكفاءات المؤهلة وتقليل جزء كبير من تشاؤم موظفي المؤسسة إلى آلية الترقية. وقد رأى نكو ونوين<sup>1</sup> (٢٠١٧م) بنفس رأينا في هذه دراسة: إنّ فقدان نظام شفاف لترقية المرأة أحد أهم الأدلة لتخلف النساء وعدم تحقيق النجاحات والتقدم في نيل المناصب العليا. كما أنّ نتائج دراسة داش وسينك<sup>٢</sup> (٢٠١٦م) التي تنصّ على وجود نظام شفاف للترقية يعتمد على عنصر الجدارة، من شأنه المساهمة في رفع العوائق أمام ارتقاء النساء وهو أمر تمّ تأييده في دراستنا. كما اتفقت نتائج دراسة ميهائل واوكبوكو<sup>٣</sup> (٢٠١٦م) مع دراستنا وقد أكّدا على أنّ وجود نظام انتقائي عنصري ومؤمن بالتفوق الجنسي للرجال على النساء في بيئة العمل وتأثير ذلك على عدم ارتقاء النساء جاء متماشياً مع نتائج الدراسة

العنصر الرابع في نموذج ارتقاء المرأة هو الصحة الجماعية والعزم الوطني. تعدّ الحواجز الثقافية والاجتماعية من أهم العوامل التي تؤثر على الوضع الوظيفي للمرأة ونسبة تواجدها في المناصب الإدارية. ويعتبر التفكير الرسمي والفصل بين الجنسين من بين أهمّ هذه الحواجز. يمكن لنظام القيم والمعتقدات والعلاقات الاجتماعية التي تشكل أساس الدعم العام ورأس المال الاجتماعي، تسهيل تفاعلات المرأة في المجتمع. إنّ تفسير الباحثة للوعي الجماعي والرغبة، نوع من الوعي الذي يسهل وجود المرأة مع الرأي العام والدعم الاجتماعي.

1. Mai & Nguyen
2. Dash & Singh
3. Mihail & Ogbogu

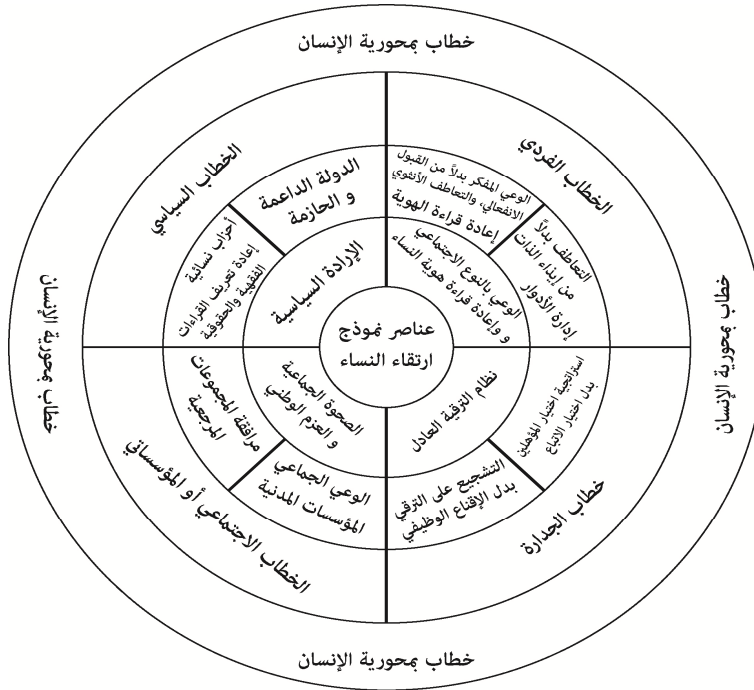
إن قضية المرأة هي -أكثر من أي شيء آخر- ظاهرة اجتماعية يظهر فيها تحليل السياق الاجتماعي شديد التأثير. تظهر النتائج بأن اللاوعي التاريخي والثقافي للمجتمع الإيراني يلعب دوراً مزدوجاً تجاه الرجال والنساء. أما بالنسبة للرجال، فالدور داعم وإيجابي، وبالنسبة للنساء، فهو مقاوم. تظهر النتائج بأن ثقة الجمهور والدعم الاجتماعي منخفض بالنسبة إلى المرأة. في هذه الحالة،

في هذه الظروف فإن متابعة مطالب المرأة بمساعدة مجموعات مرجعية مؤثرة مثل رجال الدين والسلطات التي تؤدي دوراً لا يمكن إنكاره في بناء الأسس الثقافية والقيمية للمجتمع، لا تكون فقط عاملاً في تقليل نسبة مقاومة المجتمع وتخوفه بل توفر كذلك طاقة اجتماعية بالنسبة للنساء. وأوضح المشاركون بأن وجود المرأة في المؤسسات المدنية، -علاوة على كسب ثقة الجمهور واكتساب رأس المال الاجتماعي- يتيح للمرأة المجال لصياغة وثيقة المطالب المشتركة، والأهم من ذلك؛ إن وجود المرأة في المؤسسات المدنية يمنح المرأة هوية اجتماعية. إن تعزيز مكانة المرأة في المجتمع يعزز لديها الشعور بالاستقلال ويجعلها تحس بفعاليتها وقدرتها ويقلل من الشعور بأنها من الجنس الأضعف في المجتمع. بعد فحص الأبعاد الهائلة للتخلف في إيران، تقول زناني: إذا لم تتمكن من الوصول إلى المكانة الصحيحة في طريق التنمية، فهذا أمر يعود إلى ذات النساء. لم تكن لدينا نساء قادرات على التحرك في اتجاه التنمية، والتنمية لها شرط واحد كافٍ وهو وجود المرأة القادرة (زناني، ٢٠١٧م: ٩٥). أكد رحمانی و آدم بيرا (٢٠١٣م) في بحثهما على دعم المؤسسات والهياكل الاجتماعية في تعزيز المرأة والنجاح الوظيفي. وتماشياً مع نتائج الدراسة الحالية، أشارت كل من سعدين وراملي وجوهري وهارين (٢٠١٥م) في نتائجها إلى أنّ الصور النمطية والنوع الاجتماعي في الثقافة تعدّ ضمن أهم العقبات أمام تقدم المرأة، كما توصلت إلى أن دعم الهياكل الاجتماعية والمؤسسات الشعبية يعد حلاً مؤثراً في ارتقاء مكانة المرأة والمساعدة للنساء في هذا المجال.

تلاشت الآن أسباب (ذرائع) تقييد النساء في إيران؛ الذرائع التي كانت سائدة في السبعينيات والثمانينيات. اليوم، هناك عامل عقلي يعيق طريق تقدم المرأة. عقبة من خلال خلق ازدواجية أنثوية - ذكورية، تضع الاثنين ضد بعضهما البعض وتمنع توحيد الرجال والنساء واشتراك أصواتهم. يظهر لنا من خلال المراجعة إلى نتائج أكثر من ١٠٠ بحث وأطروحة حول موضوع تعزيز المرأة، بأنّ الباحثين يرون بأنّ الرجال هم السبب الرئيسي في تخلف المرأة. لا يخفى عن النظرة العميقة، وجود هياكل سياسية وأيديولوجية واجتماعية تدعو إلى وعي الرجال والنساء إلى هذه الثنائية. تنص الحركات والتيارات الفكرية على أنّ الرجال لا يسمحون للمرأة بأن تكون نشطة، بعبارة أخرى، يمكن للمرأة أن تنمو إذا لم تكن رجلاً. يبدو أنّ كلا من الرجال والنساء ضحايا في لعبة الهياكل. النساء والرجال كلاهما فاعلان يعملان داخل الهياكل. ترجع المواجهة بين الرجل والمرأة إلى تأريخ طويل جداً. لكن كيف يمكن حلّ هذه المواجهة؟ على ضوء آراء الباحثين، فإنّ حل مثل هذه المواجهة، يتطلب تشكيل خطاب محوره الإنسان. خطاب مستقل عن الأنوثة والذكورة. تحدّ الهياكل السياسية والأيديولوجية والاجتماعية من فرصة الحوار بين الرجال والنساء، وبالتالي تقع هذه المواجهة في ظلّ غياب مساحة الخطاب؛ فإنّهما أبداً يطالبون بعضهما بحرب لا نهاية لها. يحتاج المجتمع المتطور إلى الوجود المتزامن للرجال والنساء. تاريخياً، فصلت

النظم التعليمية والثقافية بين الرجل والمرأة بذريعة الجنس الآخر، مما أدى إلى تعزيز الصور النمطية الجنسانية والثقافية بدلاً عن الحوار الصحي والإنساني للحوار الذي يركز على الإنسان. كيف أصبح الجنس المكمل.. الجنس الآخر؟! كما يذكر القرآن "خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا (الروم: ٢١)، فكيف يمكن للمرأة أن يفهم من هذا المفهوم العميق فكرة الاختلاف بين الجنسين؟ لقد رأينا واختبرنا أنه سيكون من الصعب ترقية المرأة في مثل هذه البيئة. بناءً على نتائج البحث ولإدراك الخطاب المتمحور حول الإنسان، تم توقع أربعة خطابات:

الخطاب بين الأفراد: محادثة تهدف إلى التوفيق بين النساء والرجال بطريقة لا يراها أي شخص آخر تعيق نموها. الخطاب بين الأحزاب: حوار لتوزيع السلطة وضمان وجود طبقات مختلفة وخلق جو يتمتع فيه الأحزاب الأولية للمطالب بغض النظر عن الانتماءات؛ خاصة الانتماءات السياسية. خطاب الكفاءة: حوار لإنشاء وإدارة نظام الجدارة ووضع نظام شامل للترقية يتكون من مؤشرات ومعايير دقيقة تضمن اختيار القادرين والمختصين. الخطاب الاجتماعي: خطاب توعية بين الفئات المختلفة وخلق جو من التفاعل بين المؤسسات والفاعلين الاجتماعيين.



الشكل رقم ٢. نموذج ارتقاء النساء إلى المستويات العليا من الإدارة في المؤسسات الحكومية الإيرانية

## ٨- مقترحات البحث

- كان المشاركون في هذه الدراسة -غالباً- من جيل الأربعينيات والخمسينيات ممن لديهم رؤية مختلفة للعالم وقراءة خاصة حول مشاركة المرأة وتواجدها في صنع القرار. كما كان معظم المشاركين ضمن المشرعين في هذه الحكومة أو الحكومات السابقة وبالتالي فقد يكون لديهم نوع من التحيز تجاه أدائهم في المقابلة. يُقترح إجراء دراسة بنفس العنوان يشارك فيها جيل الستينيات والسبعينيات وموظفي القطاع العام.

- يقترح إنشاء منظمات مدنية نسوية لرصد وضع النهوض والارتقاء بالمرأة في المؤسسات الحكومية ومساعدة الحكومة في تنفيذ القرارات.

- لخلق ثقافة الحوار في المجتمع، يقترح أن تقوم النظم التعليمية، -بصفتها المؤسسة الرسمية الأولى التي تتمثل مهمتها في تعليم طريقة الحياة الاجتماعية والمواطنة للجيل القادم- بمراجعة الهياكل القائمة والمساحة الجديدة ونوع المدارس التي تناسب احتياجات مجتمعات اليوم، لكي ينشأ الأطفال في بيئة يسود فيه العدل والمساواة بين الجنسين وليس نظرة التفوق تجاه الآخر.

## المصادر والمراجع

- [١] آبرون، فاطمة، زنجاني، حبيب الله (٢٠١٥م). «بررسی موانع ارتقای شغلی زنان و اثر آن بر بهره‌وری. بررسی موردی زنان شاغل در دانشگاه صنعتی شریف»، دراسات العلوم الاجتماعية في إيران، السنة ١١، العدد ٣، خريف، صص ٥٠-٦٠.
- [٢] ابطحي، صفی ناز السادات (٢٠١٥م). «توانمندی‌سازی و مشارکت سیاسی در ایران، مطالعه موردی دوره جمهوری اسلامی ایران»، فصلية السياسة، خريف، السنة ٢، العدد ٧، صص ٦٥-٨٢.
- [٣] اعظم آزاده، منصوره (٢٠٠٥م). «آگاهی از نابرابری جنسیتی: مدلی برای سنجش میزان شناخت از نابرابری‌های جنسیتی»، المرأة في التنمية والسياسة، صيف، السنة ٢، صص ٥١-٧٣.
- [٤] برکر، بیتر؛ برکر، بروجیت؛ کلنر، هانسفرید (٢٠٠٢م). ذهن بی‌خانمان. ترجمة محمد ساوجی، طهران: نشر نی.
- [٥] باملا، آبو؛ کلر، والاس (٢٠١٣م). جامعه‌شناسی زنان. ترجمة منیجه نجم عراقی. طهران: نشر نی.
- [٦] بیروزمند، مه نوش (٢٠١٤م). «آگاهی زنان نسبت به حقوق خود در خانواده و تأثیر آن بر تحولات خانواده در ایران». رساله ماجستير، فرع علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والاقتصادية، جامعة الزهراء.
- [٧] تبریزی، منصوره؛ هوشنکی، طاهره (٢٠١٣م). «تجربه تعارض‌های هویتی در سبک زندگی زنان متأهل شاغل»، فصلية دراسات النساء والأسرة، شتاء، السنة ١، العدد ٢، صص ٣٩-٦٧.
- [٨] حاجی نوروژی، سهیلا، مهر علیزاده، یدالله، کراهی مقدم، سیروس (٢٠١٤م). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر

- بر ارتقاء زنان مورد كاوى اداره كل فرهنگ و ارشاد اسلامى خوزستان»، الدراسات الاجتماعية - النفسية للنساء، صيف، السنة ١٢، العدد ٢، صص ١١٧-١٤٦.
- [٩] خادمی، عاطفه؛ تقی زاده، فاطمه (٢٠١٩م). «مدل مفهومی موضوع زن در گفتمان انقلاب اسلامی مطالعه موردی: منظومه فکری آیت الله خامنه‌ای»، *المرأة في التنمية والسياسة*، صيف، السنة ١٧، العدد ٢، صص ٢٥٧-٢٧٧.
- [١٠] خسروی، محمدعلی؛ دهشيار، حسين؛ ابطحي، صفی ناز السادات (٢٠١٢م). «چگونگی توانمندسازی زنان در عرصه تصميم گيری سياسي در ساختار تصميم گيری ملي و بين المللی»، *بَحْثِيَّةُ الْعِلَاقَاتِ الدَوْلِيَّةِ*، شتاء، السنة ٥، العدد ٢٠، صص ٩٩-١٣٢.
- [١١] خجسته، حسن (٢٠٠٨م). «ساختاریندی هویت زنان»، *البحث والاختبار*، حريف، السنة ١٤، العدد ٥٢، صص ٣٥-٥٥.
- [١٢] رحمانی، جبار؛ طیبی نیا، مهري (٢٠١٨م). «فرایند تحول هویت اجتماعی زنان در تجربه گفتمانی نهاد دانشگاه مورد مطالعه زنان متأهل، شاغل، دانشجو»، *علم اجتماع المؤسسات المجتمعية*، ربيع، السنة ٥، العدد ١١، صص ١٢٣-١٥١.
- [١٣] رحمانی، علی؛ آدم بيرا، سعید (٢٠١٣م). «عوامل مؤثر بر موفقیت شغلی زنان حسابدار در ایران»، *علم الحساب وحساب الإدارة*، شتاء، السنة ٢، العدد ٨، صص ١٢٩-١٤٠.
- [١٤] زناني، محسن (٢٠١٧م). «زن در توسعه ايران»، *شهرية براي فردا الثقافية - الاجتماعية*، ربيع، العدد ١٧، صص ٩٣-٩٩.
- [١٥] سليمان بور عمران، محبوبه؛ شیرازی، زهره (٢٠١٧م). «شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء زنان در پست‌های مدیریتی سازمانی»، *فصلية المرأة والثقافة العلمية*، حريف، السنة ٩، العدد ٣٣، صص ١٠٩-١٢٤.
- [١٦] سلطان احمدی، جلال؛ یزدانی، مهري؛ ملكشاه، آرزو (٢٠١٨م). «بازخوانی حقوقی، فقهی ضرب زن در متون دینی و آرای امام خمینی (ره)»، *بَحْثِيَّةُ مَتِينِ*، ربيع، السنة ٢٠، العدد ٧٨، صص ٥٣-٧٩.
- [١٧] شیرزاد ملاباشی، شیرین؛ فراهانی، ابوالفضل؛ اسد، محمدرضا (٢٠١٤م). «عوامل مؤثر در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی وزارت ورزش و جوانان»، *الإدارة وتنمية الرياضة*، السنة ٦، العدد ١، صص ٣٧-٥١.
- [١٨] صادقی فسائی، سهیلا؛ خادمی، عاطفه (٢٠١٥م). «فرا تحلیل چهار دهه پژوهش در موضوع اشتغال زنان»، *المرأة في الثقافة والفن*، صيف، السنة ٧، العدد ٢، صص ٢٤٣-٢٥٦.
- [١٩] صدافتی فرد، مجتبی؛ سخا مهر، میترا (٢٠١٣م). «تأثیر نابرابری جنسیتی بر میزان مشارکت اجتماعی زنان»، *فصلية الدراسات الاجتماعية للشباب*، صيف، السنة ٤، العدد ١٠، صص ٤٣-٦٠.

- [٢٠] صمدی راد، انور (٢٠٠٦م). «مکانیسم‌های ارتقای مشارکت زنان در ابعاد سیاسی و اقتصادی»، فصلیه الرفاه الاجتماعي. صيف، السنة ٥، العدد ٢١، صص ٩٩-١٢٢.
- [٢١] فاطمی صدر، فیروزه (٢٠٠٢م). «موانع ارتقا زنان در سطوح مدیریتی»، رساله ماجستير، فرع الإدارة الحكومية، كلية الإدارة، جامعة طهران، طهران، ص ٦٤.
- [٢٢] فراستخواه، مقصود (٢٠١٧م). تطورات الجامعة في إيران، طهران: نشر آگاه، ص ٢٣٦.
- [٢٣] قادر زاده، امید؛ حسینی، پیروش (٢٠١٨). «زمینه‌ها و حوزه‌های تصمیم‌گیری زنان، بازسازی معنایی تجربه و درک زنان شهر سنندج»، المرأة في التنمية والسياسة، ربيع، السنة ١٦، العدد ١، صص ١-٢٥.
- [٢٤] تقرير وضع المرأة الاجتماعي في إيران أعوام ٢٠٠١ إلى ٢٠١١، (مجموعة بحوث)، ٢٠١٥، طهران، نشر ني.
- [٢٥] کورویچ، جرش (٢٠١٠م). الوعي الجماعي لدى دورکیم، ترجمة فريدون سرمد، طهران، کندوکار، صص ٦٦.
- [٢٦] ماجدی، حمید؛ عندلیب، علیرضا؛ مشارزاده مهربانی، زهرا (٢٠١٥م). «شناسایی شاخص‌های مؤثر بر مشارکت زنان در طرح‌های توسعه شهری»، باغ نظر، ربيع، السنة ١٢، العدد ٣٣، صص ٣-١٢.
- [٢٧] محمدی جوزانی، زینب (٢٠١٤م). «عوامل اثرگذار بر ارتقا زنان عضو هیئت‌علمی به سطوح مختلف مدیریت در دانشگاه‌های تربیت‌بدنی شهر تهران، مطالعه موردی دانشگاه‌های الزهراء، تهران، علامه طباطبائی و شهید بهشتی»، رساله ماجستير، فرع الرياضة البدنية، كلية الرياضة البدنية والعلوم الرياضية، جامعة الزهراء.
- [٢٨] محمودی، ناهید الملوک (٢٠٠٨م). «بررسی موقعیت زنان در عرصه‌های اشتغال و مدیریت در دانشگاه‌های تهران با توجه به پیشرفت تحصیلی آنان»، فصلیه العلوم الاجتماعية، السنة ١٤، العدد ٣٩ و ٣٨ صص ١٣٣-١٧١.
- [٢٩] ملکی، زهره؛ عطائی، محمد (٢٠١٦م). «شناسایی راه‌های رفع موانع ارتقا شغلی زنان در سازمان‌های دولتی: امور مالیاتی قزوین»، إدارة التنمية والتطوير، شتاء، صص ٤٥-٥٦.
- [٣٠] مهریزی، مهدی (٢٠١١م)، التجديد الديني وقضية المرأة، طهران: نشر صحیفه خرد، صص ٣٣ و ٤٨.
- [٣١] موشار، دانیل؛ دورماکن، جان ایو (٢٠١٥م). مبادئ علم الاجتماع السياسي، ترجمة عبدالحسين نيککهر، طهران: آگه، ص ٢٢٨.
- [٣٢] میرخانی، اعظم السادات (٢٠١٨م). «احیاگری تفکر دینی، مطالبات زنان مسلمان و خیزش دو تفکر فمینیسم اسلامی و اجتهاد اصولگرا»، الدراسات الاستراتيجية النسوية، صيف، السنة ٢٠، العدد ٨٠، صص ٧-٣١.
- [٣٣] میر کمالی، سید محمد؛ ناستی زایی، ناصر (٢٠٠٩م). «موانع ارتقاء زنان به پست‌های مدیریت میانی و عالی از دیدگاه دبیران زن شاغل در آموزش و پرورش»، بحوث الإدارة، حریف، السنة ٢، العدد ٥، صص ٥٧-٨٧.
- [٣٤] هام، مکی؛ غمیل، سارا (٢٠٠٢م). ثقافة النظريات النسوية، ترجمة فیروزه مهاجر، طهران: نشر توسعه، صص

.٤٦٢ و ٣٠٣

- [35] Abdul Ghani, Azmi .Ilhaamie ،Syed Ismail ،Sharifah ،Hayaati ،Arni Basir ، Siti. (2012). Women career advancement in public service: a study in Indonesia. *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 58. pp 296 – 306. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- [36] Anderson ،R. (2007). *Thematic Content Analysis (TCA): Descriptive Presentation of Qualitative Data* ،Institute of Transpersonal Psychology ، Retrived from <http://www.wellknowingconsulting.org/publications/pdfs/ThematicContentAnalysis.pdf>
- [37] Braun ،V. & Clarke ،V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* ،Vol. 3 ،No. 2. pp 77-101.
- [38] Breen ،M. ،Gillanders ،R. ،McNulty ،G & Suzuki ،A. (2015). Gender and Corruption in business. *Helsinki Center of Economic Research* ،Discussion Papers ،Vol. 9. pp 380-391.
- [39] Bruckmuller ،S. ،& Ryan ،M. ،& Rink ،F. (2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons For Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review* ،vol. 8. No. 1. pp 202–232.
- [40] Dash ،Lipsa. ،Singh. SanskrIti. (2016). Women and Corporate sector of India: A Study on Impact Of Glass Celling Existence in Corporate sector of India. *Social Sciences International Research Journa*. Vol. 2. N. 1. Pp83-100.
- [41] Gupta ،Sakshi. (2018). Glass Ceiling in 21st Century: Women in Management. *International Journal of Management Studies* ،Vol. N ،1. 3 (5) ، 23-48. <http://www.researchersworld.com/ijms>.
- [42] Hyter ،Michael. ،C. (2008). Meritocracy Novations Group ،Inc. Motalebi Asl ،S. *Competency Management*. Tadbir. 187. (In Persian).
- [43] Idris Hassan ،A. ،& Baharom ،N. A. ،& Abdul Mutalib ،R. (2016). Predictors of Career Advancement of Female Academic Staff in Nigerian Universities. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies* ،Vol. 4. No. 10. 33-48.
- [44] Jackson ،J. F. L. ،& R. A. Leon. (2010). Enlarging Our Understanding of Glass Ceiling Effects with Social Closure Theory in Higher Education. In J. E. Smart. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. No 25. pp 351-379.
- [45] Jayatilake ،V. K. Lakmini. (2016). Women Managers and their Perceived Barriers for Upward Mobility in Public and Private Sectors with Special Reference to the Selected Services in Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology* ،Vol. 3. No. 2. Pp 61-85.
- [46] King ،N. & C. Horrocks. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London:



Sage.

- [47] Mihail. M. ،Dimitrios. ،Ogbogu. O. Christiana. (2016). Gender-Based Stereotypes and Managerial Careers in Diverse Socio-Economic Environments: The Cases of Greece and Nigeria. *International Journal of Business and Social Scienc.* Vol. 7. No. 2. PP 65-81.
- [48] Mai ،Ngoc. Khuong. ،& Nguyen ،Thi ،Lan. ،Chi. (2017). Effects of the Corporate Glass Ceiling Factors on Female Employees Organizational Commitment: An Empirical of Ho Chi Minh City ،Vietnam. *Journal of Advanced Management Science* ،Vol. 5. 4 (2). PP 255-263.
- [49] Morrison ،A. M. ،& White ،R. P. ،& Velsor ،E. V. (1987). Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top of America's Largest Corporations? Addison-Wesley (Reading ،Mass.). Hardback. 229 ،ISBN 0 201 15787. PP 212.
- [50] Rathore ،S. (2017). Corporate Glass Ceiling: An Impact on Indian Women Employees. *International Journal of Engineering and Management Research.* (IJEMR) ،7 4. PP ،264-289.

## References

- [1] Abron, Fatima. Zanjani, Habibullah, (2014). 'Study of barriers to women's career advancement and its effect on productivity. A case study of women working at Sharif University of Technology ', *Iranian Social Science Studies*. 11(3), Pp.50-60.
- [2] Azam Azadeh, Mansoure, (2005). 'Awareness of Gender Inequality: A Model for Measuring Knowledge of Gender Inequalities', *Women in Development and Politics*, Summer, Vol. 2, Pp. 51-73.
- [3] Abtahi, Safi Naz Sadat, (2015). 'Empowerment and Political Participation in Iran, A Case Study of the Islamic Republic of Iran', *Quarterly Journal of Politics*, Autumn, Vol. 2, No. 7, Pp. 65-82.
- [4] Burger, Peter. Burger, Bridget. Kellner, Hansfried, (2002). *Our Homeless Mind*. Translated by Mohammad Savoji, Tehran: Ney Publishing.
- [5] Pamela, Aboth. Clare, Wallace, (2013). *Sociology of Women*. Translated by Manijeh Najm Iraqi. Tehran: Ney Publishing.
- [6] Piruzmand, Mehnoosh, (2014). "Women's Awareness of Their Rights in the Family and Its Impact on Family Developments in Iran". Master Dissertation, Sociology, Faculty of Social and Economic Sciences, Al-Zahra University.
- [7] Tabrizi, Mansoura. Houshangi, Tahereh, (2013). 'Experience of Identity Conflicts in the Lifestyle of Married Working Women', *Bi-Quarterly Journal of Women and Family Studies*, Winter, Vol. 1, No. 2, Pp. 39-67.
- [8] Haji Nowruz, Soheila. Mehr Alizadeh, Yadollah. Krahi Moghadam, Sirus,

- (2014). 'Identification and ranking of factors affecting the promotion of women surveyed by the General Directorate of Culture and Islamic Guidance of Khuzestan', *Socio-Psychological Studies of Women*, Summer, Vol. 12, No. 2, Pp. 117-146.
- [9] Khademi, Atefeh., Taghizadeh, Fatemeh, (2019). 'The Conceptual Model of the Issue of Women in the Discourse of the Islamic Revolution: A Case Study: Ayatollah Khamenei 's System of Thought', *Women in Development and Politics*, Summer, Vol. 17, No. 2, Pp. 257-277.
- [10] Khosravi, Mohammad Ali. Dehshiar, Hussein. Abtahi, Safi Naz Sadat, (2012). 'How to Empower Women in the Field of Political Decision Making in the National and International Decision-Making Structure', *Journal of International Relations*, Winter, Vol. 5, No. 20, Pp. 99-132.
- [11] Khojasteh, Hassan, (2008). 'Structuring Women's Identity', *Research and Measurement*, Fall, Pp. 35-55.
- [12] Rahmani, Jabbar. Taybinia, Mehri. (2018). 'The process of transformation of women's social identity in the discourse experience of the institution studied by married, employed, student women', *Sociology of Social Institutions*, spring, Vol. 5, No. 11, Pp. 123-151.
- [13] Rahmani, Ali. Adam Pira, Saeed, (2013). 'Factors Affecting the Career Success of Women Accountants in Iran', *Management Accounting and Auditing Knowledge*, Winter, Vol. 2, No. 8, Pp. 129-140.
- [14] Renani, Mohsen, (2016). 'Women in the Development of Iran', *Socio-Cultural Monthly for Tomorrow*, Spring, Vol. 17, Pp. 93-99.
- [15] Soleimanpour Imran, Mahboubeh. Shirazi, Zohreh, (2017). 'Identifying the effective factors on the promotion of women in organizational management positions', *Journal of Women and Culture*, Autumn, Vol. 9, No. 33, Pp. 109-124.
- [16] Sultan Ahmadi, Jalal. Yazdani, Mehri. Malekshah, Arezoo, (2018). 'Legal, jurisprudential re-reading of women in religious texts and the views of Imam Khomeini', *Matin Research Journal*, spring, vol. 20, p. 78, Pp. 53-79.
- [17] Shirzad Malabashi, Shirin. Farahani, Abolfazl. Assad, Mohammad Reza, (2014). 'Factors Affecting the Appointment of Women in Management Positions of the Ministry of Sports and Youth', *Sports Management and Development*, Summer, Vol. 6, No. 1, Pp. 37-51.
- [18] Sadeghi Fasaei, Soheila. Khademi, Atefeh, (2015). 'Meta-analysis of four decades of research on women's employment', *Women in Culture and Art*, Summer, Vol. 7, No. 2, Pp. 243-256.
- [19] Sedaghatifard, Mojtaba. Sakha Mehr, Mitra, (2013). 'The Impact of Gender

- Inequality on Women's Social Participation', *Quarterly Journal of Youth Sociological Studies*, Summer, Vol. 4, No. 10, Pp. 43-60.
- [20] Samadi Rad, Anwar, (2006). 'Mechanisms for Promoting Women's Participation in Political and Economic Dimensions', *Social Welfare Quarterly*. Summer, p. 5, p. 21, Pp. 99-122.
- [21] Fatemi Sadr, Firoozeh, (2001). 'Barriers to the promotion of women at the managerial level', Master Dissertation, Department of Public Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran.
- [22] Farastkhah, Maghsoud, (2017). *University Campus in Iran, Tehran*: Agah Publishing. p.236.
- [23] Qaderzadeh, Omid. Hosseini, Parivash, (2018). 'Backgrounds and Areas of Women's Decision Making, Semantic Reconstruction of Experience and Perception of Women in Sanandaj', *Women in Development and Politics*, spring, Vol. 16, No. 1, Pp. 1-25.
- [24] *Report on the social status of women in Iran 1390-1390* (2015). Tehran: Ney Publishing.
- [25] Gurovich, George, (2011). *Collective Awareness in Durkheim's Sociology*. Translated by Fereydoun Sarmad. Tehran: Exploration.
- [26] Majidi, Hamid. Andalib, Alireza. Mashharzadeh Mehrabi, Zahra, (2015). 'Identification of effective indicators on women's participation in urban development projects', *Bagh-e Nazar*, Spring, p. 12, p. 33, Pp. 3-12.
- [27] Mohammadi Jozani, Zeinab, (2014). 'Factors affecting the promotion of women faculty members to different levels of management in Tehran University of Physical Education, Case study of Al-Zahra, Tehran, Allameh Tabatabaei and Shahid Beheshti Universities', Master Dissertation, Physical Education, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Al-Zahra University.
- [28] Mahmoudi, Nahid al-Muluk, (2008). 'Study of the position of women in the fields of employment and management in Tehran universities according to their academic achievement', *Quarterly Journal of Social Sciences*, P. 14, Pp. 39-38, Pp. 133-171.
- [29] Maleki, Zohreh. Ataiee, Mohammad, (2016). 'Identifying Ways to Remove Barriers to Women's Career Promotion in Government Organizations: Qazvin Tax Affairs', *Development and Transformation Management*, Winter, Pp. 45-56.
- [30] Mehrizi, Mehdi, (2011). *Religious Modernism and the Problem of Women*, Tehran: Sahifa Kherad Publications. Pp. 33-48.
- [31] Moshar, Daniel. Dormagen, Jean Yves, (2015). *Fundamentals of Political Sociology*, translated by Abdolhossein Nikgozar, Tehran: Aghah. Pp.228.

- [32] Mirkhani, Azam Sadat, (2018). 'Revival of Religious Thought, the Demands of Muslim Women and the Rise of the Two Thoughts of Islamic Feminism and Fundamentalist Ijtihad', *Strategic Studies of Women*, Summer, Vol. 20, No. 80, Pp. 7-31.
- [33] Mir Kamali, Seyed Mohammad. Nesting, Nasser, (2009). 'Barriers to the promotion of women to middle and senior management positions from the perspective of female teachers working in education', *Management Research*, Autumn, Vol. 2, No. 5, Pp. 57-87.
- [34] Ham, Maggie. Gamble, Sarah, (2003). *Culture of Feminist Theories*, translated by Firoozeh Mohajer, Tehran: Tose'e Publications. Pp. 303-462.
- [35] Abdul Ghani, Azmi. Ilhaamie Syed Ismail, Sharifah, Hayaati. Arni Basir Siti, (2012). 'Women career advancement in public service: a study in Indonesia'. *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 58. Pp 296 – 306. www. sciencedirect. com.
- [36] Anderson R., (2007). Thematic Content Analysis (TCA): 'Descriptive Presentation of Qualitative Data Institute of Transpersonal Psychology. Retrived from <http://www.wellknowingconsulting.org/publications/pdfs/ThematicContentAnalysis.Pdf>
- [37] Braun V. & Clarke V., (2006). 'Using thematic analysis in psychology', *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2. Pp 77-101.
- [38] Breen M., Gillanders R., McNulty G. & Suzuki A., (2015). 'Gender and Corruption in business'. Helsinki Center of Economic Research, Discussion Papers, Vol. 9. Pp 380-391.
- [39] Bruckmuller S. & Ryan M. & Rink F., (2014). 'Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons For Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, Vol. 8, No. 1, Pp. 202–232.
- [40] Dash Lipsa, Singh. SanskrIti, (2016). 'Women and Corporate sector of India: A Study on Impact Of Glass Ceiling Existence in Corporate sector of India'. *Social Sciences International Research Journal*. Vol. 2, No. 1, Pp. 83-100.
- [41] Gupta Sakshi, (2018). 'Glass Ceiling in 21st Century: Women in Management', *International Journal of Management Studies*, Vol.1, No. 3 (5) 23-48. <http://www.researchersworld.com/ijms>.
- [42] Hyter Michael C., (2008). Meritocracy Novations Group Inc. Motalebi Asl S. Competency Management. Tadbir. 187. (In Persian).
- [43] Idris Hassan A. & Baharom N. A. & Abdul Mutalib R., (2016). 'Predictors of Career Advancement of Female Academic Staff in Nigerian Universities'. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, Vol. 4, No. 10, Pp. 33-48.
- [44] Jackson J. F. L. & R. A. Leon, (2010). 'Enlarging Our Understanding of

- Glass Ceiling Effects with Social Closure Theory in Higher Education'. In J. E. Smart. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. No 25, Pp. 351-379.
- [45] Jayatilake V. K. Lakmini, (2016). 'Women Managers and their Perceived Barriers for Upward Mobility in Public and Private Sectors with Special Reference to the Selected Services in Sri Lanka'. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 61-85.
- [46] King, N. & C. Horrocks, (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: Sage.
- [47] Mihail M., Dimitrios. Ogbogu, O. Christiana, (2016). 'Gender-Based Stereotypes and Managerial Careers in Diverse Socio-Economic Environments: The Cases of Greece and Nigeria', *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 7, No. 2, Pp. 65-81.
- [48] Mai, Ngoc Khuong, & Nguyen Thi, Lan. Chi, (2017). 'Effects of the Corporate Glass Ceiling Factors on Female Employees Organizational Commitment: An Empirical of Ho Chi Minh City, Vietnam', *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 5. 4 (2). Pp. 255-263.
- [49] Morrison, A. M. & White, R. P. & Velsor E. V., (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top of America's Largest Corporations?* Addison-Wesley (Reading 'Mass.). Hardback. 229 'ISBN 0 201 15787. PP 212.
- [50] Rathore, S., (2017). 'Corporate Glass Ceiling: An Impact on Indian Women Employees', *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, Pp. 264-289.

## Designing a Model for Promoting Women to Executive Positions in Iranian Public Organizations

Pakhshan Molaei<sup>1</sup>, Seyyed Mehdi Alvani<sup>2\*</sup>, Shams-Sadat Zahedi<sup>3</sup>,  
Alireza Alinezhad<sup>4</sup>

1. PhD Student, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran
2. Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran
3. Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
4. Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial and Mechanical Engineering, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

### Abstract

Sustainable development is not possible without the participation of all segments of society. One of the criteria for the development of countries is the level of women's participation in governing bodies. Despite the empowerment of women and the desire to participate in management, the promotion of women still faces obstacles and challenges. The present qualitative research, using the thematic analysis method, aims to identify the elements of the model of women's promotion to executive positions in Iranian public organizations. The sample consists of 42 female-male managers and women experts who have worked in public sectors. The sampling method is purposeful and theoretical saturation has been used to achieve adequate sampling. The data collection was based on individual and centralized semi-structured interview methods and was analyzed at three stages of descriptive, interpretive and integration coding. According to the findings, the elements of women's promotion model in 4 main themes and 12 sub-themes include: Gender awareness and re-defining of women's identity (thoughtful awareness instead of passive acceptance, re-defining women's identity, empathy instead of self-suppression, role management), political determination (supportive and determined government), jurisprudential and legal reconsideration, the formation of women's parties, the system of equal promotion opportunity (the strategy of selecting the right instead of appointing the affiliated, encouraging promotion instead of persuading the job), collective awakening and national determination (collective awareness, cooperation of reference groups and formation of civil institutions). The results show that the establishment of the proposed model will be possible by creating an interactive space between social actors in the heart

\*Corresponding Author's E-mail: [alvani@qiau.ac.ir](mailto:alvani@qiau.ac.ir)

of structures. To create such an atmosphere, the formation of human-centered discourse is essential. This discourse has four dimensions: interpersonal discourse, inter-party discourse, competency discourse and social discourse.

*Keywords:* Women's Promotion; Women and Management; Women's Promotion Model; Public Organizations.

## طراحی الگوی ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران

پخشان ملایی<sup>۱</sup>، سید مهدی الوانی<sup>۲\*</sup>، شمس السادات زاهدی<sup>۳</sup>، علی رضا علی نژاد<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۴. دانشیار، گروه مهندسی صنایع، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

## چکیده

توسعه پایدار بدون مشارکت همه اقشار جامعه ممکن نیست. یکی از ملاک‌های توسعه‌یافتگی کشورها میزان مشارکت زنان در اداره کشور است. علیرغم توانمند شدن زنان و اشتیاق به حضور در عرصه مدیریت، هنوز ارتقاء زنان با موانع و چالش‌هایی روبرو است. پژوهش کیفی حاضر باهدف شناسایی عناصر الگوی ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت. میدان مطالعه مشتمل است بر ۴۲ نفر از مدیران زن - مرد و صاحب‌نظران حوزه زنان که در سازمان‌های دولتی فعالیت داشته‌اند. روش نمونه‌گیری هدفمند بوده و برای رسیدن به کفایت نمونه از اشباع نظری استفاده شد. جمع‌آوری داده‌ها با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته فردی و کانونی بوده و برای تحلیل داده‌ها از سه مرحله کدگذاری توصیفی، تفسیری و یکپارچه‌سازی استفاده شده است. بر اساس یافته‌ها عناصر الگوی ارتقاء زنان در ۴ مضمون اصلی و ۱۲ مضمون فرعی شامل: آگاهی جنسیتی و بازخوانی هویت زنانه (آگاهی متفکرانه بجای پذیرش منفعلانه، بازخوانی هویت زنانه، همدلی به جای خودزنی، مدیریت نقش‌ها) اراده سیاسی (دولت حمایتگر و مصمم، بازخوانی قرائت فقهی و حقوقی، تشکیل احزاب زنانه) نظام ارتقاء برابر (استراتژی انتخاب شایسته‌ها به جای انتصاب وابسته‌ها، تشویق به ارتقاء به جای اقناع شغلی) بیداری جمعی و عزم ملی (آگاهی جمعی، همراهی گروه‌های مرجع و تشکیل نهادهای مدنی) شناسایی شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد استقرار الگوی طراحی شده از طریق ایجاد فضای تعاملی بین کنشگران اجتماعی در بطن ساختارها میسر خواهد شد. برای ایجاد چنین فضایی شکل‌گیری گفتمان انسان محور ضروری است. این گفتمان دارای چهار بعد: گفتمان بین فردی، گفتمان بین حزبی، گفتمان شایستگی و گفتمان اجتماعی می‌باشد.

واژگان کلیدی: عناصر ارتقاء زنان، زنان و مدیریت، الگوی ارتقاء زنان، سازمان‌های دولتی.