

اثرات جنسیت بر الگوهای مدیریت منابع انسانی

دکتر غلامعلی طبرسا
آرزو جمالی نظری



چکیده

آنچه امروزه به عنوان یکی از مشکلات اساسی در عرصه سازمانی مطرح است، بحث جذب و استخدام، انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی است که این سه مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی قابل طرح و بررسی هستند. از سویی، مدیریت منابع انسانی نیز، خود، به طور مستقیم متأثر از جنسیت مدیران و به طور غیر مستقیم معلول ویژگیهای پرونده سازمان (Company Profile) نظیر: واحد سازمانی، هدفها و استراتژیها و مرحله رشد سازمان است. از این رو، مقاله حاضر به تبیین تفاوت الگوهای مدیریت منابع انسانی در سازمانها تحت مدیریت مردان و زنان بر اساس طیف کنترل- تعهد (commitment- control continuum) با در نظر گرفتن میزان تاثیرپذیری ابعاد این طیف از دو عامل جنسیت و پرونده سازمان می پردازد. آنچه در این مقاله قابل تامل است، گرایش بیشتر زنان کارآفرین به سیستمهای مدیریتی تعهدمدار است، سیستمهایی که در عصر نوین به عنوان سیستمهای متعالی برای پاسخگویی به تحولات محیطی و کسب جایگاه رقابتی مطرح هستند.

مدیریت منابع انسانی به عنوان فرایند «جذب، آموزش، به کارگیری و نگهداشت نیروی کار مستعد به منظور تحقق هدفها، ماموریتها و استراتژی‌های سازمان تعریف می شود» (Verheul, 2002:440). جذب و استخدام، انگیزش و حفظ نیروی کار سه بعد قابل تامل در مدیریت منابع انسانی سازمانهاست. از این رو در این مقاله به بررسی این سه مهم در سازمانهای تحت مدیریت زنان و مردان می پردازیم.

سازمانهای کوچک به دلیل نداشتن زمان، پول و نیروی انسانی کافی، غالباً با موانع متعددی در شکل دهی الگوهای مدیریت منابع انسانی خود و رسمیت بخشیدن به آن روبه رو هستند. به نظر می رسد در چنین سازمانهایی، بخشهای عملیاتی مانند: بخش مالی، بازاریابی و تولید بر مدیریت منابع انسانی ارجحیت دارد، بخش عمده هزینه و زمان، صرف این واحدها می شود.

با توجه به این واقعیت که میان زنان و مردان از حیث عوامل اکتسابی مثل سطح تحصیلات، سابقه شغلی، و ذاتی مثل ریسک پذیری و زمانی که صرف انجام کار می کنند، تفاوتی وجود دارد، انتظار می رود، تفاوتی از حیث مدیریتی و به طور اخص از حیث شیوه اعمال مدیریت منابع انسانی، در بین زنان و مردان وجود داشته باشد. گرچه پژوهشهای صورت گرفته در زمینه کارآفرینی نشان دهنده تفاوتی میان زنان و مردان کارآفرین در عرصه هایی نظیر انگیزه ایجاد کسب و کار شخصی، نوع عملیاتی که بر می گزینند و مسائل مالی وجود دارد، ولی با این وجود، مطالعات اندکی به بررسی تفاوتی جنسیتی در عرصه مدیریت سازمانهای کوچک و بویژه مدیریت منابع انسانی اختصاص داده شده است (Verheul, 2001: 332). متأسفانه، ادبیات مدیریت نیز شواهد جامع و کافی در پاسخ به این پرسش که آیا زنان و مردان مدیران متفاوتی هستند یا خیر؟ فراهم نیاورده است (Loden, 1985:68). در ادبیات مدیریت علمی و مدیریت عمومی، همواره باور بر آن است که زنان و مردان سبکهای مدیریتی متفاوتی را برمی گزینند، حال آنکه عده ای دیگر

**بر اساس مطالعات
تمایل به دموکراسی
تفویض اختیار و مشارکت دادن
کارکنان در مدیران زن
بیشتر از مرد است.**

دیدگاههای متعددی به منظور تبیین الگوهای مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شده است؛ نظیر دیدگاههایی که به بررسی تطبیقی میزان تاثیرگذاری مدیران بر عملکرد شرکت و یا میزان پیچیدگی سبک رهبری آنان می پردازند. بر اساس نظر بوسیلی، رویکردهای متفاوتی به منظور بررسی طیف تعهد و کنترل در دسترس است که برخی بر ساختار، برخی بر فرهنگ و برخی دیگر بر استراتژی تمرکز یافته اند (Boselie, 2002:40).

الگوهای مدیریت منابع انسانی به دو دسته کلی تقسیم می شوند: ۱) الگوهایی که بر ارتقای سطح تعهد کارکنان تمرکز دارند، ۲) الگوهایی که میزان کنترل مدیران و مالکان را بر کارکنان و فرایندهای تولید افزایش می دهند (Boselie, 2002: 45). این دو الگو در دو انتهای یک طیف قرار دارند؛ به گونه ای که برخی دارای سبک مدیریت تعهدمدار و برخی دیگر دارای سبک کنترل مدارند. پرسش اساسی این مقاله آن است که آیا الگوهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای با مدیریت زنان و مردان بر اساس طیف کنترل-تعهد تفاوت دارد، یا خیر؟

در بخش بعدی، ابعاد طیف کنترل-تعهد در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد شناسایی و بررسی قرار خواهند گرفت و در بخش سوم، تاثیرات جنسیت و عوامل محتوایی سازمان بر مدیریت منابع انسانی ارزیابی شده، در نهایت نتیجه گیریهایی ارائه می شود.

۱. طیف کنترل-تعهد

۱-۱. سیستم‌های کنترلی مدیریت منابع انسانی در مقابل تعهدی:

ریشه مطالعات در زمینه شناخت تفاوتی سبک مدیریتی کنترل مدار و تعهدمدار به مطالعات مک گریگور در تئوری X و Y بر می گردد. بر اساس آن تئوری، آن دسته از مدیرانی که دیدگاهشان مبتنی بر تئوری X قرار دارد، به ضرورت کنترل مستقیم کارکنان باور دارند و این در حالی است که مدیران دارای دیدگاه مبتنی بر تئوری Y بر لزوم خود کنترلی و پذیرش مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی تاکید می ورزند. طبقه بندیهای دیگری

بر این باورند، اگر رفتار حرفه ای زنان و مردان در یک طیف زمانی بلند مدت تحت نظر قرار گیرد، مشاهده می شود که روشها و رویکردهای رفتاری آنان مشابه یکدیگر است.

مقاله پیش رو، به بررسی تاثیرات جنسیتی بر مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک می پردازد. جنسیت می تواند تاثیر مستقیم و غیر مستقیم بر مدیریت منابع انسانی داشته باشد. در کنار جنسیت، عوامل دیگری نظیر اندازه سازمان، واحدهای سازمانی، هدفها و استراتژی‌ها و چرخه عمر سازمان وجود دارند - که از آنها عنوان *پرونده سازمان* یاد می کنیم - که بر چگونگی شکل گیری الگوهای مدیریت منابع انسانی تاثیرگذارند، از این رو، در مقاله حاضر، تاثیر این ابعاد نیز مورد بررسی قرار می گیرند، از آن جهت که انتظار می رود، جنسیت به طور غیرمستقیم از راه تاثیرگذاری بر ابعاد طراحی سازمان بر چگونگی شکل دهی الگوهای مدیریت منابع انسانی تاثیرگذار باشد (Verheul, 2001:337).

که نشانگر سیستم‌های کنترل مدار در مقابل تعهدمدار است، سبک تصمیم‌گیری اتوکراتیک در مقابل دموکراتیک و سبک رهبری رابطه مدار در مقابل وظیفه مدار است. از این رو، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که جهت‌گیری‌های مدیران یا در جهت حفظ کارایی از راه کنترل مستقیم نیروی کار است و یا بر توسعه روابط میان فردی از مجرای کنترل غیرمستقیم یا خودکنترلی در جهت دستیابی به اثربخشی تاکید می‌ورزند. این‌گونه طبقه‌بندیها در عرصه مدیریت منابع انسانی نیز مشهود است.

کنترل و تعهد، دو شیوه متمایز تاثیرگذاری بر رفتار و نگرش کارکنان است. سیستم‌های کنترل مدار مدیریت منابع انسانی با ویژگی‌هایی نظیر تقسیم کار شدید، وظایف کاری ثابت برای افراد به طریقی که بتوان آنها را مسئول دانست و در نهایت کنترل مستقیم کارکنان توسط مدیریت به جای توانمندسازی آنان شناخته می‌شوند. هدف این نوع سیستم‌ها، کاهش هزینه‌های مستقیم نیروی کار از راه وادار کردن کارکنان به همسویی با قوانین و رویه‌های سازمان است.

در برابر سیستم‌های تعهدمدار، مدیریت منابع انسانی قرار دارند که با ویژگی‌هایی نظیر تسهیل پیشرفت کارکنان و توانمندسازی آنان به جای نظارت مستقیم و تلاش در جهت یگانگی نسبی هدفهای فرد و سازمان شناخته می‌شوند (Walton, 1985:80). در این بین، هدف ما، تنها تبیین الگوهای مدیریت منابع انسانی است و هیچ‌گونه قضاوتی نسبت به ارجحیت یکی بر دیگری ارائه نخواهد شد.

۲. ابعاد طیف کنترل - تعهد:

در این نوشتار، برآنیم تا برخی مولفه‌های الگوهای مدیریت منابع انسانی تعهدمدار و کنترل مدار را مورد شناسایی و سنجش قرار دهیم. بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط آرتور، هدف اساسی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی کنترل مدار، کاهش هزینه‌ها و ارتقای کارایی است، حال آنکه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تعهدمدار بر ضرورت توسعه منابع انسانی و ایجاد اعتماد متقابل در محیط کسب و کار تاکید می‌ورزند (Arthur,

از آنجا که تعهدمداری در سازمانهای کوچک در مقایسه با سازمانهای بزرگ از اهمیت بیشتری برخوردار است، می‌توان چنین استنباط کرد که مدیریت زنان که براساس تعهدمداری بیشتر استوار است، برای سازمانهای کوچک مناسب‌تر است.

احساسی تر و وابسته تر هستند و مردان پرخاشگرتر، جاه طلب تر و از استقلال و اتکا به نفس بیشتری برخوردارند.

در اینجا می‌توان این پرسش را مطرح کرد که آیا تفاوتها و ویژگیهای گفته شده رفتاری ناشی از جنسیت است یا عوامل دیگری در آن نقش دارند؟

بررسی‌ها نشان می‌دهند، بسیاری از مفروضات رایج در مورد تفاوت‌های جنسیتی هیچگونه پایه و اساسی ندارند. در این میان، یادگیریهای اجتماعی در شکل‌گیری برخی رفتارهای ویژه مردان و زنان نقش عمده ای دارند. یادگیریهای اجتماعی به طور عمده یا ناشی از عرف جامعه بوده، یا ناشی از الگوهای گوناگون ارائه شده در کتابها و رسانه‌های گروهی هستند. برای مثال: در کشور ما عرف بر این باور است که پسرها باید برای به دست آوردن حق خود بجنگند حال آنکه، این روش برای دختران پسندیده نیست.

می‌توان گفت، زیربنای تفاوت‌های زن و مرد تحت تاثیر بسیاری از عوامل فرهنگی و اجتماعی قرار می‌گیرد. بنابراین وجود تفاوت میان زن و مرد به معنای برتری یکی بر دیگری نیست. آگاهی در مورد این گونه تفاوتها، جامعه را در جهت تربیت درست زنان و مردان و به کارگیری ظرفیتهای بالقوه آنان در مشاغل مرتبط تسهیل می‌سازد.

۴. تفاوت‌های جنسیتی در حوزه مدیریت: غالباً نویسندگان بر این باورند که سبک رهبری ابزاری، وظیفه مدار و اتوکراتیک سبکی مردانه است و در برابر سبک رهبری رابطه مدار، کارزماتیک و دموکراتیک سبکی زنانه است. از نظر این دسته از نویسندگان، سبک مردانه بر ضرورت حفظ کارایی و انجام وظایف کاری تاکید دارد حال آنکه، سبک زنانه مبتنی بر گسترش روابط میان فردی اصرار می‌ورزد.

اگر کارکنان در امر تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، سبک رهبری مشارکتی خواهد بود و در مقابل، اگر فاکتورهای مشورت و تقویض اختیار در تصمیم‌گیری موجود نباشد، سبک رهبری اتوکراتیک تلقی می‌شود.

678: 1994). جدول شماره (۱) تمایز بین سیستم‌های کنترل مدار و تعهدمدار را بر حسب ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد. این جدول پایه ای برای مباحث آتی قرار می‌گیرد.

۳. تفاوت‌های موجود میان زنان و مردان در کار:

همزمان با حضور زنان در عرصه اجتماع و کسب و کارهایی که دیر زمانی در انحصار مردان بود، پژوهش در مورد شناخت تفاوت‌های رفتاری زنان و مردان، با هدف رفع مسائلی که در نتیجه ورود زنان به جامعه، اقتصاد و سیاست مطرح شده بود، امری اجتناب ناپذیر شد.

علم ژنتیک به دنبال کشف تفاوت‌های جنسی و در نتیجه، اسناد بسیاری از ویژگیهای رفتاری به مسائل ژنتیکی است. از جمله آنکه، مردان بیش از زنان متوجه ارزشهای اقتصادی و سیاسی بوده، به ارزشهای زیبایی شناختی، اجتماعی و مذهبی گرایش دارند. زنان نسبت به مردان

زنان به طور عمده از سبک مدیریت دموکراتیک و مشارکتی بهره می گیرند. آنان تمایل به اعتماد به آرا و نظرات کارکنان خود داشته، به آنان امکان مشارکت در تصمیم گیریها را می دهند. به گفته روزنر میزان عدم تمرکز و تفویض اختیار تصمیم گیری و قدرت در سازمانهایی که توسط زنان هدایت می شوند از سطح بالاتری دارد (Rosener, 1990:122). از سویی دیگر برایش نقش زنان کارآفرین را به طور عمده به عنوان برقرارکننده روابط و همکاری و نه کنترل کننده افراد، تصور می کند (Brush, 1992:18). زنان سازمان خود را به صورت غیررسمی و سلسله مراتبی سازماندهی کرده، از سیاست درهای باز براساس پذیرش هرگونه انتقاد، دسترسی آزاد کارکنان تمامی سطوح به منابع و اطلاعات و احترام به کارکنان استفاده می کنند. همچنین به نظر می رسد، زنان به طور عمده از بازخوردهای مستقیم و مستمر استفاده می کند و از آنجایی که

کمتر قادر به مجزا کردن زندگی شخصی از زندگی سازمانی خود هستند، از این رو غالباً انتظار می رود جو سازمانی حاکم بر سازمانهای تحت مدیریت زنان انعکاسی از زندگی شخصی آنان باشد.

گرچه حجم قابل توجهی از ادبیات مدیریت و کارآفرینی بر این امر تاکید دارد که زنان گرایش بیشتری به سبک زنانه دارند، شواهد متناقضی توسط هافستد در سال ۱۹۷۶ ارائه شد که بیانگر این امر بود که مردان به طور عمده سبک مشورتی را ترجیح می دهند و پژوهشگر دیگری در سال ۲۰۰۲ دریافت که مدیر- مالکان زن، گرایش بیشتری به سبک اتوکراتیک دارند (Verheul, 2003:11). با این وجود به نظر می رسد از آنجایی که زنان می بایستی مسئولیتهای کاری و خانوادگی خود را با هم ترکیب کنند، انگیزه توفیق طلبی آنان متفاوت از مردان است. آنان به پذیرش مسئولیتهای بیشتر که ممکن است به توازن میان زندگی کاری و زندگی خانوادگی شان

لطمه وارد سازد، تمایل کمتری نشان می دهند. از این رو از سبکهای مشارکتی استفاده می کنند که این سبکها نزدیکی بیشتری با سیستم تعهد مدار مدیریت منابع انسانی دارند، بنابراین، انتظار آن می رود که سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمانهای با مدیریت زنان به طور عمده تعهد مدار باشند، تا کنترل مدار.

۵. جنسیت و ابعاد مدیریت منابع انسانی:

به منظور سنجش تاثیر جنسیت بر ابعاد مدیریت منابع انسانی، تعدادی از ابعاد معرفی شده در جدول شماره (۱) گزینش شده و بررسی بر روی آنها انجام می شود.

• **تصمیم گیری:** بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط ورهول و همکارانش میزانی که کارکنان قادر به مشارکت در تصمیم گیریها هستند، تحت تاثیر جنسیت مدیران نیز قرار دارد. مردان پس از دریافت

ابعاد مدیریت منابع انسانی	تعهد	کنترل
حیطه شغلی	حیطه وسیع	حیطه کم
نوع وظایف	تنوع وظایف	وظایف ثابت
نظارت	غیرمستقیم	مستقیم
ساختار سازمانی	غیررسمی	رسمی
یادگیری	یادگیری ساختار یافته (صریح)	یادگیری ضمن کار (ضمنی)
آموزش	عمومی	خاص
نقش کارمند	عضو تیم	فردی
به اشتراک گذاشتن دانش	اطلاعات سازمان	اطلاعات وظیفه
جایگاه	غیرمهم	مهم
مشارکت کارکنان	بالا	پایین
عدم تمرکز	بالا	پایین
فعالیتهای اجتماعی	مهم	غیر مهم
مبنای پرداخت	بر مبنای مهارتها	بر مبنای شغل

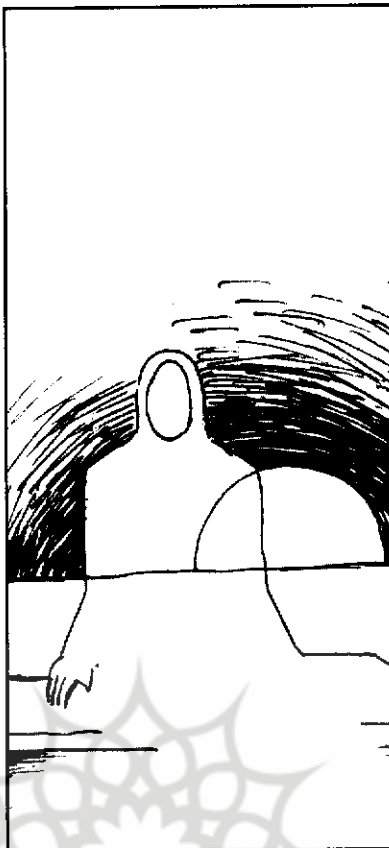
جدول (۱): طیف تعهد- کنترل (Verheul, 2003:8)

نظرات پیشنهادی کارکنان، تصمیم نهایی را خود اتخاذ می کنند. در مقابل انتظار می رود زنان، تمایل بیشتری به مشارکت دادن کارکنان در فرایند تصمیم گیری نهایی داشته باشند (Verheul, 2003:12).

• **عدم تمرکز:** در تحقیق صورت گرفته توسط برانش، از منظر زنان، برقراری روابط از ارجحیت بالاتری نسبت به رعایت سلسله مراتب اداری برخوردار است (Brush, 1992:15). بر اساس آنچه پیشتر گفته شد، میزان عدم تمرکز و تفویض اختیار در سازمانهایی که توسط زنان اداره می شود، در مقایسه با سازمانهای تحت مدیریت مردان، افزونتر است. در پژوهشی دیگر ادعا شده است که کارآفرینان زن انتقادپذیرتر و دسترسی به آنان آسانتر است. آنان سعی در اشاعه روابط مبتنی بر اعتماد دارند. از این رو، می توان ادعا کرد که در سازمانهای با مدیریت زنان، عدم تمرکز بیشتری وجود دارد.

• **نظارت:** از آنجایی که در سازمانهای تحت مدیریت زنان، روابط مبتنی بر اعتماد، از اولویت بالاتری نسبت به رعایت سلسله مراتب دارد، سیستم نظارتی در اینگونه سازمانها نیز بر همین اساس استوار می گردد. مردان به طور مستقیم فرآیند تولید را کنترل کرده و به محض مشاهده انحراف در برنامه تولید، اصلاحات لازم را انجام می دهند، حال آنکه زنان، غالباً از روشهای کنترل غیرمستقیم استفاده کرده، سعی بر آن دارند تا از راه انگیزش کارکنان به منظور ایجاد تعهد نسبت به هدفهای سازمان، بر فرایندهای سازمانی کنترل داشته باشند (Verheul, 2003:13). این شواهد ما را بر آن می دارند که بپذیریم مکانیسم های کنترلی در سازمانهای تحت مدیریت زنان به طور عمده غیر مستقیم است.

• **رسمیت:** مطالعات متعدد نشاندهنده آنست که زنان تمایل کمتری نسبت به رسمیت گرایی در سازمان از خود نشان می دهند، بدین معنا که ساختار سازمانی غیرسیستماتیک بوده، در نتیجه میزان انعطاف پذیری بیشتر، مستند سازی کمتر و تصمیم گیریها عمدتاً مبتنی بر شهود است. بر این اساس انتظار می رود این گونه سازمانها به صورت غیررسمی تری



می گیرد که مدیران زن غالباً از تجربه کافی در پستهای مدیریتی برخوردار نبوده، تمایل به اتکا بیشتر به کارکنانشان دارند. از آنجایی که کار جمعی و مهارتهای اجتماعی برای زنان اصل است، اهمیت بیشتری به بهبود کارکنانشان می دهند. از این رو زنان نسبت به مردان توجه آشکارتری به امر یادگیری کارکنان داشته و به طور عموم میزان آموزشهای عمومی در سازمانهای تحت مدیریتشان بیشتر است.

• **جذب و انتخاب:** فرآیند جذب و انتخاب در سازمانهای کوچک غالباً با موانع متعددی نظیر کمبود وقت و پول روبه رو هستند، از این رو به طور عمده این دسته از سازمانها از فرآیندهای غیر رسمی جذب، مانند معرفی دوستان و آشنایان، شبکه های موجود و تماسهای شخصی برای جذب و استخدام نیروی کار مورد نیاز خود، بهره می گیرند. در مقابل، سازمانهای بزرگ، با بهره گیری از فرآیندهای رسمی جذب، مانند: چاپ آگهی یا بنگاههای کاریابی، این مهم را انجام می دهند. از آنجایی که همواره یکی از مفروضات اساسی که در اکثر پژوهشهای آکادمیک مورد تایید قرار گرفته است آنست که برای زنان روابط مبتنی بر اعتماد اولویت داشته، در نتیجه انتظار می رود کیفیت تیمهای کاری از جایگاه ویژه ای نزد آنان برخوردار باشد (Verheul, 2002:978). بر پایه شواهد، چنین نتیجه گیریهایی قابل ارائه است: کارآفرینان زن بر معیار *دانشتن تناسب با تیم* در انتخاب اعضا نسبت به مردان تاکید بیشتری ورزیده، با احتمال بیشتری تمایل به استخدام زنان نشان می دهند.

• **آموزش و بهسازی:** آموزش و بهسازی به منظور اطمینان از انجام درست امور و ایجاد انگیزه در کارکنان امری ضروری است. در حالی که کانون توجه آموزش نیروی کار، انتقال مهارتها و دانش مورد نیاز برای انجام کار است، هدف از بهسازی، دستیابی به مهارتها و دانش تکمیلی فراتر از قابلیتهای ضروری، در بلندمدت است. سازمانهای کوچک هزینه و زمان کمتری صرف آموزش و بهسازی نیروی کار خود می کنند و غالباً این دسته آموزشها به صورت غیررسمی صورت می پذیرد.

سازماندهی شوند.

• **نوع وظیفه:** بر اساس این فرض که بیان می دارد سیستمهای مدیریت منابع انسانی در سازمانها با مدیریت زنان تعهد مدارترند، انتظار می رود حیطه شغلی در چنین سازمانهایی وسیع بوده، در نتیجه تنوع وظایف بیشتر باشد.

• **یادگیری و آموزش:** امروزه با توجه به این واقعیت که نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح است، فرآیند یادگیری کارکنان بیش از پیش مورد توجه واقع شده است. با این وجود، براساس بررسیهای صورت گرفته در سال ۲۰۰۲ توسط ورهول و همکارانش، می توان استنباط کرد که زنان کارآفرین با احتمال بیشتری کارکنان خود را به حضور در دوره های آموزشی متعهد می سازند. علاوه بر این، این امکان وجود دارد که هدف از آموزش نیز بین سازمانها متفاوت باشد. برای مثال، زنان ترجیح می دهند که کارکنانشان در دوره های آموزش مدیریت شرکت کنند و این امر از آنجایی نشأت

در این میان، جنسیت نقش محدودی ایفا می کند، چراکه تمامی کارآفرینان، صرف نظر از جنسیت آنان، اهمیت بسزایی برای آموزش و بهسازی قائلند، تنها ممکن است تفاوتی در زمینه اعمال روشهای آموزشی دیده شود. اما آنچه مسلم است آنست که، اغلب مدیران زن، کارکنان خود را وادار به حضور در دوره های آموزشی می کنند.

● **جبران خدمت:** حفظ کارکنان در بلندمدت عامل مهمی در تضمین بقا یک سازمان است. پاداش مادی می تواند نقش مهمی در انگیزش نیروی کار داشته باشد. با توجه به تفاوتی جنسیتی در زمینه پاداش و انگیزش نیروی کار، انتظار می رود زنان با احتمال کمتری از روشهای پرداخت بر مبنای عملکرد استفاده کرده، به استفاده از پاداشهای غیرمادی مانند انعطاف پذیری ساعات کار، ایجاد تسهیلات لازم به منظور نگهداری از کودکان، قدردانی شفاهی و بهره گیری از سیستم پاداش گروهی تمایل بیشتری نشان می دهند (Verheul, 2002:980). در مقابل، مردان غالباً از سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد استفاده کرده از سیستم پاداش فردی بهره می گیرند.

۶. پرونده سازمان و مدیریت منابع انسانی

● **اندازه سازمان:** مطالعات متعدد بیانگر آنست که اندازه سازمان بعنوان یک عامل تاثیرگذار بر چگونگی شکل گیری الگوهای مدیریت منابع انسانی مطرح است. بر این اساس، سازمانهای کوچک غالباً اهمیت کمتری به رسمیت گزایی معطوف می دارند. به اضافه اینکه، فعالیت در مقیاس محدود و کم، قابلیت انعطاف پذیری بیشتر و ارتباطی مستقیم و غیررسمی میان کارکنان را فراهم می سازد. از این رو، میزان تفویض اختیار و استقلال عمل در تصمیم گیری در سطح بالایی مشهود است. آنچه می توان استنباط کرد آنست که اندازه سازمان می تواند پیامدهایی بر میزان تعهدمداری و یا کنترل مداری نظامهای مدیریت منابع انسانی داشته باشد. بنابر تحقیقاتی که در سال ۱۹۹۷ صورت گرفت، مشخص شد که ارتباطی

بعضی بر این باورند که اگر رفتار حرفه ای زنان و مردان در بلندمدت بررسی شود، روشها و رویکردهای رفتاری مشابهی از آنها مشاهده می شود.

کار جدید و آموزش آن هزینه بر بوده و فاقد صرفه جویی به مقیاس است. سوم آنکه، از آنجایی که غالباً در شرکتهای کوچک سازماندهی بر مبنای وظایف مختلف، نظیر: حسابداری، بازاریابی، کارگزینی و... کمتر صورت می گیرد و افراد تنوع وسیعی از وظایف را عهده دار می شوند، شخص عمیقاً با سازمان پیوند خورده و در نتیجه جایگزینی آن دشوار است. از این رو می توان چنین فرضی را مطرح کرد که نظامهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک در قیاس با سازمانهای بزرگ، تعهدمدارترند.

● **استراتژی سازمان:** استراتژی سازمان همواره به عنوان یک عامل تاثیرگذار بر نوع رهبری و به طور کلی الگوهای مدیریت منابع انسانی مطرح است. در این مقاله، برآنیم تا تاثیر سه استراتژی کاهش هزینه، کیفیت و انعطاف پذیری را بر مدیریت منابع انسانی مورد ارزیابی قرار دهیم. مناسب ترین رویکرد مدیریت منابع انسانی برای سازمانهایی که درصدد کاهش هزینه ها می باشند همانا استفاده از سبک کنترل مدار است؛ سبکی که تاکید آن بر مدیریت نیروی کار کم مهارت است.

در شرکتهایی که هدفشان بهبود کیفیت در مقایسه با رقبا است، سرمایه معنوی و ادراکی سازمان، به عنوان عاملی برای کسب مزیت رقابتی مطرح است. از این رو، نظام مدیریتی بر ایجاد و حفظ تعهد در نیروی کار گرایش بیشتری نشان می دهد و در نهایت، آن دسته از سازمانهایی که درصدد سازگاری و پاسخگویی هرچه بیشتر به تقاضاهای محیطی می باشند، نیاز بیشتری به آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی احساس می کنند و بدین سان، نظامهای مدیریتی تعهدمدار، کارآمدی بیشتری در این گونه سازمانها دارند.

● **مرحله رشد سازمان (سن سازمان):** گروهی از اندیشمندان حوزه مدیریت بر این باورند که سازمانها در مراحل مختلف رشد خود، با مسائل متفاوتی روبه رو هستند که مهارتهای مدیریتی و ساختار مناسب خود را می طلبد. براین اساس، سن سازمان می تواند به طور غیر مستقیم تأثیراتی بر چگونگی اعمال مدیریت منابع انسانی در سازمان داشته باشد. نظامهای

باز، آموزش کارکنان جدید و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری از مهمترین اولویتها در هر سازمانی با هر اندازه ای است. با این وجود، انطباق پذیری و تنوع وظایف به عنوان دو ویژگی برجسته در سازمانهای کوچک مطرح می باشند. در این سازمانها، شرح مشاغل به صورت کلی آورده شده، در نتیجه کارکنان از سطح قابل توجهی آزادی عمل و مسئولیت در قبال نتایج برخوردارند. به علاوه، بدلیل آنکه تمامی امور در انطباق با نیازهای مشتریان در جریان است نیاز کمتری به کنترل مستقیم مدیریت بر امور وجود دارد.

با توجه به آنچه ذکر شد، می توان چنین استنباط کرد که تعهد در سازمانهای کوچک به سه دلیل از اهمیت بیشتری نسبت به سازمانهای بزرگ برخوردار است: نخست آنکه، میزان استقلال و مسئولیت فردی کارکنان در این قبیل سازمانها بالاتر بوده، در نتیجه کارکنان کنترل بیشتری بر امور شغلی خود دارند، از این رو جایگزینی آنان دشوار است. دوم آنکه، یافتن نیروی

تعهدمدار در مراحل آغازین شکل گیری سازمان (مرحله کارآفرینی) که هدف اصلی، حفظ بقا سازمان است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. زمانی که سازمان رشد کرده، به مرحله بلوغ نزدیک می‌شود، ضرورت ایجاب می‌کند که افراد بیشتری جذب سازمان شده، اعمال کنترل از جانب مدیران اهمیت می‌یابد.

نتیجه گیری

در نهایت می‌توان چنین استنباط کرد که جنسیت مدیران و کارآفرینان بر کنترل مداری و یا تعهدمداری الگوهای مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است. تفاوت‌های جنسیتی بر ابعاد مدیریت منابع انسانی نظیر میزان مشارکت کارکنان، عدم تمرکز، نظارت، توانمند سازی نیروی کار و ساختار کار و رویه های سازمانی به صورت قابل توجهی تأثیرگذار است.

تأثیر جنسیت بر تعهدمداری سیستم مدیریت منابع انسانی، غالباً مستقیم بوده، حال آنکه ویژگیهای پرونده سازمان مانند اندازه سازمان، هدفها و استراتژیها و چرخه عمر سازمان، به صورت غیرمستقیم بر شکل گیری الگوهای مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارند. این امر بیانگر آنست، اگر ابعاد طراحی سازمان در سازمانهای تحت مدیریت زنان و مردان یکسان فرض شوند، نوع جنسیت تعیین کننده تعهدمداری و یا کنترل مداری در عرصه مدیریت منابع انسانی خواهد بود. این مقاله به این موضوع می‌پردازد که سیستمهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای با مدیریت زنان غالباً تعهدمدار بوده و این به معنای آنست که زنان کارآفرین غالباً دموکراتیک بوده، تمایل بیشتر به تفویض اختیار و ایجاد روابط به جای سلسله مراتب سازمانی داشته و به طور غیرمستقیم کارکنان را تحت کنترل قرار می‌دهند. با این وجود، ضرورت ایجاب می‌کند، یافته‌های حاصله با اندکی احتیاط مورد استناد قرار گیرند، چراکه این احتمال وجود دارد که فاکتورهای تعدیل کننده ای وجود داشته باشند که در این بین کنترل نشده و نقش آنان در جهت گیری رویکردهای مدیریت منابع انسانی نادیده انگاشته شده باشند. براساس تئوری



صورت پذیرفت، نتایج حاکی از آن داشت که زنانی که رفتارهای کنترلی بیشتری را در کسب و کار خود اعمال می‌کنند، بصورت موازی تعهد سازمانی را نیز در تیمهای کاری خود القاء می‌کنند و این می‌تواند بیانگر آن باشد که کنترل و تعهد می‌توانند همزمان در کنار یکدیگر اعمال شوند (Piercy, 2001:44).

منابع:

1. Arthur, J.B., 1994, "effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp. 673 - 678
2. Boselie, P., 2002, "human resource management, work system & performance", Dissertation, Erasmus University Rotterdam: Tin Bergen Institute Research Series and Thela Thesis, pp. 40-45
3. Brush, C.G., 1992, "Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, pp. 14-18
4. Loden, M., 1985, "Feminine Leadership", New York: Times Book
- Piercy, N.F., 2001, "Sales manager behavior control strategy and its consequences: the impact of gender differences", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.21, p.44
5. Rosener, J.B., 1990, "Ways women lead", *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 119-125
6. Verheul, I. and A.R.Thurik, 2001, "does gender matters?", *Small Business Economics*, Vol. 16, pp. 332-337
7. Verheul, I., Risseuw, P.A. and Barteles, G., 2002, "Gender differences in strategy and human resource management: the case of the Dutch real estate brokerage", *International Small Business Journal*, Vol. 20, pp. 439-481
8. Verheul, I., 2003, "Human resource management practices in female and male-led businesses", *Small Business Economics*, pp. 1-13
9. Walton, R.E., 1985, "From control to commitment in workplace", *Harvard Business Review*, March- April, pp.80-84

اقتضایی کنترل، چگونگی سازماندهی سازمانی و متغیرهای تعدیل کننده مانند: نوع تکنولوژی موجود، اندازه سازمان، عدم اطمینان محیطی و فرهنگ ملی می‌تواند برخی یافته‌های حاصل را مورد تردید قرار دهد. به عنوان نمونه، این احتمال وجود دارد که در شرایط عدم اطمینان و تغییرات سریع، آن دسته از مدیران زن، که ریسک پذیری آنان کم است، ترجیح دهند به جای اتکای به کارکنان، غالب تصمیم‌های را خود اتخاذ کرده و کنترل مستقیمی بر افراد اعمال کنند. نوع فرهنگ ملی نیز می‌تواند به عنوان یک عامل اقتضایی مطرح باشد. در فرهنگهای زنانه این امکان وجود دارد که میان زنان و مردان از حیث الگوهای مدیریتی تفاوت چندانی مشهود نباشد.

نکته دیگری نیز که باید در این زمینه مورد توجه قرار گیرد آنست که، در پژوهش حاضر، کنترل و تعهد در دو انتهای یک طیف در نظر گرفته شده اند حال آنکه در پژوهشی که در سال ۲۰۰۱ توسط پیرسی

- دکتر غلامعلی طبرسا: عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی
- آرزو جمالی نظری: کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی