

## سقف شیشه‌ای: مانع ارتقای شغلی زنان

مزگان عبداللهی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

### چکیده

با وجود آن‌که، زنان، نیمی از جمعیت فعال جهان را تشکیل می‌دهند، اما از آنها به طور مساوی در اداره امور سازمانها استفاده نمی‌شود. البته در سالهای اخیر حضور زنان در محیط کار چشمگیرتر شده است و روز به روز بر تعداد آنها افزوده می‌شود؛ اما، میزان پیشرفت آنها در مشاغل مدیریتی متناسب با تعداد آنها در سازمانها نیست. زنان در محیط کار با مسائلی نظیر تبعیض شغلی روبرو هستند. پیشداوریهایی که نسبت به زنان و کار آنها وجود دارد از نگرشهای فرهنگی جامعه ناشی می‌شود. زنان در حرکت به سمت مشاغل مدیریتی با مشکلات زیادی روبرو می‌شوند، در حالی که این موانع برای مردان جامعه وجود ندارد. زنان یکی از سرمایه‌های پرارزش در کشورهای جهان به ویژه در کشورهای در حال توسعه هستند. رهبران سازمانها باید بدانند که برای پاسخ به بازار متغیر مشتریان و رقابت بین‌المللی در اقتصاد جهانی باید از استعداد زنان و مردان متخصص در همه سطوح استفاده کنند.

این مقاله مسائلی را درباره مدیریت زنان مورد بحث قرار داده و موانعی را که در

مسیر ارتقاء شغلی زنان وجود دارد بیان کرده و همچنین پیشنهاداتی را برای از میان برداشتن این موانع ارائه می دهد.

#### مقدمه

امروزه با گسترش روزافزون تکنولوژی و ماشینی شدن تولید کالا و خدمات، عامل نیروی انسانی نیز اهمیت فوق العاده ای یافته است. به طوری که نیروی انسانی را مهمترین دارایی سازمان می دانند. جوامعی که بتوانند در جهت رسیدن به توسعه و پیشرفت از نیروی انسانی به بهترین نحو استفاده کنند، زودتر و سریعتر به موفقیت نایل می شوند. اگرچه در سالهای اخیر زنان بیشتری در بازار کار حضور پیدا کرده اند و از نظر کمی افزایش پیدا نموده اند، اما از لحاظ کیفی و ارتقاء به سطوح مدیریت، نابرابریهایی دیده می شود و زنان سهم اندکی در انتخاب شدن برای مقامات عالی رتبه مدیریتی و سیاسی داشته اند.

در ایالات متحده آمریکا در سال ۱۹۷۰ زنان تنها ۱۵ درصد از کل نیروی کار را تشکیل می دادند. تا سال ۱۹۸۹ این رقم به بیش از ۴۰ درصد رسید، سال ۱۹۹۵ زنان بیش از ۴۵ درصد از کل نیروی کار را تشکیل می دادند با وجود این، تنها ۶ درصد زنان در رده مدیران بودند. در میان ۲۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی، زنان کمتر از یک چهارم شغل های مدیریت اجرایی را در اختیار دارند و کمتر از ۵ درصد معاونان رؤسا، را به عهده دارند (۱).

همچنین برای زنان، دستیابی به تحصیلات مساوی، پاداش و درآمد برابر را تضمین نمی کند. به طوری که، بدون توجه به مدرک و آمادگی افراد، بی عدالتی مشاهده می شود. همه زنان به طور قابل توجهی درآمد متوسط پایین تری در مقایسه با مردان دریافت می کنند. در ایران هم طبق سرشماری مرکز آمار ایران در سال ۱۳۵۵ نرخ مشارکت زنان ۱۳/۹ درصد بوده است، این رقم در سال ۱۳۶۵ به ۸/۲ درصد کاهش یافته است و در سال ۱۳۷۵ به نرخ ۹/۱ درصد افزایش یافته است، زنان مدیر و کارمندان رده بالای سازمان

در سال ۱۳۷۰ معادل ۱۵۳۳ نفر بودند که در سال ۱۳۷۵ به ۴۱۴۲۰ نفر رسیده است. هر چند این رقم نشان دهنده افزایش تعداد زنان در پستهای مدیریتی است اما در مقایسه با تعداد شاغلان زن رقم ناچیزی است (۲).

با وجود این که تعداد زنان در نیروی کار رو به افزایش است، اما پیشرفت آنها در مشاغل مدیریتی محسوس نیست. امروزه این عدم ارتقاء و پیشرفت را به علت وجود سقف شیشه‌ای<sup>۱</sup> می‌دانند.

### سقف شیشه‌ای

اصطلاح سقف شیشه‌ای برای اولین بار توسط مجله وال استریت<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۶ به منظور تشریح موانع نامرئی که زنان را از پیشرفت به طرف مشاغل بالاتر متوقف می‌کنند، وضع شد (۳).

اداره کل ایالات متحده آمریکا سقف شیشه‌ای را این‌گونه تعریف می‌کند: "آنها موانع مصنوعی (ساختگی) مبتنی بر تعصبات نگرشی یا سازمانی، جهانی یا ملی هستند که افراد واجد شرایط را در سازمانهایشان از پیشرفت به سمت بالا در مقامهای مدیریتی باز می‌دارند" (۴).

در آمریکا ۹۹٪ از منشی‌ها، ۹۸٪ از معلمان کودکان، ۹۷٪ از متصدیان پذیرش (اطلاعات)، ۹۶٪ از پرستاران کودک، ۹۴٪ از پرستاران، ۹۲٪ از کتابداران، ۹۱٪ از تحویلداران بانک و ۹۰٪ از تلفن‌چی‌ها زن هستند.

سقف شیشه‌ای نتیجه اسطوره‌ها و برداشتهای مشترک است. بعضی از این برداشتهای پذیرفته شده توسط عموم مردم به شرح زیر است:  
- زنان توان کافی برای کار ندارند.

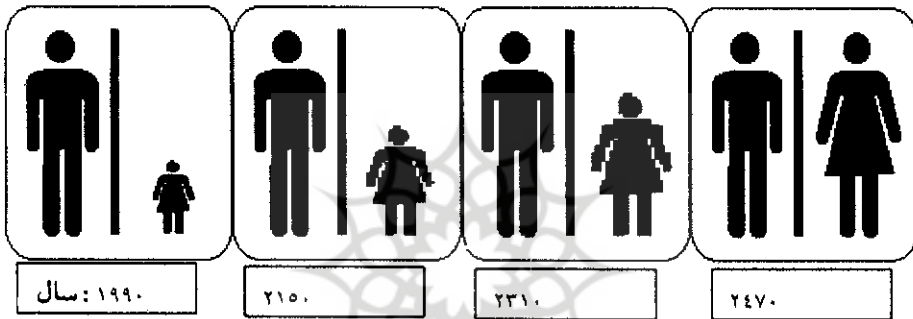
- مردان درباره مسیر شغلی نسبت به زنان جدی‌تر هستند.

- مردان ویژگیهایی دارند که آنها را برای تصدی مقامهای رهبری مناسب‌تر می‌سازد.

— زنان تجربه کافی برای پذیرفتن مقامات رهبری ندارند.

— زنان قادر به اداره امور فنی و دشوار نیستند (۵).

زنان دست کم باید ۴۵۰ سال منتظر بمانند تا در سطوح عالی به تعداد مساوی با مردان حضور یابند. آنان تقریباً در سال ۲۴۶۵ در مقامهای تصمیم‌گیری به تعداد مساوی با مردان خواهند رسید. در یکی از تحقیقات سازمان ملل متحد زمان بیشتری یعنی در حدود سال ۲۴۹۰ مطرح می‌شود. شکل زیر این مسأله را به خوبی نشان می‌دهد.



زنان برای این که به عنوان مدیران ارشد به تساوی با مردان برسند ۴۷۵ سال طول خواهد کشید: (1994 world survey on the role of women in development, United Nations 1995)

آیا زنان منتظر خواهند ماند تا در مقام تصمیم‌گیری به تعداد مساوی با مردان برسند؟ خیر، آنها نه می‌توانند و نه می‌خواهند که منتظر بمانند. مشارکت فعال زنان در تصمیم‌گیری استراتژیک، نه تنها به نفع زنان است، بلکه به نفع سازمانها و جوامع نیز هست (۶). برای سقف شیشه‌ای در سازمانها، معمولاً سه سطح را در نظر می‌گیرند. هر سازمانی ممکن است هر سه سطح را نداشته باشد. سازمانها باید خودشان را با در نظر گرفتن این سه سطح مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. این سه سطح عبارتند از:

۱- سطح کارآموزی<sup>۱</sup>: در ایالات متحده آمریکا، زنان در سطح کارآموزی پذیرفته شده و برای سالهای زیادی در این سطح باقی می‌مانند. یکی از مسائلی که در سطح کارآموزی

برای زنان وجود دارد، مشکل ناشی از ارتباطات برای آنان است. برای زنانی که در سطح کارآموزی هستند، ترکیب موقعیت پایین و مشکل ناشی از ارتباطات، مسائل خاصی را به همراه می‌آورد.

۲- سطح قبل از مدیریت عالی<sup>۱</sup>: دوّمین سطح سقف شیشه‌ای در مسیر شغلی، سطح قبل از مدیریت عالی است. این سطح شامل شغل‌هایی است که قبل از مشاغل رده‌های بالای سازمان قرار دارند. یکی از مسائلی که در این سطح وجود دارد و سقف شیشه‌ای را در این سطح تقویت می‌کند، شکاف پرداخت و بی‌عدالتی براساس جنسیت است، مسأله دیگر، استراتژیهای کارمندیابی است، که به طور آگاهانه یا ناآگاهانه بین زنان و مردان تبعیض قائل می‌شوند.

۳- آلیس در سرزمین عجایب<sup>۲</sup>: از سوّمین سطح سقف شیشه‌ای، با استعاره "آلیس در سرزمین عجایب" یاد می‌شود. در این سطح، زنان باتوجه به توانمندیها و شایستگی‌های لازم، مسیرهای پر پیچ و خم را طی کرده و به سطوح بالای سازمانی رسیده‌اند. از جمله ویژگیهای این سطح کاهش چشمگیر تعداد هم‌تایان زن است و به پیامد این ویژگی، زنان بیشتر در "دیدرس" می‌باشند. ویژگی مذکور که از آن تحت عنوان "اثر انحرافی" یاد می‌شود منجر به ایجاد موانع نگرشی و قضاوتی می‌شود. به این معنی که: زنانی که به این سطح می‌رسند، قوانین، روابط و معیارهای ارزیابی برای آنها نسبت به هم‌تایان مردشان متفاوت می‌باشد. توضیح بیشتر این که، چون تعداد زنان در این سطح بسیار اندک است هرگونه اشتباهی از طرف آنها بسیار بزرگ جلوه‌گر می‌شود و نتیجه اثر انحرافی این است که اگر یک زن در مقام ارشد شکست بخورد پس نباید هیچ زنی در مقام مشابه قرار داده شود (۷).

## موانع

موانع متعددی وجود دارند که زنان را از حرکت به سمت سطوح عالی سازمان باز می‌دارند که این عوامل بازدارنده شامل اسطوره‌ها، فرضیات و فرایندها هستند. براساس

یک دسته‌بندی، موانع را به دو دسته موانع نگرشی و موانع سازمانی تقسیم می‌کنند که به شرح زیر هستند:

### الف - موانع نگرشی

- زنان مانند مردان در مورد مسیر شغلی شان جدی نیستند و خانواده برای آنها در اولویت قرار دارد.
- اگر یک زن در مقام ارشد شکست بخورد پس نباید هیچ زنی را در مقام مشابه قرار داد.
- سازمانها زنان را برای شکست خوردن نمی‌خواهند پس ریسک استخدام و ارتقاء آنها را قبول نمی‌کنند.
- برنامه زمان‌بندی منعطف (برای زنان) با نیازهای شغلی آنان در تعارض است.
- مردان ویژگی‌هایی دارند که آنها را برای تصدی مقامهای رهبری مناسب‌تر می‌سازد.

### ب - موانع سازمانی

- زنان، فاقد میدان دید وسیع در سازمانها هستند.
  - فقدان مربی‌گری غیررسمی، فرصتهای پیشرفت را محدود می‌کند.
  - محیط سازمان برای زنان خصومت‌آمیز و نامطلوب است.
  - سازمان دارای هیچ زنی در مقامات صفی و تصمیم‌گیری نیست.
  - برنامه زمان‌بندی منعطف فقط برای تعداد کمی از افراد مناسب است (۸).
- ۱- موانع اجتماعی: این موانع از طریق کلیشه‌ها و تعصبات آگاهانه و ناآگاهانه در ذهن مردم ایجاد شده واقعیت می‌یابد و سقف شیشه‌ای را تقویت می‌کند.
- ۲- موانع دولتی: داده‌های مربوط به استخدام را دربر می‌گیرد که مشکلاتی را برای مشخص کردن موقعیت گروههای مختلف در سطوح مدیریتی ایجاد می‌کند. گزارش‌دهی و انتشار اطلاعات غیرکافی، سقف شیشه‌ای را تقویت می‌کنند. از میان برداشتن این موانع نیازمند به تقویت قوانین و خط‌مشی‌هاست.

۳- موانع شغلی: عبارتند از: اعمال استخدامی که زنان و اقلیت‌ها را استخدام نمی‌کنند، موانع سطوح شغلی قبل از مدیریت عالی که رشد مسیر شغلی را محدود می‌کنند، عدم وجود یا محدود بودن شبکه‌های ارتباط داخلی، انعطاف‌پذیری سازمانی که توازن کار و خانواده را بر هم می‌زند و ... (۹).

علاوه بر این‌ها، عوامل دیگری نیز وجود دارند که سقف شیشه‌ای را در محل کار تقویت می‌کنند. از قبیل: فقدان رهبری جدی، محیط کار، تجربه کاری، تعهدات خانوادگی، جامعه‌پذیری و تحصیلات.

فقدان رهبری جدی و بی‌باک در سطوح عالی: تغییر و ایجاد تنوع در نیروی کار نیازمند این است که رهبران سازمانی، مسائل را به خوبی بشناسند. رهبران سازمانی، باید بدانند برای موفقیت، تنوع لازم است. اولین گام برای از میان برداشتن سقف شیشه‌ای، تغییر در انتظارات افرادی است که سازمانها را رهبری می‌کنند. آنها باید آگاهی سازمانی را افزایش دهند و متعهد باشند عدم حضور چنین رهبرانی در سازمانها سقف شیشه‌ای را تقویت می‌کند.

محیط کار: طی سالهای زیادی، نگرشها و خط‌مشی‌های سازمانی، محیط کاری را ایجاد کرده‌اند که برای تصدی مقامهای رهبری متکی به مردها بوده‌اند. سازمانها به صفات مردان ارزش می‌دهند و از زنان انتظار دارند خود را با شرایط انطباق دهند. زنان مجاز هستند اشتباهات کمتری را در محیط کار مرتکب شوند و اگر یک زن در مقام ارشد شکست بخورد، بسیاری از سازمانها این موضوع را بهانه‌ای قرار می‌دهند که از زنان دیگر در مقام مشابه استفاده نکنند. به طور خلاصه محیط‌های کاری برای زنان حمایتی نیست.

تجربه کاری: یکی از موانع در سازمانها به تجربه کاری زنان در سازمان نسبت داده می‌شود. زنان بیشتر در حوزه‌های معینی تجربه دارند و بیشتر در مدیریت میانی و مقامهای سرپرستی، منابع انسانی و روابط عمومی مستقر می‌شوند.

تعهدات خانوادگی: مسئولیت‌های خانوادگی بر مقامهایی که مادران شاغل انتخاب می‌کنند اثر می‌گذارد. از آن جایی که زنان سهم بیشتری از بار مسئولیت خانواده و

فرزندان را تحمل می‌کنند، نمی‌توانند مقامهایی را که نیاز به سفر و انتقال دارند برعهده بگیرند و این امر باعث می‌شود که سازمانها افراد مستعدی را از دست بدهند. زنان بین فرزندان و شغلشان، معمولاً فرزندانشان را انتخاب می‌کنند و همین امر باعث می‌شود زنان به خاطر تعهدات خانوادگی برای ارتقاء نادیده گرفته شوند.

جامعه‌پذیری: جامعه‌پذیری از زمانی که کودک متولد می‌شود، آغاز می‌گردد. انتظارات و نگرشهای کودک از طریق نفوذ والدین، معلمان، دوستان و تصورات دنیای اطراف شروع به شکل گرفتن می‌کند. تجاربی که کودک در منزل کسب کرده است به وسیله فرایند جامعه‌پذیری که در کلاس درس اتفاق می‌افتد، تقویت می‌شود. انتظارات محدود، یکی از پیامدهای منفی فرایند جامعه‌پذیری است. برداشتهای دختران در مورد مسیر شغلی شان خیلی زود و به طور کلیشه‌ای شکل داده می‌شود. مثلاً دخترها منشی، معلم و پرستار می‌شوند ولی پسرها دکتر، مهندس و معمار، کلیشه‌ها در همه جا یافت می‌شوند از جمله: فیلمهای سینمایی، مجلات، کتابها و....

تحصیلات: نوع و سطح تحصیلات در ایجاد سقف شیشه‌ای تأثیر می‌گذارد. تحصیلات از دو جنبه مورد توجه قرار می‌گیرد: یکی این که، تعداد کمی از زنان در رشته‌های ریاضی، علمی و فنی حضور دارند و دیگر این که زنان از محیطهای آموزشی با اعتماد به نفس و انتظارات بالا، فارغ‌التحصیل نمی‌شوند. موضوعات کلاسها تصورات مثبتی از زنان ایجاد نمی‌کنند، تصورات مثبت به دختران کمک می‌کند که اعتماد به نفس را در خود تقویت کنند. اگر مهارتهای رهبری به دختران آموزش داده شود آنها اعتماد به نفس بیشتری برای رهبر شدن خواهند داشت و این اعتماد به نفس آنها را برای چالشها و پذیرفتن ریسک آماده خواهد کرد (۱۰).

### شکستن سقف شیشه‌ای

سازمان بین‌المللی کار<sup>۱</sup> کوششهایی برای ارتقاء زنان داشته است. این سازمانها برای



- ضرورت مشارکت زنان در تصمیم‌گیری سه دلیل مطرح می‌کند:
- اول، به دلیل حقوق انسانی: زنان تقریباً نیمی از جمعیت جهان و بیشتر از یک سوم نیروی کار را تشکیل می‌دهند، بنابراین، رعایت عدالت در ایجاد فرصت و رفتار، حق آنهاست. دوم، به دلیل عدالت اجتماعی: تبعیض در برابر زنان وجود دارد و باید برطرف شود. سوم، برای سرعت بخشیدن به توسعه، مشارکت زنان ضروری است (۱۱).
- سازمان بین‌المللی کار برای شکست سقف شیشه‌ای توصیه‌هایی را ارائه کرده است که بعضی از آنها به این شرح می‌باشد: ۱- آموزش ۲- ایجاد شبکه‌های ارتباطی ۳- اتخاذ سیاستهای سازگار با مصالح خانوادگی ۴- اصلاح قوانین استخدامی ۵- پرداختهای مساوی برای مشاغل مشابه ۶- افزایش آگاهی عمومی نسبت به نقش و سهم اقتصادی رو به رشد زنان (۱۲).
- ۱- مدیران باید تعهد آشکار و همیشگی خود را نسبت به نیروی کار متنوع ابلاغ کنند. این مسأله می‌تواند بر فرهنگ سازمان اثر بگذارد.
  - ۲- کوشش برای رسیدن به نیروی کار متنوع باید جزء لاینفک برنامه‌های شغلی استراتژیک یک سازمان باشد
  - ۳- سازمان باید شبکه استخدام سنتی‌اش را توسعه دهد و افرادی را با تجارب و زمینه‌های غیرسنتی جستجو کند. آنها باید استعدادهایی را از داخل و خارج سازمان جستجو کنند.
  - ۴- سازمان باید از سیاست رفع تبعیض به عنوان ابزاری برای کمک به افراد واجد شرایط استفاده کند تا آنها هم از فرصت مساوی برای رقابت براساس توانایی و شایستگی برخوردار باشند.
  - ۵- سازمانها باید به نیروی کار خود در مورد تنوع قومی و جنسی آموزش دهند.
  - ۶- فراهم کردن ساعات کاری منعطف، تقسیم کار، برنامه نگهداری از کودکان و افراد پیر و... این برنامه‌ها بهره‌وری را افزایش می‌دهند و هزینه‌ها را کاهش می‌دهند.
  - ۷- دولتها هم دارای یک نقش کلیدی در شکستن سقف شیشه‌ای هستند. دولتها باید

دسترسی و فرصت مساوی برای همه فراهم کنند، برای این کار دولت به کمک بخش خصوصی نیز نیاز دارد.

سقف شیشه‌ای به وسیله نگرشهای رایج در جامعه ایجاد می‌شود. کمیسیون سقف شیشه‌ای همچنین دریافته است که تغییر نگرش را نمی‌توان دیکته یا تحمیل کرد. رسانه‌های گروهی نقش مهمی را در تغییر نگرش و برطرف کردن کلیشه‌ها ایفاء می‌کنند (۱۳).

یکی از اقداماتی که هم‌اکنون در دنیا برای فراهم آوردن زمینه مناسب برای فعالیت زنان مورد توجه قرار گرفته است، بحث سازمان دوستدار خانواده<sup>۱</sup> است. ساختار این سازمانها به گونه‌ای است که زنان شاغل بتوانند حافظ کیان خانواده خود نیز باشند. در نظر گرفتن امکاناتی چون ساعات کار شناور، محل‌های کار غیرمتمرکز، تهیه امکانات مهد کودک و ... از جمله تمهیداتی است که در این سازمانها پیش‌بینی می‌شود (۱۴). ارتقاء زنان به سطوح مدیریت هم نیازمند تغییر رفتارها و نگرشها است و هم زنان باید با اعتماد به نفس بیشتری در محیط جامعه و سازمان ظاهر شوند و روز به روز بر توانمندیهای خود بیفزایند.

### نتیجه‌گیری

تعداد زنان در سالهای اخیر در محیط کار رو به افزایش است اما زنان در مشاغل مدیریتی و ارتقاء به سطح عالی سازمان رشد چندانی نداشته‌اند. زنان را واجد شرایط لازم برای مدیریت نمی‌دانند، در حالی که به مردان و کار آنها ارزش بیشتری می‌دهند و همه شرایط به نفع مردان است. غالباً بین مردان و زنان شاغل در امور منزل همکاری وجود ندارد و این امر باعث می‌شود بار مسئولیت اداره خانواده و فرزندان بر دوش زنان باشد و زنان شاغل نتوانند وظایف خود را در محل کار به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه زنان با تعارض نقش روبرو می‌شوند و این مسأله پیامدهای منفی دیگری نیز به

دنبال دارد. رسیدن به اهداف هر سازمان و در نهایت رسیدن به توسعه اقتصادی و اجتماعی هر کشوری، در گروه استفاده بهینه از نیروی انسانی آن می‌باشد. سازمانها باید از زنان و مردان متخصص استفاده کرده و سقف شیشه‌ای را از میان بردارند.





شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع و مأخذ

- ۱- گیوریان، حسن. (۱۳۷۹). زنان در مدیریت. سازمان مدیریت صنعتی. مجله تدبیر، شماره ۱۰۳، خرداد، ص ۵۰.
- ۲- جزنی، نسرین. (۱۳۸۰). سقف شیشه‌ای. مانع رشد زنان. سازمان مدیریت صنعتی. مجله تدبیر، شماره ۹۵، شهریور، ص ۷۰.
- 3- United Nation-Women: Looking Beyond. 2000, New York, 1995-45.
- 4- [http://www.mnplan.state.mn.us/pdf/glass ceiling.pdf](http://www.mnplan.state.mn.us/pdf/glass%20ceiling.pdf): The glass ceiling task force report.
- 5- Ibid.
- 6- United Nation-Women: Looking Beyond. 2000, New York, 1995, 41.
- 7- [http://cyberwerks.com/dataline/mapingthe three.html](http://cyberwerks.com/dataline/mapingthe%20three.html). "the three levels of the glass ceiling".
- 8- [http://www.mnplan.stat.mn.us/pdf/glass ceiling.pdf](http://www.mnplan.stat.mn.us/pdf/glass%20ceiling.pdf): The glass ceiling task force report.
- 9- <http://www.google.com> "The glass ceiling by Rene Redwood".
- 10- [http://www.mnplan.state.mn.us/pdf/glass ceiling.pdf](http://www.mnplan.state.mn.us/pdf/glass%20ceiling.pdf): The glass ceiling task force report.
- 11- United Nation-Women: Looking Beyond. 2000, New York, 1995, 42.
- 12- <http://www.google.com> "The glass ceiling by Rene Redwood".



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی