

موفقیت زنان در کار راهه^(۱) مدیریتی *

دکتر سیدمهدی الوالی و

مژگان ضرغامی فرد

چکیده

یکی از راه‌های افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، فراهم کردن شرایط و فرصت‌های مناسب برای پیشرفت فرد در کار راهه‌اش است تا او بتواند از توانایی و استعداد خود بهره‌مند و در شغل مورد علاقه گمارده شود. امروزه برگسی پوشیده نیست که زنان به‌عنوان نیروهای مستعد در سازمان‌ها در کار راهه‌شان با موانع متعددی مواجه هستند و کمتر به مشاغل مدیریتی نایل می‌آیند. در این مقاله ابتدا مفهوم کار راهه از دیدگاه‌های متفاوت بررسی و پس از آن به عوامل موثر در موفقیت و شکست زنان در کار راهه مدیریتی براساس تحقیقات معتبر پرداخته می‌شود.

مقدمه

زنان همچون مردان به‌عنوان منابع ارزشمند سازمانی در توسعه و پیشرفت جامعه خود نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. زنان و مردان به همراه هم قادرند تا جامعه و کشور را در مسیر رشد و توسعه قرار دهند و از نیروهای خود بگوتهای هم‌افزا جامعه را بهره‌مند سازند. جوامعی که توانسته‌اند با تفکر راهبردی، موفق به تدوین قوانین برای بهره‌برداری از اندیشه‌های خلاق و قدرت‌سازندگی زنان بشوند و در واگذاری فرصت برای ابزار شایستگی و لیاقت به

کلیه شهروندان، اعم از زن و مرد مساوات را رعایت کنند، پیش از سایر جوامع پیشرفت کرده‌اند. زنان نیمی از جمعیت فعال جهان را تشکیل می‌دهند. تخمین‌های آماری نشان می‌دهد که ۶۰٪ از افزایش نیروی کار در دهه آینده را زنان تشکیل خواهند داد (Cox & Harquai, 1991). از سال ۱۹۷۰ تعداد زنان در مشاغل اجرایی، اداری و مدیریتی به‌طور چشمگیر افزایش یافته اما نسبت زنانی که در سطوح بالای مدیریتی به‌کار

* این مقاله براساس پایان‌نامه تحصیلی خانم مژگان ضرغامی فرد تحت عنوان «موانع ارتقای شغلی زنان در سازمان‌های دولتی» به راهنمایی آقای دکتر سید مهدی الوالی صورت گرفته و در سال ۱۳۷۹ در مجله پژوهش‌های مدیریت چاپ شده است.

گرفته می‌شوند هنوز پایین است.

در اکثر کشورها، زنان تنها بخش کوچکی از سمت‌های مدیریتی را اشغال می‌کنند. براساس آمار سال ۱۹۹۱، زنان در کشور کویت ۲٪، اسپانیا ۶/۶٪ و شیلی ۱۷/۸٪ از مشاغل مدیریتی را دارا بودند. (Women's International Network News, 1991).

برحسب اطلاعات مرکز آمار ایران (سال ۱۳۷۸) میزان مشارکت زنان در نیروی کار ۲۹/۱۷٪ بوده است که فقط ۵/۳۲٪ از کل مشاغل مدیریتی را زنان اشغال کرده‌اند (مرکز مشارکت زنان، ۱۳۷۸). بنابراین بررسی موانع موفقیت زنان در کار راه مدیریتی و عوامل موثر بر پیشرفت آنان در این مسیر ضرورت می‌یابد.

موانع موفقیت زنان در کارراه

ناابرابری‌های جنسی در سطوح مدیریت سازمان‌ها، به‌روش‌های متفاوت تشریح می‌شود. برخی از محققان با تأکید بر وجود تفاوت‌های میان زنان و مردان معتقدند زنان در مقایسه با مردان تحصیلات، شایستگی، آموزش و تجربه کمتری دارند. برخی هم بر فرایند اجتماعی شدن زنان تأکید کرده‌اند که ممکن است منجر به خصوصیات شخصیتی زنانه

شده که مغایر با سبک‌های مدیریتی پذیرفته شده و ارزش‌های سازمان باشد. درمورد اینکه زنان تمایل به جستجو و ورود به درجات محدودی از مشاغل دارند، مدارکی در دست هست. زنان تمایل به دستیابی به تحصیلات بالاتر یا موفقیت‌های پذیرفته شده در زمینه‌هایی دارند که به ندرت منجر به انتصاب آنان در پست‌های مدیریتی می‌شوند. به‌طور نمونه در مورد تحصیلات، زنان در علوم انسانی بیشتر و در علوم مهندسی و تجارت کمتر علاقه نشان می‌دهند. البته مطالعات دیگری نشان می‌دهد که این عوامل نمی‌تواند همه اختلاف‌ها را در پیشرفت کارراه و حرکت به سمت بالای سازمان نشان دهد (Cox & Harquail, 1991).

برخی مطالعات نشان داده است که زنان با موافقت بیشتری

تعریف کارراه

در اصطلاح عامه، کار راه به معنای کارراه شغلی^(۲)، به توالی موقعیت‌های کاری که فرد در طول زندگی خود بدان مشغول است یا به رشد فرد در توالی تجارب کاری خود طی زمان، اطلاق می‌شود:

(Arthur Hall; & Lawrence, 1989, P.8). در تعریف سنتی از کارراه، بر توسعه و پیشرفت سلسله مراتبی فرد تأکید شده است. اما پیچیدگی‌های محیطی و تغییرات سازمانی تعاریف وسیعتری از کارراه را ایجاد می‌کنند.

از دیدگاه سازمانی (به‌طور مفهومی و کاربردی) «کارراه» منافع بسیاری دارد و برای هدف‌های برنامه‌ریزی مفید است. مثلاً در زمینه برنامه‌ریزی جانشینی مدیریتی^(۳) و به ویژه جایی که فلسفه و فرهنگ سازمان باید و استعداد‌های مدیریتی موجود را رشد دهد. براساس این دیدگاه، کارراه به‌عنوان یک توالی منطقی از موقعیت‌های کاری تعبیر می‌شود که سازمان‌ها را به هدایت افراد توانمند برای حرکت به پست‌های خالی یا سطح مدیریت و برآورده کردن نیازهای

موفقیت کارراهه» را آنتجان که در نمودار ۱ ارائه شده گزارش داده است (Kirchmeyer, 1998).

در این مدل، گروه‌های تعیین کننده شامل: عوامل انسانی، عوامل فردی، عوامل بین شخصی و عوامل خانوادگی است که این چهار عامل ممکن است تأثیرات متفاوتی در مورد زنان و مردان داشته باشد. عامل انسانی به سرمایه‌هایی مانند تحصیلات و تجربه شخصی اشاره دارد که ارزش فرد را در محیط کار غنی تر می‌سازد. عامل فردی، ویژگی‌های شخصیتی و دیگر عوامل فیزیکی است که به ظرفیت فرد برای مدیریت توجه می‌کند؛ مانند نقش‌های جنسیتی (زنانگی - مردانگی) (۶) و جنبه‌های انگیزشی. عامل بین شخصی به روابط حمایتی در کار اشاره دارد که عملکرد فرد را تسهیل می‌کند. مانند مشاوران و شبکه‌های دولتی. آخرین گروه، عامل خانوادگی است که متغیرهای وضعیت خانوادگی را دربر می‌گیرد و می‌تواند بر کارراهه فرد اثر بگذارد.

کرسچمیر میزان تأثیر عوامل مطرح شده در مدل تعیین‌کنندگان موفقیت کارراهه را طی مطالعه‌ای در بین ۱۰۵۴ مدیر (۵۵۷ مدیر مرد و ۴۷۷ مدیر زن) در استرالیا، بررسی و دریافت است که عامل فردی آثار قوی‌تری برای موفقیت کارراهه زنان دارند و تأثیر عوامل بین شخصی و خانوادگی برای زنان و مردان موود بررسی یکسان است (نمودار ۱).

مارسون (Marrson) و همکارانش در سال ۱۹۹۲ در کتاب «شگفتن سقف ششدهای» (۳) سه منبع از فشارها را برمی‌شمرند که از پیشرفت زنان در کارراهه‌شان جلوگیری می‌کنند (Richardson, 1997).

۱ - فشارهای ناشی از خود شغل مانند: ساعات طولانی کار. شیوه کاری دشوار. مسئولیت‌های کاری،

۲ - فشارهای مرتبط با نقش رهبری زنان در پست‌های مدیریت مانند نقش الگو برای زنان دیگر، مشکل اقلیت بودن برای ظهور زنان به عنوان یک گروه؛

خاصی مواجه می‌شوند که در پیشرفت کار راه به‌طور ثابت وجود دارد. این موانع ممکن است نتیجه خطمشی‌ها و فعالیت‌های سازمانی باشد که غیرعادی یا به‌طور دقیق بر مسیر کارراهه زنان و مردان تأثیر می‌گذارد این خطمشی‌ها و فعالیت‌ها ممکن است به ساختار قدرت و فرصت‌اشغلی و نسبت افرادی که در طبقات مختلف شغلی هستند مرتبط باشد. عقیده بر این است که زنان به دلایل فقدان فرصت قدرت، مربی و حامی محدود می‌شوند و پیشنهاد فرصت‌های ارتقا مانند پیشنهاد وظایف چالشی را رد می‌کنند این موانع باعث ایجاد «سقف ششدهای» (۵) می‌شود. (Richardson, et al., 1997).

بر طبق نظر کمیسیون سقف ششدهای حزب فدرال ایالات متحده آمریکا، سقف‌های ششدهای به‌عنوان مهترین موانع تصدی مشاغل مدیریت توسط زنان، مشتمل هستند بر:

- شبکه‌های استخدام سنتی؛
- وجود تعصبات در استخدام و پیشرفت زنان؛
- عدم تقویت قوانین فرصت‌های برابر؛
- فقدان تحصیلات کافی در زنان جهت ارتقا به پست‌های مدیریت؛
- تصور مدیریت زنان، به‌عنوان تهدید مستقیم برای فرصت‌های پیشرفت مردان (HERFOCS, 1995, 1).

ویژگی‌های شخصی مانند سن، وضعیت تأهل، وضعیت کودکان پیش دبستان زنان با میزان پیشرفت کارراهه آنها مرتبط است. بدین صورت که عموماً فرصت‌های ارتقا با بالا رفتن سن زنان و مردان کاهش می‌یابد. درمورد وضعیت تأهل در سال ۱۹۹۰، مردان متأهل ۳ تا ۴ درصد بیشتر از مردانسی ارتقای شغل یافته‌اند که تا به حال ازدواج نکرده‌اند. داشتن کودکان پیش دبستانی با ارتقای کمتر زنان ارتباط مستقیم دارد (Acobb & Yvoone Dunlop) کاترین کرچمیر در سال ۱۹۹۸ با استفاده از یافته‌های محققان قبلی «مدل تعیین کنندگان

۳ - فشارهای ناشی از تعهدات خانوادگی مانند: تعهد زنان

بمقتربان حضور در خانواده نقش دوگانه خانواده - کار، تضادهای

آثار متفاوت بر موفقیت کارراه در جامعه مورد بررسی گرچمبر



نمودار ۱. مدل آثار متفاوت گروه‌های تعیین‌کننده موفقیت کارراه

کارراهه در زنان می‌شود.

در روش سنتی، برنامه‌ریزی کارراهه و هدف‌گذاری به صورت بلند مدت انجام می‌شود که در آن موقعیت‌های کلیدی در سازمان شناسایی و پس از آن مراحل، روش، زمان، و چگونگی پیشرفت افراد به‌سوی آنها مشخص می‌شود. با توجه به محدودیت‌های بسیاری که درخصوص حرکت زنان در طول این کارراهه‌ها وجود دارد زنان برای پیشرفت خود در کارراهه احساس نااطمینانی می‌کنند؛ این محدودیت‌ها عبارت‌اند از: سلسله مراتبی بودن سازمان‌ها، وجود فرهنگ مردسالارانه، ساعات طولانی کار در سازمان‌ها، وجود دیدگاه مردسالارانه در برنامه‌ریزی کار راهه، تعهدات خانوادگی (خانه‌داری و بچه‌داری) و تضاد بین خانواده - کار.

جیلین (Gillian) و همکارانش در سال ۲۰۰۰، دو نوع استراتژی را برای کاهش عدم اطمینان درباره روابط خانوادگی و نیازهای کاری، خطر شکست در رسیدن به موقعیت‌های مردسالارانه و پیشرفت در کارراهه مدیریتی همراه با وظیفه مادری ارائه داده‌اند که یکی شامل استراتژی جزئی - تدریجی و دیگری استراتژی کسب اعتبار است.

۱- استراتژی جزئی - تدریجی^{۸۱}

این استراتژی براساس «مدل جزئی - تدریجی لیندبلوم» (۱۹۷۹) ارائه شده است. لیندبلوم با در نظر گرفتن نارسایی‌های مدل عقلایی تصمیم‌گیری (قابل دسترسی نبودن اطلاعات کامل و محدودیت زمان و هزینه) روش محافظه‌کارانه‌تری از تصمیم‌گیری را پیشنهاد کرده که در آن خط‌مشی‌گذار به صورت فرآیند تدریجی، تسکرات جزئی در تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند و کار را به حلقه گذاشته می‌شود و نتیجه آن تسکیر در نهایت

نقش زنان به عنوان عضو خانواده و مدیر سازمان.

عوامل موثر بر موفقیت زنان در کارراهه

با توجه به اینکه موانع بسیاری برای پیشرفت زنان به‌عنوان استعداد عظیم ملی در کارراهه مدیریتی وجود دارد، همواره باید درصدد یافتن راهکارهای مناسب برای تسهیل حرکت آنان به سمت تصدی مشاغل مدیریتی بود. گروهی از محققان عوامل موثر بر پیشرفت در کارراهه‌شان را به‌صورت زیر شناسایی کردند:

- داشتن کارایی در انجام وظایف؛
 - تعداد ساعات فوق‌العاده کاری؛
 - تمایل در پذیرش مسئولیت؛
 - داشتن تکالیف کاری کاملاً مشخص؛
 - شناخته شدن به عنوان فردی خوب در سازمان (Wall Street Journal, 1985).
- این محققان خاطر نشان کردند که گرایش به اضافه‌کاری و تمایل به پذیرش مسئولیت در زنان بسیار کم است. محققان دیگر یک رشته از شرایط و تجربه‌های سازمان را شناسایی کردند که به نظر می‌رسد موفقیت کارراهه مدیریتی و حرفه‌ای زنان مرتبط است که عبارت‌اند از:
- ۱- حمایت و تشویق زنان توسط سازمان؛
 - ۲- دریافت برنامه‌های آموزش و فرصت‌های پرورشی؛
 - ۳- احساس پذیرفته شدن توسط سازمان؛
 - ۴- چالشی و واضح بودن مشاغل مورد تصدی زنان (Richardson, 1997).
- عوامل ذکر شده اثر موانع و فشارهای وارد بر موفقیت کارراهه زنان را کاهش داده و موجب افزایش رضات شغلی و

با پیش‌بینی صحیح و مخاطره کمتر کار تصمیم‌گیری را انجام می‌دهد. در مورد برنامه‌ریزی کارراهه زنان، این استراتژی در مقابل مدل سنتی به کار می‌رود و زنان همواره گام به گام (به‌طور تدریجی) با اصلاح شرایط و شناسایی استعدادها (خود به‌سوی کارراهه‌های کلیدی حرکت می‌کنند. البته سازمان هم وظیفه دارد فرهنگ غلط کارراهه مرد سالارانه را به تدریج از بین ببرد و فرهنگ مناسب و صحیح (را که منافع هر دو گروه زنان و مردان را در نظر دارد) در سازمان‌ها حاکم کند.

۲- استراتژی کسب اعتبار^(۹)

این استراتژی نیز برای کاهش عدم اطمینان زنان از آینده شغل خود از طریق پرکردن شکاف‌های تجربه کاری (تجربه‌های مرتبط به شغل مدیریت) جهت تسهیل در حرکت زنان در مسیر کار راه‌شان، به کار می‌رود.

نتیجه‌گیری

اوضاع اقتصادی و اجتماعی نابسامانی که امروزه کم و بیش دامنگیر همه جوامع بشری شده است، تلاش همه جانبه افراد بنامه (هم از زن و مرد) را می‌طلبد که دوشادوش هم برای

غلبه بر نابسامانی‌ها و تنگناها قدم بردارند. زنان همچون مردان به‌عنوان نیمی از جمعیت فعال نقش عظیمی در سازندگی کشورها دارند به‌طوری که باید متناسب با نیاز جامعه، زمینه لازم جهت ظهور و رشد استعدادهای بالقوه و بالقوه‌اند توانایی‌ها، ایجاد تخصص‌های لازم و مشارکت هرچه بیشتر آنها در کلیه سطوح شغلی فراهم شود.

امروزه نسبت زنان در نیروی کار افزایش یافته اما پیشرفت آنان در سطوح بالای سازمان‌ها، هنوز پایین است. دلایل بسیاری برای این واقعیت‌ها وجود دارد که عبارت‌اند از: وجود تحصیلات و سوابق‌های غلط نسبت به مدیریت زنان. فقدان فرصت‌های برابر پیشرفت در سازمان. فشارهای ناشی از نقش‌های دوگانه زنان در کار و خانه، تعهدات خانوادگی و...

حمایت و تشویق زنان توسط سازمان سرپرست، در سبب فرصت‌ها و برنامه‌های آموزشی مناسب، تمایل و تلاش زنان جهت پذیرش مسئولیت‌های بیشتر، پرکردن شکاف‌های دانش و تجربه کاری و ترویج فرهنگ صحیح در خصوص نقش زنان می‌تواند آنان را برای رسیدن به مشاغل مدیریتی، یاری دهد. □

پی‌نوشت‌ها

- (1). Career
- (2). Job Career
- (3). Management Succession Planning
- (4). Work Family Conflict
- (۵). «سقف شیشه‌ای» (Glass Ceiling) اصطلاحی است که برای اولین بار در آمریکا برای توصیف موانع نامرئی ناشی از تعصب‌های مسئولان و سازمان‌ها علیه زنان ابداع شد و در شرایط کنونی قابل تعمیم به تمام شرایطی است که زنان در عمل برای رسیدن به مشاغل بالای مدیریتی با آنها روبه‌رو هستند.
- (6). Masculinity - Feminity
- (7). Breaking The Glass Ceiling
- (8). Incrementalism
- (9). Credit Accumulation

منابع

- Acobb, Deborah & Yvonne, Dunlop Clark, "The Role of Gender in Job Promotion", *Monthly Labour Review*, 1999.
- Adamson, S.J, et al., "The Meaning of Career Revisited" , *Public Administration Review*, 1999.
- Arthur, M.B; Hall, D.T. & Lawrence, B.S, *The Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 1989.
- Cox, T.H. & Harquail, C.V., "Career Paths and Career Success in the Early Career Stages of Male and Female", *MBAS, Journal of Vocational Behavior*, 39, 1991.
- "HR News Capsules", *HR Focus*, Vol. 72, 1995.
- Gillian, Pascall, et al., "Women in Banking Careers... a Science of Mudding Through", *Journal of Gender Studies*, Vol. 9, 2000.
- Kirchmeyer, Catherine, "Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of

Male/Femal Differences", *Journal of Management*, McGraw-Hill, 1998.

- Richardson, Astrid M., et al, "Work Experiences and Career and Job Satisfaction Among Professional and Managerial Women in Norway", *European Science*, 1997.
- "The Group in Getting A Head " *Wall Street Journal*, July 15, 1985.
- Woman International Network News, 1991.

● مرکز مشارکت زنان - ریاست جمهوری، گزارش ملی وضعیت زنان در جمهوری اسلامی ایران، تهران، ۱۳۷۸.



سازمان علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

- Arnold, M.R. and D.L. Lounsbury, "The Impact of Career Development on the Job Satisfaction of Male and Female Managers", *Journal of Business Psychology*, 1991.
- "The New Career", *McGraw-Hill*, 1985.
- "Gender Equity in the Workplace: A Review of Existing Research", *Journal of Business Psychology*, Vol. 1, 1990.
- "Gender Equity: A Review of Existing Research", *Journal of Business Psychology*, Vol. 1, 1990.