



## Assessing the needs of working mothers based on the lived experience of female managers

Tavasli Tavssoli <sup>1</sup> | Zainab Bayat <sup>2</sup> | Fariba Sedan <sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** In today's society, women's employment and their type of social participation have created changes in traditional stereotypical roles. Therefore, it is necessary to examine the needs of working women as mothers. **Method:** In order to properly investigate the lived experience of women, a qualitative study was conducted with a descriptive phenomenological approach. The sampling method was purposeful and continued until data saturation was reached. A semi-structured interview has been used to collect data, which was achieved with 6 interviews, but the researchers continued up to 10 interviews to make sure. The participants included 10 women managers at high management levels in government organizations who had children under the age of 18. **Findings:** To measure the validity and reliability of qualitative data, continuous engagement, continuous observation, progressive mentality, and a steering committee were used to evaluate and implement the interview program. The theme analysis method was based on the Brown and Clark (2006) model. In the analysis stage, 4 main themes and 9 subcategories were obtained. The main themes include "individual needs", "structural needs", "in-group needs", "revision of rules". Sub-categories also include "Educational ability", "Getting advice", "Urban services", "Health services", "Organizational services", "Changes in the attitudes of community members", "Change in attitudes in the family", "Improvement in the implementation of laws", "It is a "guarantee of law enforcement". **Results:** According to the obtained results, the needs of working mothers should be seen both individually and at the structural level. Also, the needs should be seen among the membership groups of mothers, and on the other hand, it is necessary to revise the laws related to women's employment and design them more appropriately. period.

**Keywords:** Female managers, motherhood, positive discrimination, support gender stereotypes.

DOR: 20.1001.1.26454955.1402.18.64.9.7

1. Corresponding Author: Associate Professor, Faculty of Women and Family Studies, Faculty of Social and Economic Sciences, Al-Zahra University, Tehran, Iran. [afisaneh\\_tavassoli@alzahra.ac.ir](mailto:afisaneh_tavassoli@alzahra.ac.ir)
2. MA, Department of Women and Family Studies, Faculty of Social and Economic Sciences, Al-Zahra University (S), Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Faculty of Women and Family Studies, Faculty of Social and Economic Sciences, Al-Zahra University, Tehran, Iran

## نیازسنجی مادران شاغل بر اساس تجربه زیسته مدیران زن

افسانه توسلی<sup>۱</sup> | زینب بیات<sup>۲</sup> | فریبا سیدان<sup>۳</sup>

سال هجدهم  
پاییز ۱۴۰۲

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۱/۰۵/۱۸  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۰۲/۲۲  
صص: ۲۲۰-۱۹۷



### چکیده

هدف: در جامعه امروزی اشتغال زنان و نوع مشارکت اجتماعی آنها تحولاتی را در نقش‌های کلیشه‌ای سنتی ایجاد کرده است و لازم است نیازهای زنان شاغل به عنوان مادر بررسی شود.

روش: جهت بررسی مناسب تجربه زیسته زنان، مطالعه کیفی با رویکرد پدیدارشناسی از نوع توصیفی انجام شده است. نوع نمونه‌گیری، هدفمند بوده تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه داشت. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است که با ۶ مصاحبه اشباع داده‌ها بدست آمد. اما محققین جهت حصول اطمینان، مصاحبه‌ها را تا شماره ۱۰ ادامه دادند. مشارکت کنندگان شامل ۱۰ زن مدیر در سطوح عالی مدیریتی در ارگان‌های دولتی بودند که فرزندان زیر سن ۱۸ سال داشتند.

یافته‌ها: برای سنجش روایی و پایایی داده‌های کیفی، از درگیری پیوسته، مشاهده مداوم، ذهنیت پیش‌رونده و از کمیته‌ی راهنما برای ارزیابی و اجرای برنامه‌ی مصاحبه استفاده شده است. روش تحلیل مضمون براساس مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام گرفت. در مرحله تحلیل، ۴ مضمون اصلی و ۹ مقوله فرعی بدست آمد. مضامین اصلی شامل «نیازهای فردی»، «نیازهای ساختاری»، «نیازهای درون‌گروهی»، «بازنگری در قوانین» می‌شود. مقولات فرعی نیز شامل «توانمندی آموزشی»، «دریافت مشاوره»، «خدمات شهری»، «خدمات بهداشت»، «خدمات سازمانی»، «تغییر نگرش‌های اعضای جامعه»، «تغییر نگرش در خانواده»، «اصلاح در اجرای قوانین» و «ضمانت اجرای قوانین» است.

نتایج: طبق نتایج بدست آمده نیازهای مادران شاغل باید علاوه بر سطح فردی در سطح ساختاری نیز در نظر گرفته شود. همچنین نیازها باید در بین گروه‌های عضویتی مادران ملاحظه شود و از سوی دیگر در حقوق مربوط به اشتغال زنان بازنگری صورت گرفته و قوانینی مناسب تر طراحی شوند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیران زن، مادری، تبعیض مثبت، حمایت، کلیشه‌های جنسیتی.

DOR: 20.1001.1.26454955.1402.18.64.9.7

۱. نویسنده مسئول: دانشیار، هیئت علمی گروه مطالعات زنان و خانواده، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهرا(س)، تهران، ایران. [afsaneh\\_tavassoli@alzahra.ac.ir](mailto:afsaneh_tavassoli@alzahra.ac.ir)
۲. کارشناسی ارشد گروه مطالعات زنان و خانواده، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهرا(س)، تهران، ایران.
۳. استادیار، هیئت علمی گروه مطالعات زنان و خانواده، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهرا(س)، تهران، ایران.

## مقدمه

بعد از آغاز عصر جدید و تغییر ساختار حکومتی کشورها مبتنی بر مردم سالاری و عدالت‌محوری و با توجه به اصل آزادی و مساوات و همچنین تحریر اعلامیه جهانی حقوق بشر و پذیرش آن از سوی کشورها، اعمال حق حاکمیت مردم، در جوامع مختلف با چالش‌هایی مواجه شد. از جمله این چالش‌ها اعمال حق حاکمیت برای زنان بود. زنان که تا پیش از این حضور اجتماعی نداشتند و یا حضور محدود در اجتماع داشتند، حال باید به طور موثر در اجتماع حاضر شده و عهده‌دار مسئولیت‌ها در عرصه‌های عمومی و سیاسی می‌شدند. در این راستا دولت‌ها برای احقاق حقوق سیاسی زنان و در راستای حمایت از آنان کنوانسیون رفع کلیه اشکال تبعیض علیه زنان را فراهم آوردند. که دلیل آن، بر مبنای این پیش فرض بود که زنان همواره در طول تاریخ مورد ستم مردان قرار گرفته‌اند و فرهنگ مردسالاری در جوامع حاکم شده است (حکمت‌نیا، ۱۳۹۰).

در عصر کنونی، نادیده گرفتن و یا حتی کم‌رنگ دانستن موضوعات مربوط به زنان، در واقع انحراف از مسیر توسعه همه‌جانبه و پایدار است. زنان به عنوان نیمی از سرمایه انسانی و به عنوان پرورش دهندگان نسل امروز و فردا، نه تنها موضوع و هدف توسعه هستند، بلکه عامل مؤثری در پیشبرد اهداف توسعه محسوب می‌شوند. بنابراین، لازم است زمینه‌های مشارکت اجتماعی بیشتر آنان فراهم گردد و از نیروی زنان در همه سطوح، به خصوص سطوح مدیریتی و برنامه‌ریزی استفاده شود. این امر علاوه بر افزایش مشارکت زنان در تمامی عرصه‌های اجتماعی، به دلیل آگاهی بیشتر آنان به مشکلات زنان، امکان رفع موانع پیش روی زنان را نیز افزایش خواهد داد (برجعی‌لو و همکاران، ۱۳۹۱).

امروزه، هم زنان و هم مردان فعالانه برای نقش‌های کاری و نقش‌های خانوادگی خود برنامه‌ریزی می‌کنند، اما رشد حرفه‌ای مردان کمتر از زنان از نقش‌های چندگانه تأثیر می‌گیرد. نحوه نگرش به این نقش‌ها تأثیر مستقیم بر برنامه‌های شغلی و خانوادگی افراد دارد. نیمیسو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) بیان می‌کنند در جامعه فنلاند «مراقبت از فرزندان هنوز در درجه اول به عنوان وظیفه مادر در نظر گرفته می‌شود». فارمر<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، اشاره می‌کند که زنان «رؤیاهای پیچیده» دارند

1. Niemistö, C  
2. Farmer, H.S.

که هم شغل و هم خانواده را دربرمی گیرد، درحالی که یک رؤیای مردانه معمول، به طور مشخص بر روی کارراهه موفق تمرکز می کند (بوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). حضور در رده‌ها شغلی بالاتر مسئولیت سنگین تری را بر عهده فرد قرار می دهد و فشارروانی بیشتری بر او وارد می کند اما در عوض امتیازات اقتصادی بیشتر و جایگاه اجتماعی بالاتری را برای فرد به ارمغان می آورد (جوهری، سراجزاده و رحمانی، ۱۳۹۳). کوالوسکا<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) نیز عقیده دارد سیاست‌های کار و خانواده به زنان کمک می کند تا وارد بازار کار شوند اما مسیر رسیدن آنها به سطوح عالی را با مشکل مواجه می کند. کولینز<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی نتیجه می گیرد تعارض کار و خانواده محصول سیاست‌های عمومی و فرهنگی جوامع مختلف و امری اجتناب‌ناپذیر در عصر حاضر است. او در این پژوهش به مسئله مهم دیگری به جز سیاست‌ها دست پیدا می کند که آن فرهنگ است. فرهنگی که خواسته‌ها و انتظارات از زنان را شکل می دهد. از جمله نقش‌های مهمی که در فرهنگ برای زنان تعریف شده مادری است. حضور در عرصه‌های اجتماعی می تواند این مهم را همچون سایر نقش‌ها به شدت تحت الشعاع قرار دهد. مسئله مهم دیگر کاهش رشد جمعیت، با توجه به آمارهای مرکز آمار ایران است. یافته‌های پژوهش‌های متفاوت نشان می دهد، زنان شاغل تمایل کمتری به فرزندآوری دارند و با چالش‌های بیشتری برای فرزندآوری مواجه هستند (اسحاقی و همکاران، ۱۳۹۳).

همچنین با توجه به گزارش مرکز آمار ایران در سال ۱۳۹۵ رشد سالانه جمعیت ایران از ۳/۹ درصد در دهه ۱۳۵۵ تا ۱۳۶۵ به ۱/۴ درصد در دوره پنج ساله ۱۳۹۵-۱۳۹۰ تنزل پیدا کرده است. تحولات جمعیت‌شناختی و تغییرات ماهیت جمعیت به سمت پیری و از طرفی کاهش قدرت خرید خانواده‌های تک درآمد زمینه‌ساز اشتغال بانوان در جامعه شده است. البته برخی مشاغل در جامعه نیز وجود دارند که ماهیت زنانه داشته و یا مشارکت بانوان در آن حوزه‌ها را نیز بیشتر می طلبد. به طبع این تحولات و نوع مشارکت بانوان در نقش‌های شغلی، تغییرات و چالش‌هایی را نیز در نقش‌های کلیشه جنسیتی و سنتی جامعه به وجود آورده است. بنابراین ورود روزافزون زنان به عرصه‌های اجتماعی امری اجتناب‌ناپذیر است. با وجود سهم‌بندی جنسیتی در دانشگاه‌های کشور در سال‌های اخیر، دختران همواره سهم بیشتری از پسران در ورود به دانشگاه داشته‌اند (اسماعیلی،

1. Booth, C, S.  
2. Kowalewska, H  
3. Collins, C

۱۳۹۹). ورود روزافزون زنان به مقاطع بالاتر و تحصیلات تکمیلی باعث می‌شود بخش قابل توجهی از نیروی متخصص را زنان تشکیل دهند. از آنجا که جامعه، دین و عرف وظیفه اصلی هر زن را مادری تعریف می‌کند، در نتیجه برای بهبود کارآمدی زنان و جلوگیری از تراکم نقش مادری با اشتغال آنها به‌ویژه انتصاب آنها در پست‌های مدیریتی که نیازمند صرف زمان بیشتر در محیط کاری است، نیازمند ایجاد فضای کاری متناسب برای مادران شاغل است (عظیم‌زاده و بهرامی، ۱۴۰۰).

در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران اشتغال یکی از حقوق زنان شناخته شده است و زنان در انتخاب هر شغل که با موازین شرعی مغایرت نداشته باشد آزاد هستند. دولت نیز موظف است موانع پیش روی زنان را برداشته و به آنان در راستای رسیدن به جایگاه واقعی خود که شایسته آن هستند کمک کند (مومنی‌راد و بهبودی کلهری، ۱۳۹۶). علاوه بر قانون‌گذاری و حمایت از حقوق زنان باید در نهادهای گوناگون همچون نهاد آموزش و خانواده ملزومات این مهم فراهم آید و جامعه آماده پذیرش مادرانی باشد که به عنوان مدیران ارشد مشغول به کار هستند. خانواده نیز بتواند نیازهای خود را با وجود آنکه مادر خانواده مجال کمتری برای صرف زمان در خانه دارد، تامین کند و اعضای خانواده در کنار مادر با تعامل و همکاری به برطرف کردن نیازهای خانواده بپردازند. در قوانین کشور ایران مادران شاغل حقوقی فراتر از سایر شاغلین دارند و در مواد قانونی گوناگون از آنها حمایت شده است از جمله این قوانین مواد ۳ و ۴ قانون ترویج تغذیه با شیر مادر و یا مواد قانونی مقنن در حمایت از زنان سرپرست خانوار همچون ماده ۳۹ برنامه پنجم توسعه است. اما به نظر می‌رسد این قوانین در مرحله عمل از ضمانت اجرایی کافی برخوردار نیستند و یا حتی بهره‌وری از آنها مانعی برای رسیدن به مراتب بالاتر شغلی است در حالی که در قانون صراحتاً از نقل و انتقال زنان در هنگام استفاده از مرخصی بارداری و زایمان منع شده اما زنان در عمل برای بازگشت به کار و سمت قبلی خود باید به دیوان عالی عدالت اداری مراجعه کنند و با مشکلات زیادی برای احقاق حقوق خود روبه‌رو می‌شوند. دهقانی‌زاده و همکارانش (۱۳۹۹) بیان می‌کنند مادران شاغل با وجود تلاش در راستای حل چالش‌های اشتغال و بدست آوردن پیامدهای مثبت اما باز هم دچار مشکلاتی بودند که حل نشده باقی مانده است. در معاهدات حقوق بشری همگان به دنبال رفع تبعیض بین زنان و مردان و ایجاد برابری در همه ارکان زندگی از جمله قوانین هستند. غافل از آنکه تفاوت‌های طبیعی بین زن و مرد، زنان را در مواردی برتری داده و در مواردی دیگر باعث تضعیف آنان می‌شود و زنان

را نیازمند حمایت بیشتر می‌کند، لذا زنان برای بهبود کارایی نیازمند حمایت‌هایی از طریق قانون هستند (جاوید و همکاران، ۱۳۹۳).

باتوجه به بند ۱۱۶ از منشور حقوق و مسئولیت‌های زنان حضور در سطوح عالی قانون‌گذاری، تصمیم‌گیری و اجرایی، بخشی از حقوق زنان در جامعه است و سیاست‌های کلان جامعه در راستای رسیدن به این حقوق و کاهش هرچه بیشتر تراحم نقش‌های خانگی زنان از جمله مادری با اشتغال آنهاست. در عمل بسیاری از این قوانین اجرا نمی‌شوند و زنان برای رسیدن به حقوق خود باید از مراجع زیربط همچون دیوان عدالت اداری استعانت جویند. اجرایی نشدن این قوانین همراه با مسئولیت مضاعف مدیریت و ساعات کار طولانی‌تر، ضرورت حمایت از زنان مدیر را برای ایفای هرچه بهتر و کامل‌تر نقش مادری آنها نشان می‌دهد. فرزندان همواره برای مادران در الویت هستند و اگر مادران مدیر از حمایت کافی برای نقش مادری خود برخوردار شوند با بازدهی بالاتری می‌توانند مسئولیت‌های شغلی خود را انجام دهند و در محیط کار، کارآمدتر از گذشته حاضر شوند. جدای از آن بخش اعظم تربیت کودکان برعهده مادران است. به نظر می‌رسد فرزندآوری زنان شاغل در سطوح بالا می‌تواند این تفکر که مادری مانعی است برای پیشرفت زنان را تحت تاثیر قرار دهد. به نوعی با الگو قرار دادن این زنان، می‌توان سایر زنان را به فرزندآوری تشویق کرد. بنا بر آنچه بیان شد، این پژوهش به دنبال توصیفی عمیق از نیازهای مادران شاغل در پست مدیریتی براساس تجربه زیسته خودشان است.

## روش پژوهش

این پژوهش با استفاده از مطالعه کیفی با رویکرد پدیدارشناسی از نوع توصیفی انجام شده است. منابع جمع‌آوری اطلاعات از بین مادران انتصاب شده در پست‌های مدیریتی در وزارتخانه‌های دولتی است. مصاحبه‌شوندگان در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی مختلف از جمله سازمان صدا و سیما، وزات ارتباطات و فناوری اطلاعات، وزارت اقتصاد و دارایی و چند شرکت دولتی شاغل بودند. سمت شغلی مصاحبه‌شوندگان بدون نام محل خدمت به دلیل رعایت اخلاق پژوهش در جدول شماره (۱) ذکر شده است. روش نمونه‌گیری هدفمند بوده است. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان تلاش شد تا حداکثر گوناگونی در بین مشارکت‌کنندگان وجود داشته باشد، تا

امکان دستیابی به روایت‌های غنی و تجربه‌های فردی منحصر به فرد فراهم شود. تعداد شرکت‌کنندگان در مصاحبه که به صورت عمیق و نیمه‌ساختاریافته است تا زمانی که اطلاعات به اشباع داده‌ها رسیدند، ادامه داشت. معیارهای ورود مشارکت‌کنندگان به پژوهش از این قرار است که زنان شاغل در یک پست مدیریتی باشند، حداقل یک فرزند زیر سن ۱۸ سال داشته باشند و رضایت آگاهانه و داوطلبانه برای شرکت در پژوهش را بیان کنند. عدم وجود هر یک از معیارهای ورود، منجر به خروج از پژوهش شده است. هدف از قرار دادن این معیارها آن بود که افرادی انتخاب شوند که هم پست مدیریت و هم مادری را تجربه کرده باشند و از طرفی فرزندشان در سنین کودکی و نوجوانی (زیر ۱۸ سال) باشد تا همچنان درگیری‌های مراقبت و رسیدگی به فرزند را داشته باشند. زیرا فرزندان بعد از ۱۸ سال که سن قانونی هست به نسبت مستقل‌تر می‌شوند. با این شرایط براساس تجارب‌شان بتوانند حداکثر اطلاعات را در پاسخ به سوالات پژوهش ارائه دهند.

زمان مصاحبه با اختیار کامل مشارکت‌کنندگان تنظیم شد. مدت‌زمان مصاحبه براساس راحتی و تحمل مشارکت‌کنندگان تعیین شد که بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان مصاحبه به صورت صوتی ضبط و بلافاصله پس از پیاده‌سازی، تحلیل شدند. مصاحبه‌ها توسط فارغ‌التحصیل مقطع کارشناسی‌ارشد مطالعات زنان و خانواده انجام شد. فرد مصاحبه‌کننده علاوه بر دانش فردی، توسط استاد (نویسنده مسئول) آموزش داده شد و در حین مصاحبه نیز فرایند جمع‌آوری داده‌ها دائماً مورد ارزیابی قرار گرفته است. سوالات به‌طور کلی در مورد تجربه زیسته مادران مدیران مادری و نیازهایی که برای بهبود عملکرد خود دارد بود.

جهت تعیین روایی و پایایی یافته‌ها، از درگیری پیوسته و طولانی مدت، ذهنیت پیش‌رونده و واریسی توسط شرکت‌کنندگان، بدین صورت که محقق مصاحبه‌های متنی را برای شرکت‌کنندگان ایمیل کرده و از آن‌ها خواستند تا تعیین کنند آیا کدهای استخراج‌شده با دیدگاه‌ها و تجربیات آن‌ها سازگار هستند. برای سنجش پایایی داده‌های کیفی، از فرایندهای ساخت‌مند، برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌های همگرا و از کمیته راهنما برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه استفاده شد. همچنین چهار حوزه رازداری و بی‌نامی، نقش پژوهشگر در رازداری، توافق آگاهانه و پیامدهای احتمالی مصاحبه‌ها در راستای ملاحظات اخلاقی پژوهش رعایت شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از

روش تحلیل مضمون براساس مدل براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بدین صورت انجام گرفت که ابتدا از متن هر مصاحبه، داده‌ها شناسایی شدند. سپس کدهای اولیه استخراج شدند. در گام بعد، با واری مصاحبه‌ها، به جستجو و شناسایی قالب مضامین اقدام شد و پس از آن، کدهای مرتبط با هر مضمون در زیرمجموعه آن قرار داده شدند و همخوانی مضامین با کدهای مستخرج و اصلاح و تایید شبکه مضامین صورت گرفت. در مرحله بعد، تعریف و نام گذاری مضامین انجام شد و نهایتاً تدوین گزارش صورت گرفت.

## یافته‌ها

بیشترین سن مصاحبه‌شوندگان ۵۰ سال و کمترین سن ۳۳ سال است. نیمی از مصاحبه‌شوندگان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد، یک نفر کارشناسی و بقیه دارای مدرک دکتری هستند. بیشترین تعداد فرزندان ۳ فرزند و کمترین تعداد ۲ فرزند است.

جدول شماره ۱: اطلاعات جمعیت‌شناسی مادران مدیر مورد پژوهش

ردیف	سمت	سن فرزندان	جنسیت فرزندان	تعداد فرزندان	تعداد سابقه کار	تحصیلات	سن
۱	دستیار وزیر	۱۱	پسر	۱	۸	کارشناسی ارشد	۳۳
۲	مدیرکل	۱۳ و ۲۰	دختر	۲	۲۷	کارشناسی ارشد	۴۹
۳	مدیرکل بررسی‌های اقتصادی	۱۳	پسر	۱	۱۸	دکتری	۴۵
۴	مدیرکل	۱۴	دختر	۱	۲۰	دکتری	۴۳
۵	مشاور عالی مدیر عامل و عضو هیئت مدیره	۱۷	پسر	۱	۳۰	کارشناسی	۵۰
۶	مدیرکل منابع انسانی	۱۵	پسر	۱	۲۰	دکتری	۴۶
۷	مدیرکل	۱۱ و ۱۸ و ۸	دختر و پسر	۳	۲۱	کارشناسی ارشد	۴۵

1. Braun, V., & Clarke, V



ردیف	سمت	سن فرزندان	جنسیت فرزندان	تعداد فرزندان	سابقه کار	تحصیلات	سن
۸	معاون پژوهش	۱۹ و ۱۵ و ۱۲	دختر و پسر	۳	۲۸	دکتری	۵۲
۹	معاون اعتباری سازمان	۶	پسر	۱	۱۶	کارشناسی ارشد	۳۷
۱۰	معاون منابع مالی	۵	پسر	۱	۱۰	کارشناسی ارشد	۳۵

### تحلیل یافته‌ها

با بررسی مصاحبه‌ها ۴ مضمون اصلی به دست آمده است. که در مرحله تحلیل، ۴ مقوله اصلی و ۹ مقوله فرعی به دست آمد. مضامین اصلی شامل «نیازهای فردی»، «نیازهای ساختاری»، «نیازهای درون گروهی»، «بازنگری در قوانین» می‌شود. همچنین مقولات فرعی نیز شامل «توانمندی آموزشی»، «دریافت مشاوره»، «خدمات شهری»، «خدمات بهداشت»، «خدمات سازمانی»، «تغییر نگرش‌های اعضای جامعه»، «تغییر نگرش در خانواده»، «اصلاح در اجرای قوانین»، «ضمانت اجرای قوانین» می‌شود. در ادامه هر یک از مضامین به همراه مفاهیم و نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها تحلیل شده است.

جدول شماره ۲: مضامین و مقولات نیازسنجی زنان مدیر برای نقش مادری

مضمون‌های اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم
نیازهای فردی	توانمندی آموزشی	آموزش مدیران مادر آموزش اعضای خانواده
	دریافت مشاوره	در نظر گرفتن ساعات مشاوره برای مادران مدیر در نظر گرفتن ساعات مشاوره برای اعضای خانواده
نیازهای ساختاری	خدمات شهری	ایجاد دسترسی سریع آسان به حمل و نقل شهری ایجاد اماکن عمومی رفاهی مادر و کودک
	خدمات بهداشت	کمک به بهداشت مادران مدیر خدمات بهداشتی برای اعضای خانواده

مفاهیم	مقولات فرعی	مضمون های اصلی
استفاده از امکانات موازی سازمان‌ها توسعه فناوری اطلاعات در سازمان‌ها تامین منابع مالی برای اجرای صحیح قوانین	خدمات سازمانی	
تبیین ارزش‌ها در جامعه اصلاح جامعه و نگرش‌های جنسیت زده	تغییرنگرش های اعضای جامعه	نیازهای درون گروهی
گسترش عوامل تسهیلگر در خانواده رفع عوامل آسیب‌زا در خانواده	تغییر نگرش در خانواده	
رفع ناکارآمدی و آسیب‌زایی قوانین تبعیض مثبت برای مادران مدیر تقنین قوانین و امتیازات تسهیل‌گر	اصلاح در اجرای قوانین	بازنگری در قوانین
نظارت بر حسن اجرای قوانین	ضمانت اجرای قوانین	

## ۱- نیازهای فردی

افراد برای انجام بهتر وظایف خود نیازهایی دارند که توجه به این نیازها باعث می‌شود عملکرد بهتری در بخش‌های مختلف زندگی داشته باشند. مادران مدیر نیز با توجه به نیاز و تجربه زیسته خود و درک شرایط مادر-مدیر بودن، احتیاجات و کاستی‌ها را بیان کرده و خود را نیازمند به توانمند شدن می‌دانند. از نگاه آنها این توانمندی با آموزش به مادران مدیر و افراد خانواده و نیز در نظر گرفتن ساعات مشاوره برای مادران و مدیر و خانواده آنها قابل حصول است.

### توانمندی آموزشی

از منظر مادران مدیر آموزش باید در سه سطح آموزش مادران مدیر، آموزش همسران مادران مدیر و آموزش فرزندان آنها انجام شود. مصاحبه شونده شماره (۱) در این رابطه اعتقاد دارد: «زنان باید آموزش ببینند و اصلاح ذهنیت ایده آل گرای مادران مدیر نسبت به خود باید اصلاح شود. آموزش‌ها به زنان ناکافی است و فشار جامعه به زنان زیاد است. آموزش‌ها باید بسیار زودتر و پیش از ورود به اجتماع آغاز شود». مصاحبه شونده شماره ۳ می‌گوید:

«ترویج شیوه‌های جدید فرزند پروری و نحوه تعامل صحیح ارتباط مادران و فرزندان از طریق آموزش‌های عمومی همگانی برای مادران مدیر می‌تواند راه‌گشا باشد. برگزاری کلاس‌های آموزشی برای پدران به‌عنوان یکی از ارکان اصلی همیاری با مادران در زمینه ارائه نقش برجسته‌تر می‌تواند کمک خوبی برای مادران مدیر باشد.»

مصاحبه‌شونده شماره ۴ نیز به آموزش‌هایی در زمینه مدیریت زمان و نحوه فرزند پروری اشاره می‌کند. از دیدگاه او:

«در نظر گرفتن ساعاتی برای آموزش و تربیت خارج از ساعات عرفی فرزندان در مجموعه‌ها حتی با پرداخت هزینه‌ها توسط خود مادران می‌تواند بخشی از فشار نقش‌های چندگانه بر مادران مدیر را بکاهد.»

مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ نیز آموزش را بسیار موثر می‌داند و می‌گوید:

«می‌توان در جلساتی با حضور مادران شاغل از تجربیات سایر مادران بهره‌جست و راهکارهایی که منجر به موفقیت شده‌اند را برای سایر مادران عنوان کرد تا آنها نیز بتوانند از این تجربیات استفاده کنند.»

در واقع دریافت آموزش مناسب و دریافت راهکارهای مناسب مدیریت بحران می‌تواند برای زنان مناسب باشد تا بهتر به مسائل مدیریتی و شغلی خود برسد و هم در ارتباط با فرزند خود به مشکل خورند.

### دریافت مشاوره

استفاده از متخصصان در زمینه‌های گوناگون همیشه می‌تواند کمک قابل توجهی برای افراد باشد. مشاوران و روانشناسان نیز گروهی از متخصصان هستند که می‌توانند مادران مدیر را یاری دهند تا در انجام نقش‌های خود تعادل برقرار کرده و از زمان استفاده بهینه کنند. از دیدگاه شرکت‌کننده شماره ۲:

«برای کمک به مادران مدیر نیاز به کار فرهنگی است. علاوه بر نیاز به کار فرهنگی ابزارهایی از جنس مشاوره به مدیران برای انجام هر دو مسئولیت کمک بزرگی خواهد بود.»

از دیدگاه شرکت کننده شماره ۳:

«در نظر گرفتن ساعات مشاوره برای اعضای خانواده برای پذیرش برخی کاستی‌ها مفید است».

مصاحبه شونده شماره ۶ نیز می‌گوید:

«در نظر گرفتن مشاور خانواده به منظور استفاده از تجارب و دانش مشاوران خانواده برای افزایش مهارت‌های عاطفی و ارتباطی (کلامی و غیرکلامی) با همسر و فرزندان است که برقراری آرامش روانی و به تبع آن رفع مشکلات جامعه را در پی دارد».

## ۲- نیازهای ساختاری

در سطح جامعه شرایطی وجود دارد که در صورت داشتن برنامه و سازمان دهی، نتایج مطلوبی را در پی داشته باشد. خدمات شهری، خدمات بهداشتی، خدمات سازمانی از جمله نیازهایی است که زنان بیان کردند.

### خدمات شهری

زنان مدیر در صحبت‌های خود نیازهایی را در سطح خدمات شهری بیان کردند. این موضوع یکی از راهکارهای حمایتی در کشورهای توسعه یافته نیز هست. حمایت از مادران شاغل با خدمات شهری جهت بهبود عملکرد در زمینه شغلی و وظایف مادری بسیار مهم و کاربردی دیده شده است.

از نگاه مصاحبه شونده شماره ۶:

« فضای شهری و زیر ساخت‌های اجتماعی باید آماده پذیرش زنان و مادران باشد منظور از زیر ساخت‌های اجتماعی فضاها، مکانها و امکانات و خدمات زیست جمعی است که نقش مهمی در ایجاد جامعه پایدار دارد لذا داشتن فضای آموزشی نظیر مهد کودک و دبستان، مراکز تفریحی و ورزشی، مراکز بهداشتی و بیمارستانی، سالن همایش برای برگزاری مراسم و اماکن رفاهی و... بسیار کمک کننده و مفید هستند. در مواردی که نیاز به حضور قطعی در محل کار است، توسعه

زیرساخت‌های شهری و کاهش زمان تردد مادران شاغل نیز بسیار موثر است کوتاه شدن زمان تردد کمک می‌کند تا مادران مدیر وقت کمتری را برای تردد صرف کنند و استفاده مفیدتری از وقت خود داشته باشند».

### خدمات بهداشتی

با توجه به وضعیت فیزیولوژیک زنان که مقدمه‌ای بر قدرت باروری آنان است و مشکلات ناشی از دوره ماهانه همچون سندرم پیش از قاعدگی، زنان بیش از مردان نیازمند مراجعه به پزشک و استفاده از معاینات دوره‌ای توسط پزشکان هستند. مادران مدیر به دلیل ساعات طولانی اشتغال و تعدد نقش فرصت مراجعه به پزشک را ندارند و یا آن را به تعویق می‌اندازند. مصاحبه شونده شماره ۶ در این رابطه اعتقاد دارد:

«زیرساخت پزشک خانواده و بیمه درمانی و در نظر گرفتن دوره‌های چکاپ اجباری به مادران مدیر کمک می‌کند تا اگر به دلیل مشغله زیاد فرصتی برای مراجعه به پزشک نداشته باشند تا به سلامت خود رسیدگی کنند و با مشکلات کمتری وظایف خود را پیش ببرند».

از نگاه مصاحبه شونده شماره ۷:

« باید وضعیت مادر و نوزاد بعد از مرخص شدن از بیمارستان پیگیری شود و در صورت بروز مشکل به سرعت بررسی و رفع شود».

### خدمات سازمانی

سازمان‌ها و ادارات دولتی محلی هستند که مادران مدیر به صورت روزانه بیش از ۸ ساعت از وقت خود را در آنها سپری می‌کنند. به گفته مادران مدیر، بسیاری از مشکلات و مصائب ایجاد شده برای مادران با استفاده از امکانات موجود در سازمان‌ها کاهش می‌یابد و یا حتی رفع می‌گردد و یا با اصلاح نگرش سازمانی بسیاری از اضطراب‌ها و سختی‌های مادران مدیر کم می‌شود. مصاحبه شونده شماره ۳ در این باره می‌گوید:

«ایجاد فضاهایی مناسب در محل کار برای مادرانی که کودک شیرخواره دارند به منظور نگهداری کودک در نزدیکی مادر و ایجاد آرامش روانی برای مادران و

ایجاد فضای ورزشی مناسب در ساعات کاری و لزوم اجرای برنامه‌های رفاهی در دستگاه‌ها نظیر شرکت در برنامه‌های مشترک خانوادگی و ... باعث ایجاد همبستگی و نزدیکی در بین اعضای خانواده می‌شود».

ایجاد فضاهای مناسب برای حضور مادر و فرزند و خانواده در ساعات فراغت با هزینه‌های مناسب که هم باعث تفریح و نشاط خانواده شود و هم ارتقای فرهنگی و سلامتی را به همراه داشته باشد به دور از تبعیض جنسیتی، (مثلا مادر بتواند پسرش را همراهی کند) به مادر کمک می‌کند با وجود گذراندن ساعات کوتاه در کنار اعضای خانواده از این زمان اندک بیشتر بهره‌بردارد. توسعه فناوری اطلاعات در سازمان‌ها نیز یکی دیگر از موارد مورد نیاز در سازمان‌ها ذکر شد. مصاحبه شونده کد ۶ بیان می‌کند:

«استفاده از فناوری‌های It برای انجام کارها از طریق دورکاری است که نیاز به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات دارد».

تامین منابع مالی برای اجرای صحیح قوانین نیز کد دیگری بود که از نگاه مصاحبه شونده گان یکی از عوامل موثر در اجرای درست قوانین بود. مصاحبه شونده شماره ۱ می‌گوید:

«استخدام زنان و یا حمایت از آنها در راستای رسیدن به پست‌های عالی برای سازمان‌ها و ادارات با قوانین حمایتی اختصاصی موجود قابل توجه نیست و هزینه‌ای مضاعف برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند».

### ۳- نیازهای درون گروهی

خانواده یکی از نهادهای تشکیل دهنده جامعه است. هر تغییر در خانواده باعث تغییر در جامعه می‌شود. مادران به عنوان ستون و رکن اصلی خانواده می‌توانند در این تغییر و دگرگونی پیش قدم باشند و با تغییر و آموزش خانواده خود اولین قدم و موثرترین قدم را در تغییر جامعه بردارند. علاوه بر خانواده محیط جامعه نیز محلی است که مادران مدیر در آن تردد می‌کنند و ساعات طولانی از روز را در کنار سایر افراد جامعه به سر می‌برند. نوع رفتار سایر افراد جامعه با مادران می‌تواند در ایجاد فشارهای روحی و استرس و یا کاهش آن موثر باشند.

### تغییر نگرش‌های اعضای جامعه

بسیاری از مادران مدیر بیان می‌کنند افراد جامعه آنها را بسیار مورد قضاوت قرار می‌دهند و پیش فرض‌های ذهنی خود را به تمام شاغلین از جمله مادران مدیر تعمیم می‌دهند. این امر سبب می‌شود مادران مدیر فشار مضاعفی را از سوی جامعه متحمل شوند. مصاحبه شونده شماره ۱ در این باره اعتقاد دارد:

«اصلاح ذهنیت ایده‌آل‌گرا در جامعه و رفع توقعات بی‌جا از مادران مدیر و نگرش منفی به این مادران، آنها را تحت فشار مضاعف قرار می‌دهد. در جامعه ما تکلیف دختر مسلمان و مقید به آموزه‌های دینی مشخص نیست و ارزش‌ها در جامعه ما تبیین نشده است و همواره در دوراهی خانواده و اشتغال قرار دارد.»

مادران مدیر اغلب به این مورد اشاره داشتند که نگرش جامعه در قبال آنها نیازمند اصلاح است. مادر ناکافی بودن در پاره‌ای موارد حتی به باور خود مادران مدیر هم تبدیل شده است. از طرفی مادران همواره مورد قضاوت قرار می‌گیرند و تلاش آنها برای رسیدن به تمام ایده‌آلها بی‌نتیجه می‌ماند و مادران خود را ناتوان از مادری کردن می‌یابند.

### تغییر نگرش خانواده‌ها

در جامعه ما نقش خانواده در مراحل مختلف زندگی افراد مهم و تاثیرگذار است. از نگاه زنان حمایت خانواده برای گذران شرایط خاص مهم‌تر از بسیاری حمایت‌های در سطح کلان است. اما نگرش‌های سنتی در تقسیم نقش‌های خانوادگی از نگاه زنان گاهی موانعی نیز بوجود آورده است که نیاز به تغییر این نگرش‌ها دیده می‌شود تا مادران از ظرفیت حمایتی خانواده به طور کامل بهره ببرند. مصاحبه شونده شماره ۱ بیان می‌کند:

«خانواده مهمترین کانون حمایتی است. همکاری در خانه و تقسیم نقش‌های خانگی و همکاری در خانواده بسیار موثر است به نحوی که حتی اگر قوانین حمایتی نباشد و تنها خانواده آماده پذیرش مادر به عنوان یک مادر مدیر باشد، حتی هیچ قانون حمایتی نیز لازم نیست. همسر یک زن مدیر مهمترین نقش حمایتی را دارد و بعد از آن پدر و مادر او هستند، همراه نبودن همسر باعث ایجاد فشار مضاعف بر روی مادران مدیر می‌شود. مادران با آموزش به فرزندان می‌توانند اولین حلقه تغییر باشند.»

البته در نهایت مادران باید برخی جبرها و سختی‌ها را بپذیرند به هر حال مسیری که آنها انتخاب کرده‌اند خالی از سختی و دشواری نیست».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ نیز بیان می‌کند:

«به طور کلی هر گونه حمایت قانونی و دولتی بی‌تاثیر است تنها عنصر کمک‌کننده و تاثیرگذار در موفقیت مادران مدیر را همراهی خانواده مخصوصاً همسر است. ساعت شیردهی و سپس ساعت کارشناور به مدت ۶ سال و امکان استفاده از مرخصی زایمان و بعد از آن برای موفقیت و رسیدن به مراتب بالاتر آسیب‌زا هستند پرسنلی که از این امکانات استفاده می‌کنند عملاً کسی از خدمتشان استفاده نکرده و کنار گذاشته می‌شوند. مادران فقط احتیاج به همراهی همسر و خانواده درجه یک دارند. ایجاد هر گونه امکان در محل کار برای مادران حتماً بازخورد مناسبی نخواهد داشت».

تمام مصاحبه‌شوندگان به اهمیت نقش خانواده اشاره کرده و حمایت خانواده را مهم‌ترین عامل در کاهش فشارهای ناشی از نقش‌های چندگانه بیان می‌کنند.

#### ۴- بازنگری در قوانین

همان‌طور که پیشتر اشاره شد زنان به دلایل مختلف نیازمند آن هستند تا قانون از آنها بیش از مردان حمایت کنند و وضع قوانین برابر در جهت احقاق حقوق زنان کافی نیست. بنابراین قانون‌گذار وظیفه دارد تا با بررسی و تحقیق و کمک گرفتن از نخبگان و صاحب نظران به نحوی قوانین را مقنن کند تا بیشترین تسهیل‌کنندگی و کمترین آسیب‌زایی را برای گروه هدف که در اینجا مادران مدیر هستند داشته باشد.

#### اصلاح در اجرای قوانین

تصویب قوانین مختلف حمایتی برای زنان و اشتغال آنها در سال‌های اخیر انجام شده است. اما شرایط موجود و گفته‌های زنان نشان می‌دهد از تصویب قوانین تا اجرای صحیح آن‌ها فاصله زیادی وجود دارد. قوانین بدون اجرای کامل می‌تواند مسیر را به انحراف بکشاند و حتی آسیب‌هایی را نیز متوجه موقعیت زنان کند. همان‌طور که مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ بیان می‌کند:



«تبعیض مثبت برای خانوم‌ها از جنس قوانین حمایتی موجود به ضرر آنهاست تبعیضات مثبت موجود مانع رسیدن زنان به پست‌های عالی است و الزام به انتصاب مدیران زن بیشتر مانعی بر سر راه شایسته سالاری زنان است. مدیران تنها درصدد پر کردن صندلی‌های مدیریتی توسط زنان هستند و توجهی به شایستگی آنها برای تصدی این پست‌ها نمی‌کنند».

مصاحبه‌شونده شماره ۳ نیز اعتقاد دارد:

«نحوه برخورد دستگاه‌ها در اجرای این قوانین مقنن و نوع برخورد مدیران ارشد در زمینه اجرای قوانین ممکن است منجر به آسیب‌زایی به شرایط کاری بانوان مدیر شود».

آسیب‌زا بودن قوانین و عدم اجرای صحیح آنها از مضامین پر تکرار در مصاحبه‌ها به شمار می‌رفت. و ۱۰۰ درصد مصاحبه‌شوندگان بارها به این مضمون اشاره کردند.

### ضمانت اجرای قوانین

تقنین قوانین بدون در نظر گرفتن ضمانت اجرای لازم و کافی برای آنها امری ناقص است و اجرای قوانین بدون ضمانت اجرای میسر نیست. قانون‌گذار موظف است در هنگام تصویب قوانین ضمانت اجرای قوانین را نیز به طور شایسته در نظر بگیرد. همان‌طور که مصاحبه‌شونده شماره ۵ در مورد ضمانت اجرای قوانین می‌گوید:

«ضمانت اجرایی قوانین در حوزه بانوان نظیر بسیاری دیگر از قوانین برای اقلیت‌ها و گروه‌های خاص جامعه بسیار ضعیف ارزیابی می‌شود. دریافت گزارش از بخش‌های مختلف در زمینه اجرای قوانین در این حوزه و قرار گرفتن شاخص‌های عملکردی در زمینه اجرای قوانین در حوزه بانوان بعنوان شاخص‌های ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی می‌تواند از جمله راهکارها در این زمینه باشد».

مصاحبه‌شونده شماره ۴ نیز می‌گوید:

«صراحت قوانین و نبود ابهام در آنها باعث اجرای دقیق‌تر قوانین می‌شود. مشکل اصلی بیشتر در نحوه اجرای قوانین است تا خود قوانین».

بنابراین برای اجرای مناسب قوانین حمایتی از زنان مناسب‌تر است ضمانت اجرایی دقیق و کارآمدی نیز برای آنها تعریف شود. در واقع این قوانین نیاز به دستورالعمل اجرایی و پیگیری اجرا دارند تا به درستی مورد بهره برداری قرار گیرند.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش ارائه توصیفی عمیق از نیازهای مادران شاغل در پست مدیریت براساس تجربه زیسته ایشان بوده است. با بررسی مصاحبه‌ها ۴ مضمون اصلی و ۹ مقوله فرعی بدست آمد. مضامین اصلی شامل «نیازهای فردی»، «نیازهای ساختاری»، «نیازهای درون گروهی»، «بازنگری در قوانین» می‌باشد. همچنین مقولات فرعی نیز شامل «توانمندی آموزشی»، «دریافت مشاوره»، «خدمات شهری»، «خدمات بهداشت»، «خدمات سازمانی»، «تغییر نگرش‌های اعضای جامعه»، «تغییر نگرش در خانواده»، «اصلاح در اجرای قوانین»، «ضمانت اجرای قوانین» است. در ادامه هر یک از مضامین به همراه مفاهیم و نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها تحلیل شده است.

در مضمون نیازهای فردی که شامل توانمندی آموزش و دریافت مشاوره می‌شود، زنان اشاره داشتند که آموزش مهارت‌ها برای مادران به خصوص مادران شاغل ضروری است. کسب تجربیات دیگران از طریق آموزش می‌تواند کمک کند تا توازن مناسبی بین مسئولیت‌های مختلف برقرار کنند. همچنین زنان نیاز آموزش برای همسران و فرزندان خود را نیز لازم می‌دانند. زیرا زنان هر میزان هم تلاش کنند تا خود را توانمند سازند، اما افرادی که با آنها در تعامل هستند مهارت کافی مواجه با موقعیت آنها را نداشته باشند، مشکلاتی ایجاد می‌شود. از طرفی امکان گرفتن مشاوره در شرایط بحرانی برای مادران شاغل می‌تواند حل مشکلات مختلف را تسریع بخشد. آموزش و مشاوره یکی از راه‌هایی است که به مادران مدیر کمک می‌کند تا توانمند شوند و بتوانند هم در محیط کار و هم در خانه بهره‌وری بیشتری داشته باشند. مطالعات دست‌چندی و همکارانش (۱۴۰۰) نیز اهمیت آموزش را تایید می‌کند. مطالعات دیگر نیز نشان می‌دهد که توانمند بودن مادران با آموزش و گرفتن مشاوره به موقع از فشار وارد شده بر آنها می‌کاهد (ربانی، ۱۳۹۲؛ کاردوانی، ۱۳۹۷).

مضمون اصلی بعدی که در بین نیازهای زنان بیان شده است، نیازهای ساختاری است. این مضمون شامل خدمات شهری، خدمات بهداشتی و خدمات سازمانی است. مسئولیت کاری در بخش

مدیریتی نسبت به سایر بخش‌ها بیشتر است. از این‌رو، نیاز دارند تا تمرکز بالاتری داشته باشند. برای برقراری توازن بین تعدد وظایف و همزمانی با وظایف مادری نیاز به دریافت حمایت‌هایی دارند. خدماتی که منجر می‌شود کنترل شرایط را تسهیل بخشد از جمله خدمات شهری مثل راحت‌تر شدن حمل و نقل عمومی و خدمات نگهداری از فرزندان به شیوه مطلوب است. از طرفی مادران مدیر با دریافت خدمات مناسب بهداشتی و شرایط پیشگیرانه از بیماری‌های زنان از بهره‌وری بالاتری برخوردار می‌شوند. زنان مورد بررسی اشاره داشتند سازمان‌ها و ادارات معمولاً مادران را در محیط کار در کنار فرزندان نمی‌پذیرند. این مساله که مادر در هنگام حضور در محل کار فرزند خود را نیز در کنار خود داشته باشد و همراه با وظایف خود همزمان به ایفای نقش مادری خود نیز بپردازد به آنها احساس آرامش خاطر می‌دهد و حتی می‌تواند در بازده کاری آنها موثر باشد. نتایج این تحقیق با پژوهش دستجردی و همکارانش (۱۴۰۰) نیز همسو است که خواستار حمایت بیشتر از شاغلین صاحب فرزند شده‌اند. با توجه به آنکه مدیران زن اغلب ساعت کاری بیشتر از ساعت کار معمول سایر کارمندان دارند مهد کودک‌ها باید خدماتی مناسب با این مدیران به آنها ارائه دهند و به صورت نامحدود و تا هر زمان که مادر مدیر نیازمند نگهداری از فرزندش است با او همکاری کنند. البته به نظر می‌رسد مهد کودک سازمان‌ها معمولاً کیفیت لازم را همچون برخی مهد کودک‌های غیر وابسته به سازمان‌ها ندارند و مناسب است کیفیت این مهد کودک‌ها بهبود یابد هر چند باید به این نکته توجه کرد مهد کودک هیچ‌گاه وظایف مادری را از دوش زنان بر نمی‌دارد، اما تاحدی می‌تواند تسهیل‌کننده شرایط باشد.

نیازهای درون‌گروهی مضمون دیگری است که از مصاحبه‌ها دریافت شد. زنان مورد بررسی نیازهایی را مطرح می‌کنند که در سطح درون‌گروهی می‌تواند مطرح شود از جمله نیاز تغییر در نگرش خانواده و تغییر در نگرش افراد جامعه. در واقع تفکرات سنتی در بین خانواده‌ها و گروه‌های اجتماع می‌تواند مانعی باشد برای مادرانی که مشغول به کار هستند. این تفکر که چه نیازی است زنان پست‌مدیریتی داشته باشند و مجبور باشند به امور بیشتری بپردازند، مانعی است برای پیشرفت زنان. در واقع کلیشه‌های جنسیتی در رابطه با نوع اشتغال زنان نیز می‌تواند حمایت‌هایی که از جانب خانواده و جامعه تسهیل‌کننده شرایط باشد را از افراد سلب کند و حتی مانع نیز باشد. موضوعی که وجود دارد با تغییر نگرش در بخش‌هایی فشار نقش‌های زنان نیز کم می‌شود از جمله نوع تقسیم کار

در خانواده که در بسیاری مقاطع کمک کننده است. به گفته تمام مادران مدیر شرکت کننده و همچنین سایر پژوهش‌ها در این حوزه حمایت خانواده مهم‌ترین رکن در رسیدن به موفقیت است. به گفته تاج مزینانی و یاسری (۱۳۹۲) با وجود آنکه اولویت و ارزش با ایفای نقش مادری است، اما نمی‌توان زنان را مجبور کرد تا در خانه بمانند و از دانش و توانمندی خود در خدمت به کشور و خانواده تلاش نکنند.

خانواده یک مادر مدیر در حمایت از او بسیار موثر هستند حتی در هنگامی که قوانین و امتیازاتی برای مادران مدیر در نظر گرفته نشود مادران می‌توانند با حمایت خانواده خود عملکرد بسیار بالایی داشته و از فشار نقش‌ها بر خود بکاهند. خانواده که محلی برای اجتماعی شدن است می‌تواند هم در نگرش افراد در آینده نسبت به اشتغال اثرگذار باشد و هم با حمایت افراد خانواده مادران متحمل فشارهای نقشی کمتری شوند (ابراهیمی، ۱۴۰۰). دستچردی و همکارانش (۱۴۰۰) نیز بیان می‌کنند تقسیم کار در خانه به ویژه در بین همسران می‌تواند از فشار نقش‌ها بکاهد. ادجلی (۲۰۲۰) نیز در یافته‌های خود بیان می‌کند علیرغم هجوم گسترده زنان برای حضور در بازار کار، همزمان تاکید ایدئولوژیک بر تربیت مناسب کودک نیز رشد قابل توجهی داشته است و وظیفه این مسئولیت بر دوش زنان گذارده شده و از آنان خواسته شده تا اولویت آنها همیشه فرزندشان باشد و همه چیز کودک محور باشد حتی اگر نیازهای مادر تحت الشعاع قرار گیرد.

بازنگری در قوانین مضمون دیگری است که مورد تاکید زیادی از جانب زنان واقع شده است. وجود قوانین در جامعه در مقام حمایت از زنان وجود دارد اما نحوه اجرا و ضمانت اجرایی آن نیازمند بازنگری است. به گفته زنان مورد بررسی بین قانون تصویب شده و اجرای درست آن فاصله وجود دارد. بسیاری از قوانین پیش از آنکه به مادران کمک کنند مانعی بر سر راه آنها در رسیدن به پست‌های مدیریتی هستند. در مطالعه تاج مزینانی و یاسری (۱۳۹۲) نیز اگر چه توجهی به کلیشه‌های جنسیتی نشده اما تشویق زنان برای احراز در پست‌های مدیریتی مغایر با سیاست‌های کلی نظام در قبال خانواده دانسته شده است. حمایت‌های بیش از حد و اشباع قانونی در حمایت از مادران باعث می‌شود مدیران سازمان‌ها علاقه کمتری به انتصاب مدیران زن (با وجود شایستگی) داشته باشند. زیرا هزینه‌ای اضافی را به سازمان تحمیل می‌کند و این یکی از عللی است که باعث

1. Edgley, A

می‌شود زنان فرصت شغلی کمتری نسبت به مردان داشته باشند. بهتر است قوانینی وضع شود که تسهیلات ارائه شده در آن شامل حال خانواده شود نه فقط مادر خانواده، مانند مرخصی زایمان پدرها که در برخی کشورها متداول است.

برخی از قوانین هم برای شاغلین و هم برای مادران مدیر می‌تواند کارآمد باشد مانند شناور بودن ساعات کاری. قانون‌گذار در این حوزه تنها نباید به ظاهر قانون نوشته شده اکتفا کند. آن‌چنان که کاردوانی (۱۳۹۸) نیز بیان می‌کند بعضی قوانین بر روی کاغذ بسیار زیبا و فریبنده هستند اما در عمل قابلیت اجرا ندارند و مخاطبین از عمل به آنها امتناع می‌کنند. این مشکل بیشتر از آنکه متوجه مکلفین به قانون باشد متوجه نحوه قانون‌گذاری و عدم توجه به اجرایی بودن قوانین است. سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران معمولاً درک سطحی از مسائل زنان دارند و قوانین مقنن شده با خواسته‌های زنان فاصله زیادی دارد. برای رفع این مشکل بهتر است در قانون‌گذاری از زنان با سوابق اجرایی و مدیریتی استفاده شود تا آنها بتوانند با توجه به تجربیات خود و آگاهی از نیازهای زنان قوانینی کاربردی و پاسخ‌گوی نیازهای زنان امروز جامعه تدوین کنند. باید سازوکاری در نظر گرفته شود تا نحوه اجرای قوانین حامی مادران در سازمان‌ها بررسی شود و در صورت عدم اجرای صحیح قوانین با سازمان خاطی برخورد قانونی شود و زنان برای رسیدن به امتیازات قانونی خود راه کوتاه‌تری را طی کرده و زودتر به حقوق بر حق خود دست یابند.

با وجود حضور روزافزون زنان در جامعه و اشتغال آنان، جامعه هنوز آمادگی پذیرش زنان را به عنوان نیمی از جمعیت ندارد و نیازمند آن است تا با توسعه زیرساخت‌ها، سیاست‌های گوناگون، قانون‌گذاری، آموزش و اصلاح فرهنگی جامعه را برای پذیرش مادران آماده کند.

## پیشنهادات و جمع‌بندی

برای تغییر نگرش جامعه و اصلاح نگاه‌های جنسیت زده باید آموزش‌ها از سنین کودکی آغاز شود تا در آنها نهادینه شود. مادران اولین حلقه در زنجیره تغییر جامعه هستند. تغییر فرهنگ و نگرش چندین ساله به زنان به راحتی و در کوتاه مدت اتفاق نمی‌افتد و نیازمند کمک و همراهی مادران است تا فرزندان خود را به نحوی پرورش دهند که در آینده نگاه کلیشه‌ای نسبت به زنان جامعه نداشته باشند، جایگاه زن را تنها در خانه ندانند و به زنان حاضر در اجتماع نگاهی به دور از انصاف

نداشته باشند. در زمان پاندمی کرونا به مادران شاغل بیشتر توجه شد تا در هنگام تعطیلی مهد کودک مادران بتوانند از شرایط دورکاری استفاده کنند و نگران فرزندان خردسال خود نباشند. بیشتر این مشکل در هنگام تعطیلاتی نظیر آلودگی هوا وجود داشت اما کسی برای حل آن اقدام نمی کرد. کمک گرفتن از متخصصین روانشناس و مشاوران می تواند به مادران کمک کند تا از اضطراب خود بکاهند. برای کمک به مادران بهتر است از ابزارهایی استفاده کنیم تا فشار نقش های خانگی بر روی آنها کاهش یابد و از نقش های غیر ضروری در خانه کاسته شود مثل کمک گرفتن از افراد برای نظافت خانه و یا آشپزی که باعث می شود مادر در زمان حضور در خانه وقت بیشتری برای سپری کردن با اعضای خانواده مخصوصا فرزندان داشته باشد و فارغ از سایر مسئولیت ها بتواند برای فرزندان خود وقت صرف کند.

استفاده از امتیاز دورکاری برای مادران دو بعد دارد یکی اعتماد سازمان به آنها برای انجام درست مسئولیت و دیگری توانایی خود مادر در استفاده درست از ابزارها برای ایفای هر چه بهتر وظایف شغلی در هنگام دور کاری. انعطاف پذیری در کار می تواند به تسهیل ادغام نقش های خانه و کار کمک کند و به شاغلان اجازه دهد مرزهای عرصه خانه و جامعه را به هم نزدیک کنند. در نظر گرفتن ساعات مرخصی برای شیردهی که بهتر است به جای این دست قوانین از جایگزین های دیگری همچون در نظر گرفتن پرستار برای کودک شیرخوار در محلی نزدیک به مادر و یا کنارمادر استفاده کرد (با توجه به اینکه مدیران در سطوح عالی اتاق های خصوصی و بزرگتری نسبت به سایر کارمندان دارند (مشاهدات عینی در هنگام انجام مصاحبه)).

انتصاب زنان با توجه به شایستگی آنها کمک می کند تا فرهنگ سازمانی اصلاح شود و از نگاه منفی نسبت به زنان موفق کاسته شود. البته این مساله به سرعت اتفاق نمی افتد و امری زمان بر و نیازمند صرف وقت است. بسیاری از مدیران در سازمان ها اعتقادی به استفاده از زنان در سطوح عالی ندارند و تنها الزامات قانونی است که آنها را مجبور به انجام این کار می کند در نتیجه این مدیران در برابر اشتباهات محتمل در کار صبوری کافی را ندارند و معمولا علت این رخداد را به جنسیت پرسنل خود ارتباط می دهند. اگر کارمندان از پشتیبانی در محل کار برخوردار شوند و بتوانند تعادل بین زمان های صرف شده در حوزه های کاری، خانوادگی و شخصی ایجاد کنند

#### ■ نیازسنجی مادران شاغل بر اساس تجربه زیسته مدیران زن

می‌توانند باعث خودشکوفایی و رضایت در کل زندگی و ایجاد نتایج مثبتی برای خود و در نهایت کارفرمایان خود شوند.

به جهت قانون‌گذاری در حمایت از مادران شاغل بهتر است از افرادی که دارای سابقه اجرایی کافی هستند و خود تجربه و درک لازم را از مشکلات مادران شاغل دارند استفاده شود تا کارآمدی قوانین افزایش یابد. در هنگام تخصیص بودجه در سازمان‌ها و ادارات بودجه جداگانه‌ای برای تسهیلات مورد نیاز مادران شاغل در نظر گرفته شود تا برخی از مشکلات مادران در احقاق حقوق خود برطرف شود. در رسانه از زنان توانمند و موفق در عرصه اجتماع و خانواده‌الگو سازی شود. البته باید توجه داشت این الگوسازی به نحو ایده‌آلگرا نباشد و واقعیات با تمام ابعاد آن یعنی مشکلات و کاستی‌ها مطرح شود.

## منابع

- ابراهیمی، الهام (۱۴۰۰). «فهم تجربه زیسته مناسبات کار و زندگی در مدیران زن آکادمیک: رویکرد پدیدارشناسی توصیفی». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۱۳(۲)، ۳۶-۹.
- ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا؛ قائدامینی‌هارونی، عباس؛ صادقی‌ده‌چشمه، مهرداد و موسویان، سیدرحیم (۱۴۰۰). «تجربه زیسته استادان دانشگاه شهرکرد از تعارض کار و خانواده: مطالعه پدیدارشناسی». *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*. ۱۱(۱)، ۱۰۱-۷۳.
- اسماعیلی، میثم (۱۳۹۹). *راه زندگی از دانشگاه میگذرد؟*. جام جم، ۵۷-۱۳.
- اسحاقی، محمد؛ محبی، سیده فاطمه؛ پاپی نژاد، شهربانو و جهاندار، زینب (۱۳۹۳). «چالش‌های فرزندآوری زنان شاغل در یک مطالعه کیفی». *زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)*. ۱۱(۱۳)، ۱۳۴-۱۱۱.
- ربانی خوراسگانی، علی؛ الهی دوست، سعیده و قیصریه نجف‌آبادی، فرشته (۱۳۹۲). «مطالعه ای پدیدارشناسانه درباره تجربه زیسته مدیران زن در اصفهان». *جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)*. ۳(۵۱)، ۴۱-۱۹.
- برجعی لو، شهلا؛ ناظمی، شمس‌الدین و مرتضوی، سعید (۱۳۹۱). «آرزومندی مدیریتی در زنان و چگونگی تاثیرپذیری آن از نقش‌های شغلی و خانوادگی». *پژوهشنامه زنان*. ۲(۳)، ۴۶-۲۱.
- تاج‌مزینانی، علی‌اکبر و یاسری، زینب (۱۳۹۲). «بررسی سیاست‌گذاری اشتغال زنان در جمهوری اسلامی ایران». *فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات راهبردی زنان (کتاب زنان سابق)*. ۱۵(۵۹)، ۵۸-۷.
- دهقانی‌زاده، حسینعلی؛ فلاح، محمدحسین و وزیر، سعید (۱۳۹۹). «احساس گناه مادری: کاوشی کیفی بر اشتغال زنان در رابطه مادر-فرزندی». *طلوع بهداشت*. ۱۹(۲)، ۳۲-۱۶.
- جاوید، محمدجواد؛ اشرفی، عباس و شاهمرادی، عصمت (۱۳۹۳). «تبعیض مثبت به نفع زنان با تأکید بر حقوق شهروندی». *فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات راهبردی زنان (کتاب زنان سابق)*. ۱۷(۶۶۱۳۹۳)، ۱۹۳-۱۵۷.
- جواهری، فاطمه؛ سراج‌زاده، سید حسین و رحمانی، ریتا (۱۳۹۳). «تحلیل اثرات اشتغال زنان بر کیفیت زندگی آنان (مطالعه‌ی موردی: زنان شاغل در وزارت جهاد کشاورزی)». *زن در توسعه و سیاست*. ۸(۲)، ۱۶۲-۱۴۳.
- حکمت‌نیا، محمود (۱۳۹۰). *حقوق و مسئولیت‌های فردی و اجتماعی زن*. تهران: سازمان انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.
- عظیم‌زاده اردبیلی، فائزه و بهرامی، لیلا (۱۴۰۰). «توازن اشتغال و فرزند پروری مادران شاغل و ارائه الگوی متناسب در فقه و حقوق». *مطالعات اسلامی زنان و خانواده*. ۸(۱۵)، ۶۲-۳۵.



کاردوانی، راحله (۱۳۹۸). «تجارب مادران شاغل از سیاست‌های مراقبت از کودک در ایران: مطالعه پدیدارشناختی». زن در توسعه و سیاست، ۱۷(۱)، ۱۴۵-۱۲۱.

مومنی‌راد، احمد و بهبودی‌کلهری، ساناز (۱۳۹۶). «بررسی تاثیر تبعیض مثبت بر اشتغال زنان در حقوق ایران». جستارهای حقوق عمومی، ۳(۱)، ۴۳-۱۲.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101
- Booth, C, S. (2005). The Relationship Among Career Aspiration, Multiple Role Planning Attitudes and Wellness in African — American and Caucasian Undergraduate (Doctoral dissertation), *University of North Carolina*.
- Collins, C. (2020). Who to blame and how to solve it: Mothers' perceptions of work-family conflict across Western policy regimes. *Journal of Marriage and Family*, 82(3), 849-874
- Edgley, A. (2021). Maternal presenteeism: Theorizing the importance for working mothers of "being there" for their children beyond infancy. *Gender, Work & Organization*, 28(3), 1023-1039
- Farmer, H.S. (1997). "Women's Motivation Related to Mastery, Career Salience, and Career Aspiration: A multivariate Model Focusing on the Effects of Sex Role Socialization", *Journal of Career Assessment*, No. 5 (2). 355-381.
- Kowalewska, H. (2021). Bringing women on board? Family policies, quotas and gender diversity in top jobs. *Work, Employment and Society*, 35(4), 735-752.
- Niemisö, C., Hearn, J., Kehn, C., & Tuori, A. (2021). Motherhood 2.0: slow progress for career women and motherhood within the 'Finnish Dream'. *Work, Employment and Society*, 35(4), 696-715.