

عشرت شایق، نماینده اسبق مجلس و دبیر کل جنبش پیشتاز زنان:

اجحاف سیستماتیک به زنان کارمند از چالش‌های نظام اداری ایران است



بدون نگاه جامع به همه جنبه‌های زندگی امکان‌پذیر نیست، گفت: «اگر بانویی با تحصیل و تلاش خود به کرسی کارمندی رسید، نباید فکر کند همه موظف به خدمت‌رسانی به او هستند. استقلال واقعی یعنی توانایی مدیریت زندگی و کار، نه خودرایی و تکروی. موفقیت وقتی حاصل می‌شود که همراهی و همدلی خانواده به رسمیت شناخته شود. اگر زن کارمند به جای فاصله گرفتن از خانواده خود و همسر، آنها را بخشی از خود بداند، لذت موفقیت واقعی نصیب او خواهد شد و مسیر کار از حمایت‌های آنها بهره خواهد برد. زن کارمند باید به تعادل



گاهی یک زن کارمند با بالاترین امتیاز و عملکرد، حتی یک‌بار هم از پاداش کارانه بهره‌مند نمی‌شود، در حالی که همکار مرد در همان جایگاه مشمول این مزایا می‌شود. این نوع تبعیض اگر اصلاح نشود، به ظلم سیستماتیک علیه زنان کارمند تبدیل می‌شود. آیین‌نامه‌ها و قوانین موجود باید به شکل شفاف و بدون تبعیض اجرا شوند

کارمندی صرفاً یک شغل نیست، ترکیبی از مسئولیت، تعهد و مدیریت بین زندگی حرفه‌ای و خانوادگی است. کارمند، چه زن و چه مرد، در روز با چالش‌های متعددی روبه‌رو می‌شود، از مدیریت زمان و انجام وظایف شغلی گرفته تا تعامل با همکاران و مدیران، حل مسائل پیش‌بینی‌نشده و پاسخگویی به انتظارات مختلف در سازمان. این شرایط به خودی خود برای همه کارمندان دشوار است اما وقتی پای زنان و مادران کارمند به میان می‌آید، ابعاد مسئله گسترده‌تر و حساس‌تر می‌شود. زنان کارمند علاوه بر مسئولیت‌های شغلی، نقش‌های خانوادگی و مادری را نیز بر دوش دارند. این ترکیب نقش، مدیریت زمان و انرژی را دشوارتر می‌کند. برای مثال، یک مادر کارمند باید علاوه بر حضور مؤثر در محیط کار از وضعیت کودک، آموزش و پرورش آنها و نیازهای روزانه خانواده نیز مطمئن باشد. حال کمبود زیرساخت‌های حمایتی در محیط کار، مانند مهد کودک سازمانی یا امکان شیفت‌های انعطاف‌پذیر، این فشار را افزایش می‌دهد و گاه به تعارض بین مسئولیت‌های شغلی و خانوادگی منجر می‌شود. در بسیاری از ادارات، زنان کارمند حتی با بالاترین عملکرد و تجربه در مسیر ارتقا یا دریافت پاداش با موانع پنهان روبه‌رو می‌شوند. چنین تبعیض‌هایی نه تنها انگیزه زنان را کاهش می‌دهد، بلکه به شکل سیستماتیک حقوق قانونی و شرعی آنها را تهدید می‌کند. در نگاه به زندگی خانوادگی زنان کارمند، مشاهده می‌شود برخی از آنها به دلیل شرایط فرهنگی و اجتماعی، در سنین پایین‌تر به ازدواج پاسخ منفی می‌دهند تا تحصیل یا شغل خود را ادامه دهند. نتیجه این تصمیم‌ها، ازدواج در سنین بالاتر و مواجهه با چالش‌های بیشتری است. این در حالی است که نگاه حمایتی کارفرماها و انعطاف‌پذیری در محیط کار می‌تواند تأثیر چشمگیری در توانمندسازی زنان داشته باشد. برای مثال، ارائه مرخصی‌های تشویقی، ساعات کاری انعطاف‌پذیر و امکان دورکاری در دوران حساس زندگی خانوادگی، نقش بسزایی در تقویت انگیزه و سلامت روانی زنان شاغل دارد. در این باره با عسرت شایق، نماینده اسبق مجلس هفتم و دبیر کل جنبش پیشتاز زنان به گفت‌وگو نشستیم.

این فعال و کنشگر اجتماعی ابتدا بر اهمیت خودسنجی و ارزیابی شرایط قبل از ورود به عرصه کارمندی تأکید کرد و اظهار داشت: چه زن و چه مرد، وقتی برای امری تصمیم می‌گیرند، باید همه جویبار را بسنجند. اگر خانواده‌ای اراده کند تا کارمند باشد، پیش از هر چیز باید خودسنجی و معیارسنجی انجام دهد. پدر خانواده باید بررسی کند حضور او در محیط کار، چه کمکی به خانواده می‌کند و چه پشتیبانی‌هایی از سوی اعضای خانواده در یافت می‌شود. این ارزیابی پیش از ورود به عرصه کارمندی، کلید موفقیت است. عسرت شایق با اشاره به اینکه موفقیت فردی و اجتماعی



بحران بهره‌وری در عصر فشارهای شغلی کارمندان

مغزهای خسته

تصور کنید هر صبح زود، زنگ ساعت‌تان را خاموش می‌کنید، اما نه به خاطر کمبود خواب، بلکه چون فکر رفتن به محل کار، نفس‌تان را می‌گیرد. در مسیر رفتن، خیابان‌ها همان خیابان‌هاست و ساختمان‌ها همان ساختمان‌ها، اما در درون شما همه چیز تغییر کرده است. انگیزه‌ای که روزی روشن و زنده بود، امروز مانند شمع‌ی کم‌نور در حال خاموش‌شدن است. این همان آغاز «فرسودگی شغلی» است: پدیده‌ای آرام، بی‌سروصدا و زیر پوستی که سال‌هاست در سکوت، ذهن و جسم کارمندان را تحلیل می‌برد و بهره‌وری سازمان‌ها را می‌بلعد.

فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی تنها یک خستگی ساده نیست. این یک وضعیت روانی و جسمی عمیق است که زمانی اتفاق می‌افتد که فشارهای شغلی طولانی‌مدت، فراتر از توان تطبیق انسان می‌روند. ذهن شروع می‌کند به خاموش کردن سیستم‌های پاداش، بدن وارد وضعیت بقا می‌شود و نتیجه، کاهش شدید انگیزه، خستگی مزمن، احساس بی‌هوگی و افت کیفیت عملکرد است. کارمندی که درگیر این بحران می‌شود، حتی اگر در ظاهر همچنان پشت میز بنشیند و وظایفش را انجام دهد، عملاً دیگر همان کارمند سابق نیست. پژوهش‌های جهانی نشان می‌دهند بیش از ۵۰ درصد کارمندان دنیا در سال ۲۰۲۵ در جاتی از فرسودگی شغلی را تجربه کرده‌اند. این آمار در ایران نیز نگران‌کننده است؛ در برخی صنایع حساس مانند سلامت و آموزش، نرخ فرسودگی به بیش از ۶۰ درصد رسیده است. در دنیای امروز که فشار اقتصادی، ساعات کاری طولانی و رقابت شدید، بار روانی کارمندان را چند برابر کرده، این پدیده به یک بحران جدی بدل شده است.

ریشه‌های پنهان یک بحران خاموش

فرسودگی شغلی به دلایل مختلفی شکل می‌گیرد و بر خلاف تصور رایج، تنها محصول کار زیاد نیست. مهم‌تر از حجم کار، «کیفیت تجربه کاری» و احساس کارمند نسبت به شغلش تعیین‌کننده است. نبود حس کنترل روی امور، فقدان بازخورد سازمانی، محیط‌های سمی و نادیده گرفتن تلاش‌ها، محرک‌های اصلی این مشکل هستند. وقتی کارمند احساس کند تلاش‌هایش دیده نمی‌شود یا ارزش‌گذاری نمی‌شود، وقتی احساس کند در حال انجام کاری بی‌معناست یا وقتی هر روز مجبور است با حجم غیرمنصفانه‌ای از کارها دست و پنجه نرم کند، مغز وارد وضعیت دفاعی می‌شود. در این حالت، سیستم عصبی بدن مانند رمزی خودکار، انرژی ذهنی را خاموش می‌کند تا از فرسایش کامل محافظت کند. نتیجه این است که فرد دیگر «درگیر کار نمی‌ماند»، او از درون خالی می‌شود، از محیط فاصله می‌گیرد و در حالی که همچنان حضور فیزیکی دارد، مشارکت واقعی‌اش به حداقل می‌رسد. این همان چیزی است که در روان‌شناسی سازمانی «حضور غیرفعال» نامیده می‌شود؛ پدیده‌ای که امروز یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها در سراسر جهان است.

آسیب‌های عمیق بر فرد و سازمان

فرسودگی شغلی نه تنها بهره‌وری را کاهش می‌دهد، بلکه پیامدهای گسترده‌ای بر سلامت روان و جسم کارمندان دارد. تحقیقات نشان می‌دهد افرادی که دچار فرسودگی هستند تا سه برابر بیشتر در معرض ابتلا به افسردگی، اضطراب، بی‌خوابی، مشکلات قلبی و حتی ضعف سیستم ایمنی قرار می‌گیرند. سطح سازمانی، این پدیده باعث افزایش غیبت از کار، کاهش کیفیت خروجی‌ها، افت نوآوری و حتی ترک شغل می‌شود. شرکت‌هایی که به سلامت روانی کارکنان خود بی‌توجهی می‌کنند، ناخواسته هزینه‌های پنهانی می‌پردازند که در قالب کاهش درآمد و افزایش نرخ جابه‌جایی نیروی انسانی، سالانه میلیاردها تومان را هدر می‌دهد. فرسودگی شغلی یک بحران است، اما غیرقابل حل نیست. اگرچه درمان آن نیازمند تلاش مشترک کارمندان، مدیران و سازمان‌هاست، اما مجموعه‌ای از اقدامات می‌تواند در کاهش شدت این پدیده و بازگرداندن تعادل نقش حیاتی ایفا کند.

شنیدن صدای بدن

بزرگ‌ترین اشتباه این است که کارمندان نشانه‌های خستگی و فرسودگی را نادیده بگیرند. بدن و ذهن ما زبان دارند و پیام‌هایی می‌فرستند: کاهش تمرکز، بی‌حوصلگی، سرردهای مداوم، بی‌خوابی و بی‌انگیزگی، هشدارهای آشکارند. لحظه‌ای توقف و بازنگری در نیازهای شخصی و اولویت‌بندی‌ها، اولین گام بازگشت به تعادل است. تمرین‌هایی مانند تنفس عمیق، مدیتیشن کوتاه و حتی چند دقیقه سکوت در طول روز می‌تواند معجزه کند. روان‌شناسان سه گویند سه دقیقه فاصله‌گیری کامل از صفحه‌نمایش و تنفس کنترل‌شده، می‌تواند فعالیت بخش پیش‌پیشانی مغز را بازگرداند و استرس را تا ۴۰ درصد کاهش دهد.

با تعریف مرزهای کار و زندگی

بر بسیاری از موارد، فرسودگی ناشی از تداخل مداوم زندگی و کار است، به‌ویژه در دنیای دیجیتال امروز، مرزها محو شده‌اند و کارمندان اغلب حتی در خانه هم به پیام‌ها، ایمیل‌ها و تماس‌های کاری پاسخ می‌دهند. تعیین مرز روشن بین زمان کار و زمان استراحت، یک ضرورت حیاتی است. کارمندان باید به‌صورت «گفت‌وگو» با پادگیرند و مدیران نیز باید فرهنگ احترام به زمان شخصی را در سازمان نهادینه کنند. پژوهش‌های بین‌المللی نشان داده‌اند شرکت‌هایی که سیاست «عدم مزاحمت خارج از ساعات کاری» را اجرا کرده‌اند، میزان فرسودگی کارکنان‌شان تا ۴۰ درصد کاهش یافته است.

از سیاست تا عمل

هیچ برنامه درمانی بدون مشارکت سازمان‌ها کامل نمی‌شود. مدیرانی که فرسودگی شغلی را صرفاً مشکل فردی می‌دانند، از اصل ماجرا فاصله دارند. ساختارها و فرهنگ سازمانی نقش مستقیم در سلامت روانی کارکنان دارند. سازمان‌ها باید برنامه‌های حمایت روانی ایجاد کنند؛ از مشاوره‌های حرفه‌ای و کارگاه‌های آموزشی گرفته تا جلسات بازخورد و تقویت ارتباطات انسانی، همچنین ایجاد فرصت‌هایی برای ارتقای مهارت، شفاف‌سازی اهداف و فراهم کردن حس معنا در کار، همگی گام‌هایی حیاتی برای کاهش فرسودگی‌اند. به‌ویژه در شرایط اقتصادی ایران که فشار تورم و کمبود امنیت شغلی سنگینی بیشتری بر دوش کارمندان گذاشته است، سازمان‌ها باید بیش از پیش از منابع انسانی خود حمایت کنند. کارمند سالم و بالانگیزه، ستون فقرات سازمان و سرمایه‌ای است که ارزش جایگزینی ندارد.

اهمیت حسن تعلق

انسان موجودی اجتماعی است و نبود ارتباطات مؤثر در محیط کار، فرسودگی را تشدید می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد افرادی که در محل کار حداقل یک رابطه دوستانه دارند، هفت برابر کمتر دچار فرسودگی می‌شوند. ایجاد فضاهایی برای تعامل غیررسمی، برگزاری رویدادهای گروهی و ایجاد حس تعلق و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند انرژی جمعی را بازسازی کند. کارمندانی که احساس می‌کنند صدای‌شان شنیده می‌شود، به مراتب بهره‌وری بیشتری دارند و کمتر در معرض خستگی روانی قرار می‌گیرند.

وقفه‌های کوچک، نجات‌های بزرگ

یک باور نادرست در فرهنگ کاری این است که کار بیشتر مساوی موفقیت بیشتر است، درحالی‌که پژوهش‌های علمی نشان می‌دهند مغز انسان پس از ۹۰ دقیقه تمرکز مداوم، به‌طور طبیعی نیاز به بازپایی دارد. وقفه‌های کوتاه بین کار، پیاده‌روی، حرکات کششی و حتی نوشیدن یک فنجان چای می‌تواند به طرز محسوسی کیفیت تصمیم‌گیری و تمرکز را افزایش دهد. در برخی شرکت‌های پیشرو، حتی «تاق‌های بازی» طراحی شده‌اند؛ فضاهایی که کارمندان می‌توانند چند دقیقه از فشار کاری فاصله بگیرند. این رویکرد به‌ویژه در سازمان‌هایی که به خلاقیت و نوآوری متکی هستند، نتایج چشمگیری داشته است.

پایان یک خستگی بی‌پایان

فرسودگی شغلی یک زنگ خطر است، هم برای کارمند، هم برای سازمان و هم برای جامعه. مقابله با آن، نیازمند بازتعریف ارزش‌هاست: ارزش زمان، ارزش سلامت و ارزش انسان. هیچ بهره‌وری پایداری بدون کارمند سالم و بالانگیزه وجود ندارد. در نهایت، پیشگیری مؤثرتر از درمان است. محیط کاری که ارزش تلاش انسان را می‌بیند، فضا برای استراحت و رشد فراهم می‌کند و به کارکنان حس معنا می‌دهد، نه تنها بحران فرسودگی را کنترل می‌کند، بلکه بهره‌وری و رضایت شغلی را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد.

ظلم سیستماتیک علیه زنان کارمند

دبیر کل جنبش پیشتاز زنان به مشکلات تبعیض جنسیتی در ارتقا و پاداش‌ها نیز اشاره کرد و اظهار داشت: «گاهی یک زن کارمند با بالاترین امتیاز و عملکرد، حتی یک‌بار هم از پاداش کارانه بهره‌مند نمی‌شود، در حالی که همکار مرد در همان جایگاه مشمول این مزایا می‌شود. این نوع تبعیض اگر اصلاح نشود، به ظلم سیستماتیک علیه زنان کارمند تبدیل می‌شود. آیین‌نامه‌ها و قوانین موجود باید به شکل شفاف و بدون تبعیض اجرا شوند. نگاه سلیمانه‌ای و شخصی نباید به قانون تبدیل شود، البته این نکته را هم بگویم و اینکه، کنار مرخصی‌های قانونی، مزایای عائله‌مندی و مسکن برای آقایان وجود دارد، چون مسئولیت نفقه با آنهاست اما در حوزه پاداش‌ها و کارانه‌ها نباید تبعیض جنسیتی وجود داشته باشد. بارها مشاهده شده خانمی با بالاترین امتیاز و عملکرد، حتی یک بار هم مشمول پاداش کارانه نشده است»

وجود مهدهای سازمانی و زیرساخت‌های حمایتی وظیفه قانونی دستگاه‌ها

عسرت شایق با تأکید بر حمایت‌های محیط کار افزود: «فانوی شریدهی وجود دارد اما در بسیاری از ادارات در نظر گرفته نمی‌شود چرا که در آن محیط اداری نه تنها مهد کودک بلکه نمازخانه هم دایر نیست تا مادر بتواند از این حق قانونی‌اش استفاده کند. نداشتن مهد کودک همچنین باعث شده است برخی مدیران، فرزندان خردسال باید در اولویت باشند و این‌که اگر کارمندی موجب زیان به زندگی‌اش شود، درنگ کند و راهکارهای عملی برای مدیریت هم‌زمان کار و خانواده بیابد. ارتباطات خانوادگی و همدلی با همسر و فرزندان، پایه موفقیت شغلی و اجتماعی است.»

وی در ادامه گفت: «زندگی یک صحنه تشویق الهی است، فرصتی است برای اینکه بیشترین بهره را از آن ببریم. اگر زندگی را فقط با معیارهای دنیایی بسنجیم، حتی در صورت موفقیت ظاهری، از لذت حقیقی محروم می‌شویم، اما اگر نگاه الهی داشته باشیم، موفقیت حقیقی نصیب مان می‌شود.»

بازگشت به کار با حفظ جایگاه

این نماینده سابق مجلس به موضوع حقوق قانونی زنان کارمند، به ویژه مرخصی زایمان، ساعات شیردهی و تضمین جایگاه شغلی پس از بازگشت کارمندان زن هم اشاره‌ای کرد و اظهار داشت: «هر شخصی زایمان، ساعات شیردهی و تضمین جایگاه شغلی پس از بازگشت، حق قانونی مادران کارمند است. متأسفانه در برخی ادارات، این حقوق رعایت نمی‌شود یا با تاخیراتی و منت‌گذاری همراه است که به بهداشت روانی زنان آسیب می‌زند. اگر زن کارمندی پیش از مرخصی مدیر کل بوده است، نباید با یک یا دو درجه پایین‌تر به کار بازگردد. جایگاه شغلی او باید حفظ شود تا هم شأنیت کارمند و هم ساختار اداری آسیب نبیند. این همان تضمین تداوم شغلی است که باید به صورت قانونی و با افتخار اجرا شود. از سویی روانی کارمندان باور کنند که می‌توانند این حقوق را مطالبه نمایند و مسیر قانونی آن نیز مشخص است، ابتدا دستگاه مربوط، سپس به سطح بالاتر و در نهایت دیوان عدالت اداری.»

تصحیح بر گه‌ها و بعد ساعت ۶ باید بیدار شـم برای مدرسه و صبحانه بچه‌ها. فرسودگی به واژه شیکه، من می‌گم این سبک زندگی شبیه دودین روی تردمیل»ه، «الهام، ۳۲ساله، کارمند بانک است: «بیشتر از همه، عذاب وجدان دارم. وقتی بسر کارم، حس می‌کنم مادر خوبی نیستم» وقتی با فرزندم هستم، نگران کار و عملکردم. گاهی فکر می‌کنم داریم خودمون رو فرسوده می‌کنیم تا توقع همه رو برآورده کنیم.»

روایت این زنان، تنها چند نمونه از هزاران داستان ناگفته‌ای است که هر روز در اداره‌ها و خانه‌های این کشور تکرار می‌شود. زنان شاغل در دو جبهه تلاش می‌کنند؛ یکی برای حفظ جایگاه شغلی‌شان و دیگری برای ایفای نقش‌های خانوادگی که گاه دیده نمی‌شود اما انرژی زیادی می‌طلبند. در روایت همه این زنان، یک خط مشترک دیده می‌شود: آنها دائم در حال سازش با خود و اطرافیان هستند. دائم از خود می‌زنند، عقب‌نشینی می‌کنند، توقعات را می‌سنجند و سعی می‌کنند نگذارند جایی خلأی احساس شود اما در این میان، کسانی کمتر از آنها می‌پرسد که چه چیزهایی را ر دست داده‌اند؟ چه رویاهایی را فراموش کرده‌اند؟ با اصلاً چند بار خواسته‌اند فقط برای چند روز، فقط «خودشان» باشند، نه مادر، نه کارمند، نه همسر، نه دختر، فقط خودشان.

این تلاش بی‌وقفه برای کامل بودن، برای «کم‌نگذاشتن» در هر دو جبهه، هر چند تحسین‌برانگیز است، اما گاهی به بهای فرسودگی، خستگی مزمن و بی‌هویتی تمام می‌شود. زنانی که زمانی با ارزشوهای شغلی روشن وارد محیط کار شدند، حالا گاه فقط برای بقا کار می‌کنند، نه برای رشد. گاه فقط می‌دوند، بی‌آنکه بدانند تا کجا می‌روند. چرا، اما راحل چیست؟ انتظار نمی‌رود زنان کمتر تلاش کنند. مسئله اصلی، این است که ساختارهای شغلی و خانوادگی باید عادلانه‌تر و همراه‌تر باشند. سازمان‌ها باید با درک شرایط ویژه زنان، امکان انعطاف در ساعت کاری، مرخصی‌های خاص و حمایت روانی را فراهم کنند. از سویی دیگر، تغییر در فرهنگ خانواده و توزیع مسئولیت‌ها میان زن و مرد، مهم‌ترین گام برای جلوگیری از فرسودگی زنان در نقش‌های چندگانه است. نباید از نظر دور داشت، زنان شافل، ستون‌هایی هستند که جامعه مدون روی دوش آنها استاده است اما حتی قوی‌ترین ستون‌ها هم اگر مدام زیر بار بدون استراحت بمانند، روزی می‌شکنند.



روایت «کاشانه» از زندگی زنان کارمند و تلاش بی‌وقفه برای ایجاد تعادل بین خانه و اداره

۲ شیف‌ت یک زندگی

می‌شوم. همه فقط از من توقع دارند.» ۳۶ساله، کارمند بخش اداری یک نهاد دولتی است که می‌گوید: «بزرگ‌ترین چالش من، شروع روز است. من استرسی است که از شب قبلیش شروع شده باید هم ناهار بخورم و امور خانه را بر عهده دارم. او می‌گوید: «شاید مادر نیستم، اما مسئولیت‌هایی دارم که گاهی از نقش مادری هم سنگین‌تر است. از سر کار که می‌روم، باید دارو بگیرم، پدرم را دکتر ببرم، قبض‌ها را پرداخت کنم. آخرش هم کسی نمی‌بیند که چقدر خسته‌ام.» صدف، ۳۰ساله، کارشناس منابع انسانی در یک شرکت خصوصی است. او بیشتر از فشار فیزیکی، از فشار روانی گلایه دارد: «وقتی بچه‌ام مریض می‌شود، استرس دارم که نکند کارم را از دست بدهم. مرخصی گرفتن ساده نیست. اگر هم بگیرم، حس می‌کنم اعتبارم در محیط کار زیر سؤال می‌رود. از طرفی مادری‌ام را هم نمی‌توانم رها کنم. همیشه حس می‌کنم در حال خیانت به یکی از دو نقش هستم.»