

# آموزش مدیریت برای زنان

## (غرب چه چیزی را فراموش کرده است؟)

نوشته: پائولین اموس - ویلسون (۱)

برگردان: سرور اعظم وزیر

### چکیده:

این مقاله ضمن استفاده از تجربه آموزش زنان برای احراز پستهای مدیریت ارشد در کشورهای پیشرفته و انگلستان، مسایلی را که به همراه این آموزش پیش می‌آید مورد توجه و بررسی قرار می‌دهد و روشهایی را که معمولاً در غرب مورد استفاده قرار می‌گیرد و اشکالات آنها را بررسی می‌کند. این مقاله ضمن توضیح نتایج بدست آمده از اجرای برنامه‌های آموزشی زنان در کشورهای در حال توسعه (که تا اندازه‌ای متفاوت از نتایج بدست آمده در غرب است)، خاطر نشان می‌سازد زمانی که از برنامه‌های آموزشی کشورهای پیشرفته غربی بطور گسترده استفاده می‌شود باید ارزیابی دقیقی نیز از اثربخشی آن برنامه‌ها به عمل آید. این نقد و بررسی نه به علت اختصاص آنها به زمینه پیشرفته غرب، بلکه باید برای شناخت بهره‌دهی آنها در کشور بررسی کننده انجام شود. علاوه بر این، در این مقاله روشن می‌شود که غرب در واقع باید چیزهای زیادی را از کشورهای در حال توسعه فراگیرد.

### مقدمه:

مرکز برنامه‌ریزی طرح و توسعه دانشگاه برادفورد از سال ۱۹۸۹ مأموریت یافت که با تنظیم برنامه‌هایی زنان کشورهای در حال توسعه را برای پستهای مدیریت ارشد و فعالیت گسترده اجتماعی آماده سازد. این برنامه‌ها که شامل تحقیق و آموزش و پرورش فردی و سازمانی بود توسط حکومت‌های محلی و سازمانهای امدادی (نظیر برنامه توسعه سازمان ملل، بانک جهانی، اداره توسعه ماوراء بحار انگلستان) حمایت می‌شد. این حمایت دلایل بسیاری داشت نظیر: تمایل به استفاده کامل از منابع انسانی ملی، علاقه به عدالت اجتماعی و برابری و ... ولی شاید بدیهی‌ترین آنها آگاهی روزافزون به این امر بود که چنانچه برنامه‌های توسعه بدون توجه به شرکت زنان و عدم توجه به مسایل مربوط به جنسیت کارکنان و حساسیت خانواده انجام شود، اغلب شکست خواهد خورد.

هرچند ضروری بود که بررسی در تمام کشورهای در حال توسعه انجام شود. ولی این مرکز بررسی خود را در کشورهای تانزانیا، اوگاندا، کنیا، غنا و بنگلادش متمرکز کرد. برنامه‌های برادفورد شامل موارد مختلفی می‌شد که در این مقاله صرفاً به قسمتی از آن که مربوط به آماده کردن زنان برای مشاغل مدیریت ارشد بود اشاره می‌شود.

## برنامه‌ها

در نتیجه تحقیقات انجام شده در این کشورها، و مقایسه آنها با مدیران ارشد و فعالیتهای کشورهای تانزانیا، اوگاندا، کنیا، سایر کشورهای در حال توسعه، اجتماعی آنها یافته‌های ذیل قابل غنا، و بنگلادش، و بررسی مطبوعات در مورد نقش زنان به عنوان توجه است:

- ◀ کمی تعداد زنان در پستهای رهبری
- ◀ وجود تبعیض آشکار در مورد زنان، مثلاً تا ۱۱ سال پیش، در بنگلادش در سازمانهای دولتی زنان اجازه ورود به گروههای ارشد اداری را نداشتند.
- ◀ توجه کمتر به آموزش دختران، که بیشتر ناشی از طرز تفکر والدین در مورد تفاوت ارزش اقتصادی دختران و پسران است.
- ◀ عدم توجه سیاست اجتماعی به مسئله جنسیت در بسیاری از جنبه‌های زندگی مثل: حمل و نقل، رفاه اجتماعی، تندرستی.
- ◀ تقسیم مشاغل از نظر جنسیت شاغل، مثل: تفاوت بین غنا (کشوری کشاورزی)، جایی که زنان زیادی به خرده‌فروشی اشتغال دارند، و بنگلادش (آن هم کشوری کشاورزی)، جایی که زنان اجازه ندارند به بازار بروند و یا فرق گذاشتن بین دستمزد دریافتی دو جنس (زن و مرد) به هنگام درو کردن محصولات کشاورزی.
- ◀ ساختارهای فرهنگی - اجتماعی که امکان فعالیت اجتماعی را برای زنان مشکل می‌سازد.
- ◀ بی حرمتی و تندگی و مخالفت با زنانی که با دیگران متفاوت هستند، مثل زنانی که ازدواج نمی‌کنند.
- ◀ فقدان آموزش لازم برای زنانی که ادامه تحصیل می‌دهند و استخدام می‌شوند.

سازمانهای گوناگون برنامه‌های مختلفی برای رفع مسایل و مشکلات فوق و برای اینکه زنان در تمام جنبه‌های زندگی در کنار مردان قرار گیرند، تنظیم نموده‌اند. ولی برنامه‌ای که توسط دانشگاه برادفورد تدوین گردید به آموزش و تربیت زنان در بخش عمومی و یا فعالیت اجتماعی	(بطور کلی) و یا کسانی که می‌توانند نقش اصلی در اتخاذ سیاست ملی داشته باشند، می‌پردازد. به این ترتیب اجرای برنامه‌ها به برگزیدگانی کوچک (از نظر تعداد) ولی قوی (از نظر توانایی) واگذار شد که می‌توانستند در کشورهای خود در مورد موقعیت زنان اثر زیاد بگذارند و	حداقل به عنوان سیاستمدار، مقام قضائی، یا کارمند دولت مسئول تنظیم سیاستهای مربوطه باشند. تا این تاریخ حدود ۸۰ زن از کشورهای در حال توسعه در برنامه‌های برادفورد شرکت کرده‌اند. اقداماتی که طبق طرح برادفورد، برای آموزش و تربیت این زنان انجام شده بطور خلاصه عبارتند از:
---	---	--

۱) انجام مطالعاتی در کشورهای مربوطه (کد بیشتر توسط زنان بومی همان کشورها انجام شده است) به منظور کسب اطلاعات لازم در مورد پست و موقعیت زنان و نیازهای آموزشی آنان برای احراز پستهای مدیریت (علاوه بر این تحقیقات، سازمانهای دیگری به دلایل متفاوتی اطلاعاتی جمع‌آوری کرده‌اند که در این طرح مورد استفاده قرار گرفته است) و کوشش در جهت ایجاد مراکزی در داخل کشورها به منظور نگهداری اینگونه اطلاعات.

۲

جلب حمایت و پشتیبانی وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی در انجام این برنامه‌ها.

۳

شرکت دادن رؤسای سازمانها و سرپرستان مستقیم زنانی که در برنامه‌ها شرکت دارند در تعیین و تشخیص پروژه‌هایی که آموزش (مورد نظر برنامه) در آنها قابل استفاده است.

۴

توجه به هر عاملی که بنظر می‌رسد برای پیشرفت اکثر زنان در مشاغل کلیدی ضروری است.

۵

گنجاندن آموزش رسمی در داخل برنامه‌ها، منجمله آموزش در کشور ثالث و بدنبال آن آموزش گسترده در داخل کشور توسط خود زنان، سرپرستان آنها، رؤسای سازمانهای آنها، وزیران و مقامات رسمی دولتی.

هرچند نکات فوق

چارچوب اصلی برنامه‌ها را

مشخص می‌کند، ولی تمرکز

اصلی این مقاله آگاهی از این

امر است که نظرات رسمی

در مورد آموزش و تربیت زنان

برای احراز مشاغل مدیریت

ارشد چیست و نشانه‌های آن

کدام است.

### آموزش زنان برای احراز مشاغل مدیریت

آموزش مدیریت مخصوص زنان، سالهاست که در آمریکا و انگلستان وجود دارد. حتی برخی از سازمانهای دولتی و خصوصی اقدام به برگزاری دوره‌های آموزش مدیریت مخصوص زنان نموده‌اند. با بررسی این برنامه‌های آموزشی و مطالبی که در چنین دوره‌های آموزشی ارائه می‌شود، می‌توان روشهای مختلف را تشخیص داد و ثابت کرد که این تفاوت روشها هم برداشت و طرز تلقی متفاوت در مورد مدیران زن و هم تفاوت در مورد تعریف مدیریت را نشان می‌دهد.

مثلاً در بسیاری از کتابهای درسی مدیریت، راهنماها، مقالات مجلات، سمینارهای آموزشی و غیره آنجا که به زنان اشاره دارد، مطالب زیر عنوان شده است:

مدیریت براحتی قابل تعریف است: مدیریت یک سری فعالیتها،

رفتارهای لازم و غیره است. در گذشته مدیریت بیشتر بوسیله مردان اعمال می‌شد، لذا دانش و مهارتهای خاص آن از مردان به مردان مدیر بعدی منتقل شده است. از طرف دیگر، زنان تجربه کمتری دارند از اینرو کمتر می‌توانند به عنوان یک مدیر رفتار کنند. در قلمرو مدیریت، زنان «مردناقص» هستند و اگر نقایص آنها از بین برود (شاید از طریق آموزش) آن زمان می‌توانند مدیران خوبی باشند. درست مثل مردان، و مسئله حل می‌شود. بنابراین هیچ مانعی، در مورد مدیریت زنان وجود ندارد غیر از عدم آگاهی خود زنان. همینکه این مانع با آموزش برطرف شد زنان می‌توانند در این زمینه با مردان رقابت کنند.

در واقع، بسیاری از برنامه‌های آموزشی چنانچه به مهارتهای خاصی که برای زنان مفید است توجه کنند،

مفیدتر و اثربخش‌تر خواهند بود. کما اینکه اخیراً «قاطعیت» به عنوان یک مهارت لازم برای زنان مورد توجه قرار گرفته است. با نگاهی اجمالی به عناوین کتابهایی که جهت آموزش زنان برای احراز پستهای مدیریت و مدیریت ارشد بکار می‌رود، شاخص و مقیاس و حدود آموزشها مشخص می‌گردد. عناوینی نظیر: «خود پرورشی برای مدیران زن»، «روشهای مدیریت برای زنان»، «روشهای رفتاری برای مدیران زن».

در مورد شایستگی زنان برای احراز مشاغل مدیریت نظری وجود دارد که معتقد است: این یک حقیقت است که مردان و زنان با هم فرق دارند. بنابراین بدیهی است که مهارتهای مدیریتی آنها نیز با یکدیگر تفاوت دارد. متأسفانه در گذشته سازمانها برای مهارتهای

مدیریتی زنان که «مهارت زنانه» نامیده می‌شد (در مقابل «مهارت مردانه» مردان) ارزشی قایل نبودند. بنابراین لازم است که سازمانها برای ایجاد تعادل، به زنان اجازه دهند که «مهارت‌های زنانه» خود را در مشاغلی که می‌توانند مفیدتر و مؤثرتر باشند، بکار برند و مکمل مردان باشند.

اظهار نظر دیگری که طرفداران بیشتری دارد، معتقد است که زنان، مخصوصاً زنان مدیر، برای انجام کار می‌باید بیشتر تلاش کنند لذا تحت فشار قرار می‌گیرند. بنابراین آموزش مدیریت برای زنان اغلب به مهارت‌های مدیریت در شرایط فشار (تنش) مربوط می‌شود.

بهرحال، در اغلب کشورها، در مقام مقایسه، از نظر میزان تحمل فشار بین انسانها تحمل زنان بیشتر از مردان است. البته استثناهایی هم در برخی از فقیرترین کشورهای جهان وجود دارد، ولی بعید است که بازتاب فشارهای مدیریتی در زنان باشد. شکی نیست که وضعیت پیچیده‌تر از این است که با ارزیابی ساده توانایی قابل توجیه باشد، ولی بهر حال بحث «عدم صلاحیت» زنان برای احراز مشاغل مدیریت ارشد به علت عدم تحمل فشار روز بروز بیشتر مطرح می‌گردد. یک نمونه آن تحقیقی

است که توسط «انجمن مدیران انگلستان» به عنوان «دیگری» یا «غیرعادی». در سال ۱۹۹۴ انجام شد. در این تحقیق عنوان شد که برای اولین بار در طی ۴۰ سال گذشته تعداد زنان مدیر در انگلستان کاهش یافته است.

دلیلی که اظهار شد این بود که زنان دریافته‌اند که کار به عنوان یک مدیر به همراه اداره امور منزل فشار آفرین است. هرچند هیچ مدرکی برای تأیید این نظر ارائه نشده ولی این عقیده را که زنان مدیر تحت فشار بسیار زیادی هستند، تقویت کرده است. جالب اینجاست که در همان زمان یک مجله پرفرمدار زنان در یک بررسی در مورد افزایش مصرف مواد الکلی در زنان اعلام کرد که درصد استفاده از مشروبات الکلی در «زنان مدیر» افزایش یافته است. البته در این بررسی به دلیل این افزایش مصرف اشاره نشده است. در این جا بحث این نیست که زنان مدیر تحت فشار بیشتر قرار دارند یا نه؟ بلکه این است که چنین چیزی درباره آنها گفته می‌شود.

آنچه که به عنوان عدم مهارت، تفاوت مهارتها، یا عدم توانایی در مقابله با فشار گفته می‌شود در واقع از آنجا ناشی می‌شود که «مدیران مرد» به عنوان یک «هنجار» یا نمونه قبول شده به حساب می‌آیند و «مدیران زن»

### طرحریزی برنامه آموزشی

نظریه‌ای است که به جای استناد به عدم شایستگی زنان، عدم تناسب سازمانی برای استخدام زنان در

پیش فرض این است که استعداد مدیریت در وجود افراد به ودیعه گذاشته شده و زنان، به دلایل مختلف، از این موهبت برخوردار نیستند، و یا شایستگیهای دیگری دارند.

اسطوره‌های سازمانی تفاوت در رفتار مدیریت را ناشی از جنسیت مدیر می‌دانند. ولی برای اثبات این امر دلیلی وجود ندارد. چنین افسانه‌هایی برای زنان کاملاً گنجی کننده و نامفهوم است، هم در ارتباط با نیازهای آموزشی آنها و هم در نیل به پستهای مدیریت ارشد.

از جنبه دیگری نیز می‌توان به مسئله آموزش زنان مدیر توجه کرد: تجزیه و تحلیل ساختارهای سازمانی و مشاغل از نظر حساسیت به جنسیت مشاغل. این نظریه به جای فرد، سازمان و نیروهای را که در سازمان به ارتباط بین دو جنس و ایجاد فرصت‌های نابرابر شکل می‌دهد، در نظر می‌گیرد. از این دیدگاه، چنانچه بخواهیم تغییر بوجود آوریم، باید به هر دو جنبه ساختارهای سازمانی و ایجاد مناسبات متقابل بین افراد در سازمانها و در کل جامعه، توجه کامل نماییم. این نظریه با روش قبلی، که به زن و پرورش مهارت او توجه می‌کرد، تفاوت کلی دارد.

پستهای مدیران ارشد را کلید اصلی مشکل می‌داند و بطور ضمنی بر آموزش و تربیت زنان برای ایفای نقش مدیران ارشد تأکید دارد. در این نظریه منظور از آموزش و پرورش صرفاً فراگیری مجموعه مهارتها نیست و به جای افزایش مهارتها، بر تجزیه و تحلیل ارتباطات دو جنس (بطور اعم) و قدرت و ارتباطات دو جنس (بطور اخص) تکیه می‌کند و استراتژی‌هایی برای تغییر و اصلاح این ارتباطات و هماهنگ ساختن اقدامات فردی و گروهی تنظیم می‌کند و از آنجا که معتقد است مشکلات مربوط به جنسیت (کارکنان) فقط خاص زنان نیست، در سیاستگذاریها به حساسیتهای مربوط به جنسیت (کارکنان) دقیقاً توجه دارد و بدین ترتیب زنان را تشویق می‌کند که موقعیت خود را، نه تنها در سازمان، بلکه در تمام جنبه‌های زندگی تجزیه و تحلیل کنند و دریابند. در این نظریه لزوم آموزش مهارتها نادیده گرفته نمی‌شود بلکه بیشتر به مسایل خاصی می‌پردازد که به حصول هدفهای آموزشی و پرورشی فوق‌الذکر کمک می‌کند.

در برنامه‌های برادفورد به منظور توجه صحیح به امر آموزش مهارتها، سعی بر این بود که مهارتهایی که کارکنان مرد ادعا می‌کنند دارند ولی زنان اغلب فاقد آن مهارتها هستند، روشن شود. اینجا تأکید به «روشن کردن» مسئله است زیرا به هنگام

اجرای برنامه‌های برادفورد موارد زیادی پیش آمد که مشخص می‌کرد زنان مهارت و تجربه زیادی در مدیریت دارند.

باید به این باور زنان که، مردان مهارتهای متفاوت و بهتری (که برای اعمال مدیریت اثربخش ضروری است) دارند، توجه می‌شد. بطور خلاصه، زنان به دلایل مثبتی نیاز داشتند که صفات آنها و استفاده مناسب از آن صفات را ثابت کنند. علاوه بر این، بحث اصلی این بود که زنان برای اینکه همانند مردان اثربخش باشند باید مهارتهایی کسب نمایند.

طنزی وجود دارد که می‌گوید: هر زمان که زنان مهارتهای مربوط به مردان را بدست آورند، آن مهارتها بی‌ارزش می‌شود و نیاز به مهارت دیگری پیدا می‌شود که البته زنان فاقد آن هستند. در اروپای قرن ۱۹ و اوایل قرن ۲۰، «منشیگری» یک شغل و مهارت مردانه بود. ولی بتدریج بدلیل گسترش تکنولوژی و عدم نیاز به مهارتهای خاص، مشاغل منشیگری توسط زنان اشغال شد. بخش دولتی انگلستان مثال بارز این مورد است. (هرچند هنوز هم لغت «سکوتوری» برای اعضای عالیرتبه سازمانی بکار می‌رود). در کشورهایی که مستعمره انگلیس بودند نیز، همانند انگلستان، مردان از مشاغل منشیگری به سایر مشاغل کارمندی و اداری منتقل شدند. آن مشاغل کارمندی زیاد

سخت‌تر و پیچیده‌تر از مشاغل منشیگری امروزی (که نیاز به کاربرد تجهیزات و داشتن مهارتهای فن‌آوری دارد) نبود. تا همین اواخر مشاغل کارمندی عموماً توسط مردان تصدی می‌شد و حقوق بهتر و شرایط کاری مناسب‌تری هم داشت.

از طرف دیگر، زمانی که شغل «منشیگری» و کار با ماشینهای اداری به زنان واگذار شد ارزش و اعتبار خود را از دست داد و تقریباً حالت مستخدم (و یا بگفته «کنتر» (Kanter) «زن اداره») را پیدا کرد. زیرا این زنان سکرتری بودند که برای کارکنان مرد چای تهیه می‌کردند. در مراحل اولیه برنامه برادفورد آزمایش جالبی انجام شد. از شرکت کنندگان خواسته شد که «مدیریت» را تعریف و تجزیه و تحلیل کنند. آنها یک سری اصول و مهارتهای لازم را برای مدیریت عنوان کردند (اصول و مهارتهایی که برای هر دانشجوی مدیریت کاملاً آشناست). چند روز بعد از آنها خواسته شد فهرستی از فعالیتهایی که برای اداره خانواده خود انجام می‌دهند تنظیم نمایند و تأکید شد که مسئول اداره خانواده می‌تواند مرد یا زن باشد. بیشتر شرکت کنندگان اعلام داشتند که در فرهنگ آنها اینگونه فعالیتها (وظایف مربوط به اداره منزل) بیشتر توسط زنان انجام می‌شود. سپس از آنها خواسته شد که مهارتهای لازم برای انجام این فعالیتها را بیان کنند. بدین ترتیب

مقایسه بین مهارت‌های لازم برای اداره منزل و مهارت‌های مورد نیاز برای اعمال مدیریت ممکن گردید. آن دو فهرست نقاط مشترک زیادی داشتند، در هر دوی آنها نیاز به برنامه‌ریزی، نظارت و سرپرستی، بودجه‌بندی، کنترل و توانایی مدیریت مورد تأکید بود.

هرچند در برنامه برادفورد بر مهارت‌ها زیاد تأکید نمی‌شد ولی آرایه آگاهیها و اطلاعات اصلی به افراد ضروری شناخته می‌شد. از آنجا که بسیاری از زنان در کشورهای متبوعه و در داخل سازمان‌های خود از کسب اطلاعات لازم و ضروری محروم بودند، از اینرو آن اطلاعات در دوره رسمی آموزشی پیش‌بینی می‌شد. در اینجا دو جنبه وجود دارد، یک سری اطلاعات عمومی رسمی، که گاهی اوقات بطور مرموزی از دسترس هرکسی که بآن نیاز دارد دور است، و یک سری اطلاعات غیررسمی و یا سیستم تصمیم‌گیری غیررسمی، که اغلب همه کارکنان قدیمی از آن اطلاع دارند (شبکه کارکنان قدیمی).

در مورد اطلاعات رسمی باید گفت که زنان اغلب از جرگه کسانی که «نیاز به آگاهی دارند» خارج هستند. در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، دختران از آغاز کودکی از آموزش محروم می‌شوند و اغلب میزان بیسوادی بین دختران بسیار بیشتر از پسران است. در کشورهای پیشرفته، هرچند بیشتر زنان آموزش

می‌بینند ولی آنها هم بندرت به مدارج تحصیلی عالی و آموزش تخصصی می‌رسند. حتی میان گروه‌های برگزیده و تحصیل کرده نیز همیشه به ضرورت آگاهی و آموزش زنان، در محیط کار و در برنامه آموزش سازمانی، توجه نمی‌شود. چند مثال این امر را روشن می‌کند: در تحقیقی که در مورد زنانی که جزو مقامات ارشد دولتی انگلستان بودند انجام شد، همه آنها در مورد طرز فکر والدینشان درباره آموزش دختران گفتند؛ اکثر والدین آنها معتقد بودند که «تحصیل تا حدی برای دختران خوب است تا بتوانند در میهمانیهای شام همسرانشان میزبانان بهتری باشند.» از مصاحبه‌هایی که در بنگلادش انجام شد این اطلاعات بدست آمده: «من از مدت‌ها قبل فهمیدم که ضروری است زنان در برنامه‌ریزیهای اقتصادی سهم باشند ولی به من گفته شد که این کار برای زنان غیرممکن است. برای اینکه هیچ چیز راجع به اقتصاد نمی‌دانند و این امر واقعیت داشت. به زنان اقتصاد یاد داده نمی‌شد، من خود اقتصاد را خواندم و یاد گرفتم و مطمئن شدم که بسیار بیشتر از مردانی که منصوب می‌شوند از اقتصاد اطلاع و آگاهی دارم. آنها هم مجبور شدند مرا به این کار بگمارند.» نکته این است که دختری که خیلی خوب تحصیل کرده باشد، می‌تواند ازدواج بهتری داشته باشد.

برنامه برادفورد کوشش کرد فقدان آگاهی و اطلاع رسمی زنان را از راه‌های مختلف جبران و اصلاح نماید. در این برنامه هم اطلاعاتی در مورد کشور زنان شرکت کننده در دوره (اطلاعاتی که شاید دسترسی به آن برای خود آنها امکان نداشت) و هم فرصت‌ها و منابعی برای مطالعات شخصی آنها در زمینه‌های مورد نیازشان در اختیار آنها گذارده می‌شد. برای مثال: در کشور بنگلادش برخی از زنان امکان یافتند که در رشته سیستم‌های حقوق تطبیقی در انگلستان و مالزی تحصیل کنند و به این ترتیب در مقام رئیس دادگاه بخش نقش بیشتری برعهده گیرند. علاوه بر این زنان توانستند در محیط مناسبی، به دور از چشمان خُرده‌گیر، اطلاعات و معلوماتی را بدست آورند که دسترسی و آگاهی به آنها برای کارکنان مرد کاملاً ممکن و مسلم بود. در مورد «شبکه کارکنان قدیمی» باید گفت که آنان موانع سازمانی جدی در مورد پیشرفت زنان هستند و نمی‌توان صرفاً با برنامه آموزشی با آن مقابله کرد. بهر حال آنچه که می‌توان انجام داد این است که با دادن فرصت بیشتر به زنان آنان را قادر سازیم تا به نتیجه برابر با مردان برسند. این امر می‌تواند شامل: افزایش اعتماد به نفس (به عنوان نتیجه برنامه آموزشی) و اتخاذ استراتژی‌هایی برای ایجاد گروه‌های زنان در داخل کشورهاشان باشد.

بطور خلاصه، برنامه‌های آموزش

① تجزیه و تحلیل از نظر جنسیت کارکنان، شامل تجزیه و تحلیل کار مدیریت، تشخیص موانع اساسی و تعیین استراتژی‌هایی برای رفع آنها، تشخیص رابطه قدرت با جنسیت کارکنان، ایجاد و توسعه شبکه‌های پشتیبانی درون سازمانی برای اجرای برنامه‌ها و تشخیص برنامه‌های عملیاتی برای اجرای این استراتژی‌ها.

② ایجاد فرصت برای افزایش دانش و آگاهی در زمینه‌های خاص نظیر: سیاست‌گذاری و فرآیندهای آن، استفاده (ویاسوء استفاده) از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، ایجاد مؤسسات پشتیبانی برای تغییر و تعدیل ساختارها و ...

③ بالاخره در حداقل مدت ممکن، ایجاد مهارت‌های مدیریت نظیر: گزارش‌نویسی، روش‌های مصاحبه و برنامه‌نویسی.

معمولاً گفته می‌شود که بر اثر آموزش اعتماد به نفس افراد نیز افزایش می‌یابد. مسئله احساس اطمینان و اعتماد به نفس زنان در محیط کار موضوع پیچیده‌ای است. بیشتر مدیران زن که در محیط‌های

مردانه (محیط‌هایی که قدرت مردان حاکم است) کار می‌کنند، یا واقعاً اعتماد به نفس ندارند یا ظاهراً اینطور بنظر می‌رسد. همانطور که گفته شد، هدف اصلی برنامه آموزشی برادفورد: افزایش

اعتماد به نفس نبود، ولی تقریباً تمام زنانی که دوره را تمام کردند اظهار داشتند که زمانی که به سرکار خود برگشتند اعتماد به نفس بیشتری پیدا کرده بودند. در مواردی حتی مدیران آنها نیز به این امر اذعان نمودند.

### نتایج برنامه‌ها

(همانگونه که قبلاً ذکر شد، برنامه‌هایی که در آفریقای شرقی انجام شد بسیار وسیع و گسترده بود. لذا نتایجی که در اینجا عنوان می‌شود براساس همان برنامه‌هاست.)

شرکت‌کنندگان علاوه بر تکمیل پرسشنامه پایان دوره طی ۶ تا ۸ ماه پس از پایان دوره آموزش رسمی، در کشور متبوعه خود مورد بررسی و مراجعه قرار گرفتند و در مورد ارزیابی دوره با آنها مصاحبه‌ای انجام شد. ۱۱ سؤال تنظیم شد و بصورت غیررسمی از آنها پرسیده شد. یک سری سئوالها در مورد عکس‌العمل (واکنش) بقیه نسبت به

آنها پس از پایان دوره و بازگشت به سرکار بود. باین ترتیب اگرچه در بسیاری موارد با سرپرستان مصاحبه‌ای انجام نشد ولی خود زنان نظر مدیرانشان را گزارش دادند. علاوه براین، شرکت‌کنندگان در آخرین روز دوره آموزشی طی نامه محرمانه‌ای، برنامه‌های خود را بطور خلاصه نوشته بودند که این نامه سه‌ماه بعد از پایان دوره و بازگشت آنها به کار، برایشان ارسال شد و این خود یک یادآوری ضمنی قبل از برنامه ارزیابی بود به این ترتیب، تجارب و مشاهدات حدود ۶۰ زن شرکت‌کننده در برنامه آموزشی

بدست آمد. هرچند در طول حدود سه سالی که زنان دوره آموزشی را طی می‌کردند تغییراتی خارج از کنترل آنها پیش آمد که مهمترین آن تغییر ساختار اقتصاد ملی کشورها بود که باعث تغییرات سریعی در بخش عمومی شد ولی تشابهات قابل توجهی بین نتایج دوره در سه کشور تانزانیا، اوگاندا و کنیا (که در دوره شرکت کرده بودند) وجود داشت. یک مورد این بود که برنامه‌های آموزشی مخصوص مدیران ارشد زن که حاوی اطلاعاتی در مورد مسایل مربوط به جنسیت کارکنان و تجزیه و تحلیل آن باشد

برای آماده کردن زنان برای مشاغل رهبری و همچنین پیشرفت بعدی آنها مناسب، مفید، و مهم است. نتیجه دیگر این بود که خود زنان شرکت کننده در دوره، در کشورهای خود، برای آموزش سایر زنان در همین زمینه (تجزیه و تحلیل مسایل مربوط به جنسیت کارکنان) پیشقدم شدند.

این نتایج با تجربه‌ای که در انگلستان بدست آمد کاملاً تفاوت دارد. مثلاً در بررسی که در سازمانهایی نظیر آتش‌نشانی و پلیس محلی انجام شد، مسئولان خواستار وضع قانون و یا برنامه‌هایی برای افزایش مهارتها بودند و از «آگاهی» و یا هر نوع توجه خاص به مسایل مربوط به جنسیت کارکنان و یا زنان اجتناب می‌کردند. در یکی از قسمتهای برنامه آموزشی برادفورد، شرکت کنندگان از یک سازمان آموزشی مهم، که مشتریان اصلی اش شرکتهای تجاری عمده در انگلستان بودند، سئوالاتی در مورد موضوع برنامه‌های آموزشی مطرح کردند. آن سازمان جداً معتقد بود که آنچه مورد نیاز است آگاهی از قانون و مقررات است و اگر لازم شد، افزایش مهارت زنان. پس از بررسی دقیقی که در مورد مشتریان انجام شد، مشخص گردید که آنها نیز نیازی به بررسی ارتباط جنسیت کارکنان و قدرت احساس نمی‌کنند.

هر یک از کشورهای شرکت کننده در برنامه آموزشی برادفورد در شرق

آفریقا، ساختار سیاسی و اقتصادی خاصی داشتند که در نتیجه برنامه‌ها اثر گذاشت. در کشور کنیا، در ۳ سال مدت اجرای برنامه، عدم ثبات سیاسی و اقتصادی افزایش بسیار یافت. این امر باعث شد تا زنان در زندگی داخلی، شغلی، و سازمانهای محل کار خود دچار مشکلاتی گردند. مخصوصاً موقعیت سیاسی خاصی که پیش آمد موجب شد تا زنانی که مشغول گذراندن دوره بودند از بخش دولتی خارج شوند. ولی در همان زمان آنها خود می‌دانستند که قادرند در بخش خصوصی فعالیت نمایند.

از آنچه که زنان «کنیا» در مورد تجربه خود در دوره آموزشی بیان داشتند مشخص می‌شود که آنها برای اولین بار از وجود تبعیض در مورد زنان آگاه شدند. مثال این امر نظریات اظهار شده زیر است:

"ما در صدد هستیم مسایل مربوط به جنسیت در کار را بطور آشکار مورد بحث قرار دهیم." و شاید مهمتر از آن، "تمرکز و توجه به مسئله جنسیت کارکنان خوب است ولی مسایل را حل نمی‌کند. هنوز تعداد مردان کارمند بسیار زیاد است."

در «اوگاندا» اوضاع سیاسی و اقتصادی به گونه‌ای دیگر بود. در آنجا بدلیل اعمال سیاست صرفه‌جویی، بسیاری از کارکنان بخش دولتی کار خود را از دست دادند ولی بسیاری از زنان باقی ماندند (و این امر نمایانگر موفقیت برنامه آموزشی برادفورد

بود). بهر حال، علیرغم تردید سازمانها، اکثریت زنان در کار خود ابقا شدند. البته برخی از آنها ترجیح دادند که کار دولتی را ترک کنند و خود به فعالیت پردازند و بسیاری از این گروه طرحهای درآمدزایی را شروع کردند. این نکته با فلسفه اساسی برنامه آموزشی برادفورد که "زنان می‌باید موقعیت خود را نه تنها در سازمان، بلکه در کل زندگی ارزیابی و تجزیه و تحلیل نمایند" تطابق کامل دارد. در «اوگاندا» تأثیر برنامه آموزشی بیشتر از بقیه کشورها بود. شرکت کنندگان اوگاندایی دریافتند که این مرحله جزء با معنایی از زندگی‌شان است و مایل بودند که فعالیت خود را افزایش دهند. آگاهی از ارتباط قدرت و جنسیت کارکنان و توسعه نظریه‌های استراتژیک نیز به این امر کمک کرد.

کشور «تانزانیا» نیز به دور از مشکلات اقتصادی نبود ولی از ثبات سیاسی بیشتری برخوردار بود. بسیاری از زنان ارتقاء یافتند، و یا با اجرای برنامه‌های استراتژیک (که خود در پایان دوره تنظیم کرده بودند) به خوبی پیشرفت کردند. نکته قابل توجه این است که همکاری همه جانبه زنان با یکدیگر باعث شد که حکومت «تانزانیا» «مدیریت امور مربوط به جنسیت کارکنان» را بوجود آورد. این سازمان مسئول سیاستگذاری، آموزش کارکنان (با توجه به جنسیت آنها)، جمع‌آوری اطلاعات و اسناد، تحقیقات، و



ارزیابی بود. علاوه بر اینها، زنان موفق شدند هم سرمایه‌ای جهت اجرای نتایج برنامه در مناطق روستایی جذب کنند و هم طرحهایی برای احقاق حقوق زنان در مورد کسب مقامات ارشد دولتی تنظیم نمایند.

تمام این کارها بر تجزیه و تحلیل جنسیت کارکنان و حساسیت آن متمرکز بود. به هنگام اجرای هر طرح، به علت آنکه اکثر مقامات دولتی مرد بودند درخواست شد که هر کدام از آنها یکی از کارمندان زن خود را در

فعاليتها شرکت دهند (و همه این درخواست را قبول کردند). بسیاری از زنان هنگامیکه در تعیین خط‌مشی و سیاستهای مربوط به جنسیت کارکنان شرکت داشتند مسایل زیر را به دقت مورد توجه و بررسی قرار دادند:

• جلوگیری از اعمال معیار متفاوت (که قبلاً اعمال می‌شد) در مورد مردان و زنان به هنگام تعدیل نیروی انسانی.

• حصول اطمینان از امکان استخدام زنان برای پستهایی که قبلاً فقط توسط مردان تصدی می‌شد.

• اطمینان از پرداخت حقوق و مزایای یکسان به مردان و زنان.

• موفقیت زنان تانزانایی بسیار قابل توجه بود. ارتباط و همکاری دوستانه و حمایتگر زنان از یکدیگر باعث افزایش اثربخشی تک تک آنها و اعتماد به نفس آنان شد.

### غرب از این نتایج چه می‌تواند بیاموزد؟

در سمینار امور مالی و بانکی که اخیراً در انگلستان برگزار شد اعلام گردید که "زنان زیر ۳۵ سال می‌باید کاری انجام دهند و برای زنان مسن‌تر دیگر خیلی دیر شده است." البته زنان زیر ۳۵ سال بیشتر به پستهای پایین‌تر تمایل دارند. در آمریکا و اروپا بیشتر بر افزایش مهارت تأکید می‌شود.

امروزه بیشتر پستهای مدیریت میانی توسط زنان تصدی می‌شود. این موقعیت هرچند تا اندازه‌ای به زنان کمک می‌کند ولی کافی نیست، راه‌حلهای دیگری نیز لازم است. بنظر می‌رسد که مخالفتهایی که امروزه در مورد مدیریت زنان اعلام می‌شود هم عکس‌العملی است در مورد تهدید علنی حضور قدرتمند زنان به عنوان افرادی ماهر، قوی و تصمیمگیر، و هم انکاری است بر حق اعتراض قانونی آنها.

زیاد به مسئله جنسیت توجه نمی‌شود و اغلب کشورها، نظیر انگلستان، تحت عنوان کلی «فرصتهای مساوی» به این مسئله می‌پردازند. در انگلستان مقامات محلی اقداماتی در این زمینه انجام داده‌اند ولی «سازمان زنان» و دیگر گروههای نظیر آن، در تشکیلات محلی قدرت کمی دارند و صرفاً نشانه‌توجه به موضوع هستند. مثلاً یکی از مقامات محلی زمانی که می‌خواست در اجرای سیاست "ورزش برای همه" تجهیزات ورزشی را بیشتر کند، ۶ زمین فوتبال دیگر درست کرد. چنین واحدهایی (سازمان زنان محلی) همیشه دستخوش هوسهای عجیب و غریب سیاستمداران قرار می‌گیرند و اغلب از بین می‌روند.

اغلب مقایسه‌ای بین اجتماعات خانوادگی، خویشاوندی و تعاونی

استراتژی‌هایی که توسط زنان کشورهای در حال توسعه اتخاذ شده (و در این مقاله توضیح داده شد) حاوی نظراتی است که در غرب مورد توجه قرار نگرفته و فراموش شده است. نکاتی که غرب می‌تواند از این تجربه‌ها بیاموزد شامل نیاز به توجه و کار در مورد ارتباطات کارمندان مرد و زن و همچنین لزوم توجه بیشتر به جنس کارکنان به هنگام تعیین خط‌مشیهاست. بهر حال بنظر می‌رسد که سازمانهای غربی تمایلی ندارند که پیش از استخدام و به هنگام اشتغال زنان به این عوامل توجه کنند.

مسئله مهم تأکید و توجه به مسئله جنسیت است، نه فقط زنان. هرچند که اغلب این دو واژه به جای هم بکار می‌رود. در غرب، در سیاست ملی

کشورهای در حال توسعه و فرهنگ رقابتی غرب که بر خانواده هسته‌ای، مجزا و فردگرا تکیه دارد به عمل می‌آید. تجربه کار بر روی زنان کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد که همکاری بین زنان مرسوم بوده و نتایجی نیز داشته است.

«گروه کارکنان» اصطلاحی است که در غرب بکار می‌رود، ولی موضوع این است که این گروه‌های کاری بیشتر برای حمایت از فرد بوجود آمده نه گروه. مسئله مهم در طرح برنامه عملی برادفورد این بود که به چه میزان وظیفه‌ای به زنان ارجاع شود که برای سایر زنان کشور خود انجام دهند، و به راستی بنظر می‌رسد که این طرحها به اجرا درمی‌آید. برای بعضیها این فعالیت مهم و پرمعنی بشمار می‌آید و در نتیجه انگیزه آنها را برای کسب اختیار و قدرت قابل توجه افزایش می‌داد.

مفهوم «همکاری» در برنامه، شامل همکاری با مردان نیز می‌شد، هرچند وادار کردن مردان به سهیم کردن زنان در قدرت مشکل بنظر می‌رسید و این خود دلیلی است براینکه در آموزش مردان نیز می‌باید به مسئله حساسیت (جنس کارکنان) توجه شود. تانزانیا آغازگر خوبی در این کار بود. در غرب، بسیاری از کارکنان مرد،

نظیر آنچه که به هنگام اجرای چنین برنامه‌هایی پیش آمد، به اختصاص برنامه آموزشی برای زنان رشک می‌ورزند و حسادت می‌کنند. بدون شک برخی از این خصومتها ناشی از این باور است که زنان در حال کسب مهارتها و دانشی هستند که مردان از دسترسی بآن محرومند. از آنجا که برنامه‌های آموزشی برادفورد براساس مهارت بنا نشده بود، بنابراین زنان شرکت کننده قانوناً حق داشتند که اظهار دارند مهارت خاصی را نیاموخته‌اند. از طرف دیگر، هم خود زنان و هم سرپرستان آنها متوجه شدند که بهره‌وری (زنان) افزایش یافته است. بنابراین بنظر می‌رسد که برنامه‌های آموزشی زنان را قادر ساخت تا از مهارتهایی که قبلاً داشتند بهتر استفاده کنند. این نتیجه هم می‌توانست ناشی از آگاهی بهتر و بیشتر از ارتباط کارکنان زن و مرد در سازمان آنها باشد و هم می‌توانست به خاطر افزایش دانش اعتماد به نفس آنها را بیشتر کند. از آنجایی که محور اصلی دوره آموزشی افزایش مهارت نبود، همکاران مرد قانوناً نمی‌توانستند آنچه را که زنان در طی دوره کسب کرده بودند، بی‌ارزش بدانند. در غرب، برای ترغیب سازمانها در جهت اعطای فرصتهای مساوی به زنان معمولاً استدلال می‌شود که این درست نیست که برای استفاده بهینه از

منابع نیروی انسانی محدودیت بوجود آوریم، و برای موفقیت سازمانها، وجود زنان آموزش دیده، به عنوان نیروی انسانی متخصص، ضروری است. بهرحال، هرچند در غرب کمبود برخی از مهارتها وجود دارد، ولی بهرحال میزان بیکاری، مخصوصاً بین مردان، از حد متوسط بالاتر است. باین ترتیب بحث استفاده از منابع انسانی دیگر مطرح نیست.

باتوجه به اینکه در غرب در برنامه‌های آموزش زنان به موضوع افزایش مهارت توجه کافی نمی‌شود و از آنجا که کشورهای در حال توسعه از سیستم آموزش مدیریت غربی استفاده می‌کنند، ضروری است که کشورهای توسعه یافته دقیقاً اثربخشی روشهای خود را بررسی نمایند. این بررسیها نباید فقط از دید «مقتضیات فرهنگی» برای کشورهای در حال توسعه انجام شود، بلکه باید بیشتر به این نکته پردازد که چه نظرات و کدام روشهای کشورهای در حال توسعه می‌تواند در غرب مورد استفاده قرار گیرد. در اینصورت ممکن است درست‌اندراکاران آموزش زنان بجای پرداختن به ارتباط مقررات قانونی و پرورش مهارتهایی که موقتاً مورد نیاز سازمان است به لزوم بررسی قدرت کارکنان با توجه به جنسیت آنها و ماهیت تساوی واقعی در محیط کار پردازند.

منبع: