

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی

مهرداد گودرزوند چگینی<sup>۱\*</sup> و معصومه حقی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از متغیرهای اثرگذار بر جذب زنان به عنوان نیمی از جمعیت فعال جامعه در پست‌های مدیریتی در سطح سازمان‌های دولتی استان گیلان می‌باشد. این پژوهش، پژوهش کاربردی از نوع تحلیلی و توصیفی است. در این پژوهش فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های راهنما و باور به عنوان متغیر مستقل و جذب زنان در پست‌های مدیریتی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده و به وسیله‌ی پرسشنامه از حدود ۶۰ مدیر و ۵۴۰ کارمند از میان سازمان‌های دولتی استان گیلان، شهر رشت انجام گرفته است. جهت آزمون روایی پرسش‌ها از ضریب آلفای کرونباخ و برای سنجش پایایی پرسشنامه از گروهی از کارشناسان و صاحب‌نظران استفاده شد. هم‌چنین، برای آزمون فرضیه‌ها، تحلیل واریانس و آزمون دانکن بکار گرفته شد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که باورهای راهنما و باورهای روزمره به عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، در جذب زنان در پست مدیریتی در سطح سازمان دولتی استان گیلان نقشی مهم بر عهده دارند.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمان، باورهای راهنما، باورهای روزمره، پست‌های مدیریتی، سازمان.

۱- استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، پژوهشگر.

\*- نویسنده‌ی مسئول مقاله: [goodarzvand@iaurasht.ac.ir](mailto:goodarzvand@iaurasht.ac.ir)

### پیشگفتار

تاریخ جهان شاهد نقش بسیار عظیم و انکارناپذیر زنان در حوادث گوناگون است. امروزه که مباحث توسعه‌ی کشورهای جهان مطرح می‌باشد، نقش زنان در این فرآیند به شدت مورد توجه قرار گرفته است.

برگزاری جلسات، سمینارها و کنگره‌های متعدد در خصوص جایگاه زنان و نقش آنان در توسعه حکایت از این موضوع حیاتی دارد. با کمی دقت می‌توان دریافت که برگزاری این گونه برنامه‌ها نشان از موضوع نه چندان خوشایند دیگری نیز دارد و آن این است که تاکنون یا دست‌کم در سده‌های اخیر نقش زنان به عنوان نیمی از جمعیت جهان در حال توسعه نادیده گرفته شده است که این امر نشان از وجود تبعیض‌ها و نابرابری‌های جنسیتی در زمینه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و غیره دارد. جامعه‌ی انسانی از عدم حضور واقعی زنان در عرصه‌های گوناگون آسیب‌های جبران‌ناپذیری دیده و بدین خاطر در دو دهه‌ی اخیر در صدد جبران این نقیصه برآمده است. برای رسیدن به تعادل، برابری و رفع تبعیض‌ها و در نتیجه توسعه‌ی بهتر و کامل‌تر جامعه، نیاز به آن است که زنان بتوانند در فرآیند تصمیم‌گیری در سطوح گوناگون جامعه شرکت نمایند. خوشبختانه در بسیاری از کشورها این تلاش‌ها موفقیت‌های چشمگیری را در پی داشته است. از آن جمله، می‌توان به کشورهایی هم‌چون نروژ، دانمارک و فنلاند اشاره نمود که بیش از ۴۰ درصد مناصب تصمیم‌گیری در اختیار زنان است. متأسفانه، در بسیاری از کشورهای جهان سوم این مسئله چندان شایان توجه نیست و تنها تعداد محدودی از زنان در پست‌های مدیریتی و مهم تصمیم‌گیری کشور قرار دارند. به بیان دیگر، تنها ۸/۲ درصد مشاغل مدیریتی در کشور به زنان اختصاص یافته است (فتحی، ۱۳۸۴). در بسیاری از کشورها شمار زیادی در بخش خدمات اجتماعی و بهداشت مشغول به کارند، ولی حتی در این مشاغل نیز زنان بیش‌تر در سطوح پایین‌تر شاغل می‌باشند. در حالی که سطوح بالاتر باز هم به مردان اختصاص دارد. این موضوع بویژه در مورد بخش بهداشت صادق است. در این بخش، بیش‌تر زنان کارهایی از قبیل پرستاری را بر عهده دارند و در پست‌های مدیریت بیمارستان، جراحی و پژوهشگری به کار گمارده نمی‌شوند (علویون، ۱۳۸۴). نقش کار در پویایی زندگی انسان انکارناپذیر است و می‌توان آن را کانون ارتباطات انسانی و اجتماعی تلقی نمود. در جهت این پویایی، بی‌تردید زنان به عنوان نیمی از جمعیت، تأثیری مستقیم در توسعه‌ی پایدار جامعه دارند زیرا هدف هر جامعه‌ای به حداکثر رساندن رفاه اجتماعی است (توکلی والا، ۱۳۷۸). دستیابی به توسعه‌ی پایدار و بهبود کیفیت زندگی از دل مشغولی‌های مهم مسئولان و برنامه‌ریزان جامعه است. از ملزومات رسیدن به توسعه‌ی پایدار، توجه به مسایل

زنان به عنوان نیمی از جمعیت هر کشور است. بدون حضور زنان در عرصه‌های گوناگون اجتماعی، توسعه‌ی پایدار در هیچ جامعه‌ای رخ نمی‌دهد (خواجه نوری رحامتی، ۱۳۸۶).

در پاسخ به این پرسش که چه عاملی می‌تواند زمینه را برای این مهم فراهم آورد تا استفاده از سرمایه‌ی انسانی در سازمان‌ها بدون توجه به نوع جنسیت انجام گیرد، می‌توان به مطالعاتی که به وسیله‌ی استانی دیویس انجام گرفته است، اشاره نمود. در این مطالعه، یکی از مؤلفه‌های تأثیر گذار در کلیه‌ی فرایندهای سازمانی، فرهنگ آن سازمان دانسته می‌شود. دیویس بیان می‌کند که فرهنگ هر سازمان پدیده‌ای مبهم است و از مجموعه ارزش‌ها و باورهای مشترک بین افراد آن تشکیل شده است و جهت شناسایی فرهنگ سازمانی نیاز به تشخیص و تفکیک باورهای موجود در سازمان است. از دیدگاه دیویس، در هر سازمان دو نوع باور وجود دارد: نوع نخست باورهای روزمره و عملیاتی موجود در سازمان‌هاست که در بین کارکنان آن به صورت مشترک وجود دارد؛ این باورها به نکات جزئی روزمره‌ای که در سازمان وجود دارد، مربوط می‌شود. باورهای روزمره قانونمندی و احساس‌هایی است که به رفتار روزانه مربوط می‌شود، بستگی به موقعیت دارد و متناسب با شرایط تغییر می‌کند. این باورها ابزار کار ماندگاری فرد در سازمان بشمار می‌روند و دیگری باورهای راهبردی و راهنماست که جزء باورهای استراتژیک و عالی هر سازمان بشمار می‌رود. باورهای راهنما زمینه‌ی ایجاد باورهای عملی و واقعی زندگی را فراهم می‌آورند. که به دو دسته‌ی باورهای بیرونی و باورهای درونی تقسیم می‌شوند.

باورهای بیرونی به نحوه‌ی رقابت و هدایت کسب و کار مربوط می‌شود و باورهای درونی در خصوص مدیریت و هدایت سازمان است (دیویس، ۱۳۷۶).

حال اگر در هر سازمان این دو باور با هم همسو و هماهنگ نباشد و باورهای راهنما شکل دهنده‌ی تصمیم‌های دراز مدت و کامل‌کننده‌ی باورهای کاربردی و روزمره آن نباشد، به طور حتم آن سازمان در روند اجرایی کارهای خود با مانع روبه‌رو می‌شود، اما همسو نمودن این دو دسته باور موجب هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در رسیدن به اهداف خود خواهد گردید (همان منبع). با توجه به مطالب بالا و نظر به اهمیت فرهنگ سازمانی، پژوهشگر تلاش می‌کند تا نقش فرهنگ سازمانی و استفاده از باورهای راهنما در کنار باورهای روزمره که موجب اصلاح در نگرش فرهنگ سازمانی و مانع از بکارگیری زنان تحصیل کرده می‌شود را مورد بررسی قرار دهد. از این رو، پرسش اصلی پژوهش این است که آیا فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در نقش‌های مدیریتی مؤثر است؟

امروزه نقش تعیین‌کننده‌ی نیروی انسانی در توسعه‌یافتگی کشورها بر کسی پوشیده نیست. از میان عوامل تولید برای رشد و توسعه، یعنی منابع طبیعی و ثروت خدادادی، نیروی انسانی،

سرمایه، مدیریت و فناوری، نیروی انسانی است که سهم اصلی را بر عهده دارد. تحولات چشمگیر در دو دهه‌ی اخیر در جهان باعث گردیده که کاهش نابرابری‌های جنسیتی، بخش جدایی ناپذیر فرایند توسعه گردد که یکی از مهم‌ترین این تحولات، تغییر در ضرورت حضور زنان در جامعه است ( اشرف حامدی ، ۱۳۸۵). از سوی دیگر، با توجه به این که در سنجش شاخص توسعه دو عنصر مهم میزان بهره‌گیری از منابع مادی و انسانی و میزان توزیع عدالت به عنوان دو رکن اصلی در عملکرد آن تعریف شده‌اند، زنان با دارا بودن نیمی از نیروی انسانی (عامل توسعه) و نیمی از جمعیت (هدف توسعه) می‌توانند عاملی برای ایجاد و گسترش توسعه باشند. با نگاهی به وضعیت کنونی بازار کار ایران می‌توان دریافت که زنان ایرانی فاصله‌ی زیادی تا وضعیت مطلوب دارند؛ هم اکنون نرخ مشارکت زنان در حدود ۱۱ درصد و نرخ بیکاری آنان حدود ۲۰ درصد است. از ترکیب جمعیت فعال کشور ۸۵ درصد نیروی فعال را مردان و فقط ۱۵ درصد آن را زنان تشکیل می‌دهند، اما این آمار در کشورهای صنعتی پیشرفته بسیار متفاوت است. در برخی از این کشورها، حدود ۵۰ درصد نیروی کار را زنان در اختیار دارند و در کشورهای در حال توسعه در بخش کشاورزی، ۶۷ درصد از نیروی کار به زنان اختصاص دارد و زنان ۵۵ درصد محصولات غذایی جهان را تولید می‌کنند. در کشورهای آسیایی شرقی - که در بخش منسوجات و کالاهای خانگی رکورددار صادرات هستند، ۷۴ درصد زنان جزء نیروی کار هستند ( پایگاه اینترنتی حوزه، ۱۳۸۷). بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن مرکز آمار ایران در سال ۱۳۸۵، جمعیت کل کشور بالغ بر ۷۰۴۹۵ هزار نفر است که ۵۰/۸۸ درصد مرد و ۴۹/۱۲ درصد زن هستند ( طباطبایی یزدی، ۱۳۸۷). پژوهشگر بر این باور است که نقش زنان در خانواده اعم از تربیت فرزندان و... خود به عنوان یک شغل اثرگذار در روند توسعه‌ی کشور بایستی مد نظر قرار گیرد. رویکرد این پژوهش، صرفاً در جهت آن دسته از زنانی که علاقمند به کار در بخش‌های گوناگون اداره کشور هستند، ارایه شده است.

براساس آمار ارایه شده و از منظر دیگر، حضور زنان در پست‌های مدیریتی موجب بهبود عملکرد مدیریت کشور و سازمان می‌شود. به این دلیل که توانمندی‌های مدیریتی تا حدودی به طور مساوی بین مردان و زنان توزیع شده است و یا به بیان دیگر، این موهبت الهی در هر دو گروه تقریباً به گونه‌ی یکسان هدیه شده است. از این رو، عدم تأمین شرایط یا فرصت‌های مناسب برای ارتقای زنان مستعد به مشاغل مدیریتی، موجب عدم استفاده‌ی حدود نیمی از ظرفیت‌ها و استعداد‌های در دسترس می‌شود. از این دیدگاه زنان توانمندی‌های ویژه‌ای دارند و از مهارت‌هایی «نرم» در مدیریت منابع انسانی برخوردارند که در شرایط امروز بیش از گذشته مورد نیاز سازمان‌هاست. در واقع شرایط امروز سازمان‌ها سبک رهبری دموکراتیک و حساس بودن به نیازهای

افراد را می‌طلبد. افزون بر این، حضور زنان در سازمان‌ها موجبات گسترش فرهنگ اسلامی و اخلاق را فراهم می‌سازد. همچنین، با حضور زنان در مشاغل مدیریتی تحول سازمان‌ها از لحاظ بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری تسهیل می‌شود. در ضمن، فناوری اطلاعات نیز زمینه‌ی حضور زنان را بیش‌تر کرده است (محمدی اصل، ۱۳۸۱). پس می‌توان با همگام نمودن ارزش‌ها و باورهای افراد و سازمان و شیوه‌های درست اندیشیدن و تقویت وجوه مشترک و ارزش‌ها و باورهای غالبی که به اتفاق اعضای سازمان پذیرفته شده و حمایت می‌شود، به اعضای سازمان احساس هویت داد و موجب انسجام و هم‌نوابی درونی میان آنان در رسیدن به اهداف عالی سازمان گردد. بنابراین، موضوع بالا به دلیل درصد بالای نیروی انسانی زنان و بهره‌مندی جامعه از توانمندی آنان در پیشبرد اهداف کشور، از اهمیتی ویژه برخوردار است.

### اهداف پژوهش

هدف از این پژوهش، شناسایی فرهنگ سازمانی تلاشی در جهت ارایه‌ی پیشنهادهای لازم برای اصلاح و یا بهبود برخی از ابعاد، باورها و ارزش‌های نادرست موجود در فرهنگ سازمانی می‌باشد که موجب تبعیض در جذب زنان تحصیل‌کرده و علاقمند در پست‌های مدیریتی شده و لازم است که در جهت رفع این محدودیت تلاشی مثمر صورت گیرد. از دیگر اهداف پژوهش موردهای زیر می‌باشند:

- سنجش تأثیر سطوح گوناگون فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های اجرایی استان گیلان.
- سنجش میزان جذب زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های اجرایی استان گیلان
- سنجش تأثیر سطوح گوناگون باورهای راهنما در فرهنگ سازمانی به جذب زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های اجرایی استان گیلان.
- سنجش تأثیر سطوح گوناگون باورهای روزمره در فرهنگ سازمانی به جذب زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های اجرایی استان گیلان.

### پیشینه‌ی پژوهش

واژه‌ی فرهنگ در بیان محاوره‌ای به فرآورده‌های متعالی ذهن و سلیقه‌های دقیق و ظریف هنری، ادبی و موسیقی اشاره دارد، ولی در کاربرد جامعه‌شناسی اصلاح فرهنگ بسیار وسیع‌تر و به معنی آن است که هرکس که در جامعه‌ای چه ابتدایی و چه پیشرفته زندگی می‌کند، دارای فرهنگ است (زارعی، ۱۳۸۶، ص ۶). استانلی دیویس، فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و

انگیزه‌ها که به صورت منسجم و یکپارچه در یک سازمان شکل می‌گیرد، تعریف می‌کند. دیویس فرهنگ را در واژه‌ی باورها خلاصه نموده و آن را به دو دسته با عنوان باورهای راهنما (استراتژیک) و باورهای روزمره (عملیاتی) تقسیم کرده است (دیویس، ۱۳۷۶). از دید ادگارد شاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، فرهنگ چیزی است که یک گروه آن را برای بقای بیرونی و یکپارچگی درونی می‌آموزد و به دیگران آموزش می‌دهند، انگاره‌ای از پیش فرض‌های مشترک است که یک گروه برای حل مسایل انطباقی با محیط خارج و انسجام داخلی آن را یاد می‌گیرند و تا اندازه‌ای نتیجه بخش بوده و می‌تواند معتبر باشد. بنابراین، به عنوان روش درست درک، تفکر و احساس در ارتباط با مسایل گوناگون به اعضای جدید منتقل می‌کند (خدیوی، ۱۳۸۵). سازمان‌ها از فرهنگ جامعه تأثیر می‌پذیرند. مؤلفه‌های مرتبط با نابرابری جنسیتی از راه مناسبات رسمی و غیر رسمی بر ساختار روانی زنان و جهت یابی آنان نسبت به کارشان تأثیر می‌گذارد. این قبیل نابرابری‌ها در درون سازمان پیش و پس از استخدام به اشکال گوناگون مانند وجود معیارهای استخدامی نابرابر، دستمزد نابرابر برای کار یکسان، شانس بیشتر برای بیکاری، فرصت نابرابر برای آموزش‌های جانبی، دستیابی نابرابر به منابع تولیدی، مشارکت نابرابر در تصمیم‌گیری و امکان نابرابر در ارتقای شغلی نمودار می‌شود که به نوعی متأثر از فرهنگ حاکم بر آن سازمان است (شادی طلب، ۱۳۷۷). یکی از این نابرابری در نازل بودن میزان ارتقای زنان به سطوح مدیریتی مشاهده می‌شود.

پژوهش‌های زیادی علل حضور کم‌رنگ زنان در پست‌های مدیریتی را مورد بررسی قرار داده‌اند، پاره‌ای از این پژوهش‌ها، عوامل درونی زنان مانند: نداشتن اعتماد به نفس و خود باوری، نداشتن تخصص کافی، ارتباط با پرسنل تحت سرپرستی، سبک مدیریتی زنان و ... را مورد مطالعه قرار داده‌اند و پاره‌ای دیگر به بررسی عوامل بیرونی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی مرد سالار، جامعه پذیری زنان و مسئولیت‌های خانوادگی و ... پرداخته‌اند (احسان و همکاران، ۱۳۸۷). نتیجه‌ی پژوهش استنگل و کین<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) نشان داد که محدودیت زمانی برای زنان به علت وظایف خانوادگی، نمی‌تواند تأثیری در شایستگی مدیران و مربیان زن به اندازه‌ی هم‌تایان مردشان داشته باشد (استنگل و کین، ۱۹۹۴). ارتباط با پرسنل تحت سرپرستی از دیگر مشکلات زنان در پست‌های مدیریتی است. در پژوهشی مشخص گردیده که ۳۰ درصد کارمندان مرد از این که مافوق‌شان زن باشد، احساس خوشایندی ندارند (عبداللهی، ۱۳۸۱). پژوهشی دیگر، یکی از مشکلات را نداشتن تمایل به همکاری از سوی مردان یا زنان به عنوان زیر دست با مدیران زن می‌داند

<sup>۱</sup> - Edgard Schien

<sup>۲</sup> - Stngle & Kane

فاطمی صدر، ۱۳۸۰). عبدالمهی (۱۳۸۱) در پژوهش خود دریافت برای ایفای نقش مدیر موفق، شناخت یادگیری و بکارگیری مهارت‌های سیاسی در سازمان لازم است و یکی از متغیرهای مهم در تصمیم‌گیری‌های سازمانی وجود ائتلاف‌ها، بازی قدرت و سیاست بازی می‌باشد، ولی زنان علاقه‌ای به کاربرد مهارت سیاسی ندارند. در یک پژوهش انجام شده ۲۲ درصد از بانکداران موفق این جمله را بیان داشته‌اند که زنان مهارت سیاسی را دوست ندارند و نمی‌خواهند وارد آن شوند. با این وجود، توسعه‌ی قدرت مهارت سیاسی برای موفقیت در سازمان لازم است. همچنین، مطالعات دیگری وجود دارند که سعی در ارائه‌ی رویکردهای جامعه‌شناختی بمنظور تبیین نابرابری‌های جنسیتی در حوزه‌ی علم داشته‌اند. در این بخش می‌توان به مقاله‌ی لیجیا آمانسیور<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) با عنوان: «انعکاس‌هایی بر علم به مثابه یک کوشش جنسیتی شده»، مقاله‌ی گوپتا شرما<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) «نابرابری جنسیتی در محیط کاری انجمن‌های عالی علمی و تکنولوژیکی در هند»، مقاله‌ی هیلی و دیگران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) «استخدام دانشگاهی جنسیت: تفکیک جنسیتی عمودی در ترکیه»، کملگور و اترکویتز<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) «غلبه بر وضعیت دشوار انزوا در دانشگاه‌های آمریکا»، مقاله‌ی روند کلی برابری جنسیتی در علم در اتحادیه اروپا: گزارش ETAN نوشته‌ی ترزا ریس<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) و ویت مارش<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) «انتخاب‌ها و مبارزه‌جویی: یک پژوهش کیفی از الگوهای شغلی زنان»، مقاله‌ی ایزیز ستلز و همکارانش<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) «وضعیت زنان در علوم دانشگاهی (خوب، بد و قابل تغییر)» و مقاله‌ی ماری فرانک فاکس<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) «مسئله‌ی مشارکت، عملکرد و پیشرفت زنان در علوم آکادمیک و مهندسی و چرایی آن» اشاره کرد. هریک از این پژوهش‌ها در تبیین مسایل نابرابری جنسیتی از رویکرد تئوریک و ویژه‌ای هم‌چون تئوری کمبودها<sup>۹</sup> تفاوت‌ها، ریزش‌ها<sup>۱۰</sup>، توده‌ی حیاتی<sup>۱۱</sup>، تعارض نقش‌ها، سقف شیشه‌ای و ... استفاده نموده است و به عامل‌هایی هم‌چون تبعیض جنسیتی، اندک بودن تعداد زنان، مشکلات خانوادگی، فرهنگ مرد سالارانه‌ی محیط سازمانی، تصورات قالبی

<sup>۱</sup>- Ligia Amanico

<sup>۲</sup>- Gupta & Sharma

<sup>۳</sup>- Healy etal

<sup>۴</sup>- kemelgor, 10 & Etzkowiz

<sup>۵</sup>- Teresa Rees

<sup>۶</sup>- Whitmarsh

<sup>۷</sup>- Isis Selttle and etal

<sup>۸</sup>- Mary Frank Fox

<sup>۹</sup>- Deficit Theory

<sup>۱۰</sup>- Leaky Pipeline

<sup>۱۱</sup>-Critical Mass

جنسیتی، ساز و کارهای ممانعت و ... در این راستا اشاره کرده است ( جانعلی زاده و همکاران، ۱۳۸۷). متأسفانه آخرین آمارهای اعلام شده از سوی مرکز آمار ایران نشان می‌دهند که تفاوت فاحش بین نرخ مشارکت اقتصادی مردان و زنان در ایران وجود دارد چنان که این نرخ برای مردان ۷۲/۹ درصد و برای زنان ۱۸/۵ است (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۶). در عرصه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری نیز وضعیتی نامناسب‌تر وجود دارد به گونه‌ای که تنها حدود ۵/۲ درصد از مدیران کشور زن هستند و هرچه به سوی سطوح بالای مدیریتی می‌رویم، این میزان کاهش می‌یابد و به ۱/۴ درصد در سطوح مدیرکل و معاون دستگاه می‌رسد (میرغفوری، ۱۳۸۵). بسیاری بر این باورند که جو حاکم بر سازمان‌ها و باور نداشتن مدیران و کارکنان مرد و حتی زنان شاغل به توانایی‌های مدیریتی زنان باعث ایجاد شرایط موجود شده است. این باورهای عمومی در حالی در سطح جامعه وجود دارند که شاهد افزایش نسبی زنان تحصیل کرده‌ی دانشگاهی در کشور هستیم ( یزد خواستی و همکاران، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی از دیگر مواردی است که پژوهش‌های زیادی را به خود اختصاص داده است. یکی از انواع فرهنگ سازمانی که هافستد به آن اشاره داشته است، فرهنگ سازمانی مردسالار می‌باشد. در این فرهنگ، شاخص مرد سالار بالاست و زنان کم‌تر مشاغل سطوح عالی را اشغال می‌کنند و فشار کاری در محیط کار بالاست ( مقیمی، ۱۳۸۵). در پژوهش دیگری که در سازمان‌های ورزشی نروژ انجام گرفته، نشان می‌دهد با وجودی که زنان و مردان مدیر دارای شایستگی‌ها و موقعیت‌هایی مشابه در زندگی حرفه‌ای خود بودند، ولی در پست‌های اجرایی سازمان‌های ورزشی وضعیتی مشابه مردان نداشته‌اند ( P74 , Hovden,2004). عامل فرهنگی نیز بر اساس نتایج پژوهش‌ها نقشی مهم در عدم اعطای پست‌های کلیدی به زنان ایفا می‌کند. در پژوهشی دیگر مهم‌ترین عامل، ضعف باورهای فرهنگی نسبت به مدیریت زنان معرفی می‌گردد و نقشی بسیار مهم برای عامل فرهنگی و اصلاح آن قایل می‌شود ( حشمتی، ۱۳۸۱). در پژوهشی دیگر، فرایند اجتماعی شدن فرهنگی<sup>۱</sup> که بر اساس آن تمایل زنان به مدیریت تا اندازه‌ی زیادی کم‌تر از مردان است را عاملی مهم در این حضور می‌داند ( درخشان داوری، ۱۳۷۸). با توجه به اهمیت موضوع و ضرورت بکارگیری زنان پست‌های مدیریتی و این که آگاهی از توانمندی‌های زنان می‌تواند نقش محوری در توسعه و پیشرفت کشور به همراه داشته باشد، از این رو، در این پژوهش پژوهشگر در پی شناسایی نقش فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی می‌باشد.

<sup>۱</sup> - Cultural socialization



### فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه‌ی اصلی

بین سطوح گوناگون فرهنگ سازمانی و جذب زنان بر پست‌های مدیریتی تفاوت معناداری وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

بین سطوح گوناگون باورهای راهنما در فرهنگ سازمانی و اشتغال زنان بر پست‌های مدیریتی تفاوت معناداری وجود دارد.

بین سطوح گوناگون باورهای روزمره در فرهنگ سازمانی و اشتغال زنان در بخش مدیریتی تفاوت معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از جمله پژوهش‌های با ماهیت توصیفی-تحلیلی است. شیوه‌ی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بوده است. جامعه‌ی آماری پژوهش کلیه‌ی دستگاه‌های دولتی استان گیلان که تعدادشان ۱۱۰ واحد بوده با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری ۳۰ دستگاه دولتی به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی و برای تعیین حجم نمونه با کاربرد رابطه‌ی کوکران، ۶۰ مدیر و ۵۴۰ کارمند تعیین شدند و به پرسش‌های مطرح شده پاسخ دادند. ابزار گردآوری داده‌ها، پیش از اجرا، میان ۳۰ نفر کارکنان مورد مطالعه پیش‌آزمون گردید. روایی پرسش‌نامه به وسیله‌ی جمعی از متخصصان و صاحب‌نظران مورد تأیید قرار گرفت و برای اطمینان از پایایی بخش‌های آن روش آلفای کرونباخ بکار گرفته شد.

#### جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای وابسته و مستقل

متغیر	ضریب آلفا
فرهنگ سازمانی	۸۷/۴
اشتغال زنان	۹۰/۸
باورهای راهنما	۷۸/۶
باورهای روزمره	۷۹/۶

برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی ( میانگین، انحراف معیار و واریانس ) و آمار استنباطی ( تحلیل واریانس و آزمون دنباله دار دانکن ) استفاده شده است. قلمرو زمانی این پژوهش

منتهی به نیمه‌ی نخست سال ۱۳۸۸ می‌باشد. متغیر وابسته‌ی پژوهش با ۱۴ گویه و متغیر مستقل هم با ۱۴ گویه در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از بسیار زیاد تا خیلی کم) سنجیده شده است.

### یافته‌ها

جدول ۲- توصیف متغیرهای مستقل و وابسته‌ی پژوهش

متغیر	حجم	دامنه‌ی تغییرات	کمینه		بیشینه		میانگین		انحراف واریانس	چولگی	
			۱	۲	۳	۴	۵	۶		۷	۸
باورهای راهنما	۳۰	۹/۵۳	۱۵/۰۷	۲۴/۰۶	۰/۴۴۳	۲۰/۸۹۷	۲/۴۲۸	۵/۸۹۶	۰/۴۲۷	۰/۷۴۶	خطای تابع استاندارد نمونه گیری
باورهای روزمره	۳۰	۱۱/۰۳	۲۲/۹۷	۳۴/۰۰	۰/۶۱۳	۲۹/۰۸۴	۳/۵۸۴	۱۱/۲۷۹	۰/۴۲۷	-/۱۸۶	خطای تابع استاندارد نمونه گیری
فرهنگ اشتغال	۳۰	۲۰/۲۳	۳۸/۰۷	۵۸/۳۰	۰/۹۹۹	۴۹/۹۸۲	۵/۴۷۲	۲۹/۹۴۶	۰/۴۲۷	-/۵۱۳	خطای تابع استاندارد نمونه گیری
زنان در پست‌های مدیریتی	۳۰	۱۷/۷۷	۴۱/۸۳	۵۹/۶۰	۰/۹۸۹	۵۱/۰۱۷	۵/۴۱۶	۲۹/۳۳۶	۰/۴۲۷	۰/۰۲۳	خطای تابع استاندارد نمونه گیری

براساس نتایج جدول ۲ بخش توصیفی در مورد متغیرهای باورهای راهنما نشان داد که میانگین باورهای راهنما معادل ۲۰/۸۷ و با انحراف معیار ۲/۴۲۸ می‌باشد و میانگین بدست آمده بیش‌تر از میانگین مورد انتظار (۱۸) است. کم‌ترین امتیاز مربوط باورهای راهنما معادل ۱۵/۰۷ و بیش‌ترین امتیاز معادل ۲۴/۶۰ می‌باشد.

در مورد باورهای روزمره، میانگین امتیاز باورهای روزمره معادل ۲۹/۰۸۴ و با انحراف معیار ۳/۵۸۴ می‌باشد و میانگین بدست آمده بیش‌تر از میانگین مورد انتظار (۲۴) است. کم‌ترین امتیاز مربوط به باورهای روزمره معادل ۲۲/۹۷ و بیش‌ترین امتیاز معادل ۳۴/۰۰ می‌باشد.

در مورد فرهنگ سازمانی، میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی معادل ۴۹/۹۸۲ و با انحراف معیار ۵/۴۷۲ می‌باشد و میانگین بدست آمده بیش‌تر از میانگین مورد انتظار (۴۲) است. کم‌ترین امتیاز مربوط مربوط به فرهنگ سازمانی معادل ۳۸/۰۷ و بیش‌ترین امتیاز معادل ۵۸/۳۰ می‌باشد.

فصلنامه‌ی علمی - پژوهشی زن و جامعه، سال اول، شماره‌ی چهارم، زمستان ۱۳۸۹، ۱۰۷

در مورد اشتغال زنان در پست‌های مدیریتی، همان‌گونه که از جدول ۲ ملاحظه می‌شود، میانگین امتیاز اشتغال معادل ۵۱/۰۱۷ و با انحراف معیار ۵/۴۱۶ می‌باشد و میانگین بدست آمده بیش‌تر از میانگین مورد انتظار (۴۲) است. کم‌ترین امتیاز مربوط به اشتغال زنان در پست‌های مدیریتی معادل ۴۱/۸۳ و بیش‌ترین امتیاز معادل ۵۹/۶۰ می‌باشد. آزمون فرضیه‌ی نخست: بین سطوح گوناگون ابعاد فرهنگ سازمانی و بکارگیری زنان بر پست‌های مدیریتی تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۳- تجزیه و تحلیل واریانس سطوح گوناگون فرهنگ سازمانی بر اشتغال زنان در

پست‌های مدیریتی					
Sig	F	میانگین مربعات	df	جمع مربعات	
۰/۰	۷۸/۵۷۹	۳۶۲/۶۶۱	۲	۷۲۵/۳۲۵	بین گروهها
		۴/۶۴۵	۲۷	۱۲۵/۴۱۰	با گروهها
			۲۹	۸۵۰/۷۳۵	مجموع

با توجه به جدول ۳ آزمون تحلیل واریانس از آنجایی که مقدار  $Sig=0.000$  می‌باشد و این مقدار کم‌تر از  $\alpha=0.05$  است؛ لذا، می‌توان نتیجه گرفت که بین سطوح فرهنگ سازمانی در بکارگیری زنان در پست‌های مدیریتی تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۴- آزمون دانکن، تأثیر سطوح گوناگون فرهنگ سازمانی بر اشتغال زنان در پست‌های

مدیریتی				N	فرهنگ سازمانی
Subtest for alpha = 0.05					
۳	۲	۱			
			۴۵/۲۸۰۰	۱۰	سطح پایین
	۵۰/۱۲۲۲			۹	سطح متوسط
۵۶/۹۶۳۶				۱۱	سطح بالا
۱	۱	۱			sig

پس از اثبات وجود اختلاف معنی‌دار در میانگین‌های سطوح گوناگون جهت پی بردن به چگونگی تفاوت از آزمون دانکن استفاده شده که آزمون یاد شده نشان می‌دهد بین هر سه سطح پایین، متوسط و بالای فرهنگ سازمانی در بکارگیری زنان بر پست‌های مدیریتی اختلاف معناداری

وجود دارد و هر اندازه سطح فرهنگ سازمانی افزایش یابد در انتصاب زنان بر پست‌های مدیریتی تأثیری بیش‌تر دارد.

آزمون فرضیه‌ی دوم: بین سطوح گوناگون باورهای راهنما و بکارگیری زنان در پست‌های مدیریتی تفاوت معنادار وجود دارد.

#### جدول ۵- تجزیه و تحلیل واریانس تأثیر سطوح گوناگون باورها در اشتغال زنان در پست‌های

مدیریتی					
Sig.	F	میانگین مربعات	df	جمع مربعات	
۰/۰۰۷	۶/۰۲۵	۱۳۱/۲۶۷	۲	۲۶۲/۵۳۳	بین گروهها
		۲۱/۷۸۵	۲۷	۵۸۸/۲۰۲	با گروهها
			۲۹	۸۵۰/۷۳۵	مجموع

با توجه به جدول بالا، از آنجایی که مقدار  $\text{Sig} = ۰/۰۰۷$  می‌باشد و این مقدار کم‌تر از  $\alpha = ۰/۰۵$  است؛ لذا، می‌توان نتیجه گرفت که بین سطوح گوناگون باورهای راهنما در بکارگیری زنان در پست‌های مدیریتی تفاوت معنادار وجود دارد.

#### جدول ۶- آزمون دانکن، تأثیر سطوح گوناگون باور راهنما در اشتغال زنان در پست‌های مدیریتی

Subset for alpha=0.05		N	باورهای راهنما
۲	۱		
	۴۷/۴۲۱	۱۱	سطح پائین
۵۰/۶۰۷۴	۵۱/۶۰۷۴	۹	سطح متوسط
۵۴/۴۴۰۰		۱۰	سطح بالا
۰/۱۸۷	۰/۰۵۶		Sig.

پس از اثبات وجود اختلاف معنی‌دار در میانگین‌های سطوح گوناگون، جهت پی بردن به چگونگی تفاوت از آزمون دانکن استفاده شده است. آزمون دانکن نشان می‌دهد که بین سطوح پایین و متوسط و نیز سطح متوسط و بالای باورهای راهنما در بکارگیری زنان در پست‌های مدیریتی اختلاف معنادار وجود ندارد، اما بین سطح بالا و پایین این اختلاف معنادار است و هر اندازه سطح باورهای راهنما بیش‌تر باشد، سبب انتصاب بیش‌تر زنان در پست‌های مدیریتی خواهد شد.

آزمون فرضیه‌ی سوم: بین سطوح گوناگون باورهای روزمره و بکارگیری زنان در سمت‌های مدیریتی تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۷- تجزیه و تحلیل واریانس تأثیر سطوح گوناگون باورهای روزمره در اشتغال زنان در

پست‌های مدیریتی

Sig.	F	میانگین مربعات	df	جمع مربعات	
۰/۰۰۰	۱۰۶/۶۳۵	۳۷۷/۵۶۷	۲	۷۵۵/۱۳۴	بین گروهها
		۳/۵۴۱	۲۷	۹۵/۶۰۱	با گروهها
			۲۹	۸۵۰/۷۳۵	مجموع

با توجه به جدول ۷ آزمون تحلیل واریانس، از آنجایی که مقدار  $\text{sig}=0.000$  می‌باشد، در این مقدار کم‌تر از  $\alpha=0.05$  است؛ لذا، می‌توان نتیجه گرفت که بین سطوح گوناگون باور روزمره در بکارگیری زنان در پست‌های مدیریتی تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۸- آزمون دانکن، تأثیر سطوح گوناگون باور روزمره در اشتغال زنان در پست‌های مدیریت

Subset for alpha=0.05			N	باورهای راهنما
۳	۲	۱		
		۴۵/۴۳۶۴	۱۱	سطح پایین
	۵۰/۷۰۷۴		۹	سطح متوسط
۵۷/۴۳۳۳			۱۰	سطح بالا
۱	۱	۱		Sig.

پس از اثبات وجود اختلاف معنی‌دار در میانگین‌های سطوح گوناگون جهت پی بردن به چگونگی تفاوت از آزمون دانکن استفاده شده که نشان می‌دهد بین هر سه سطح باورهای روزمره در بکارگیری زنان در پست‌های مدیریتی اختلافی معنادار وجود دارد و هر اندازه سطح باورها روزمره رشد و تعالی یابد، در انتصاب زنان در پست‌های مدیریتی تأثیری بیش‌تر دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان گیلان بود. با توجه به آزمون فرضیه‌ها مشخص شد که فرهنگ سازمانی اعم از باورهای راهنما و باورهای روزمره به عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در اشتغال زنان در پست‌های مدیریتی دارند.

نتایج آزمون مربوط به فرضیه‌ی اصلی نشان داد که فرهنگ سازمانی، نقشی استراتژیک در هدفمند کردن باورهای روزمره و راهنما دارد. بنابراین، فرهنگ سازمانی به عنوان امید بخش‌ترین شناساگر برای رسیدن به این هدف بشمار می‌رود. استفاده جامع از زنان به عنوان نیمی از جمعیت فعال کشور می‌تواند توانمندی‌های بالقوه‌ی توسعه را به فعل تبدیل کند که این امر نیازمند اصلاح فرهنگ سازمانی در جهت واقعیت‌های موجود در جامعه است. همان‌گونه که در جدول ۴ نشان داده شد، بین هر سطح (بالا، پایین و متوسط) در بکارگیری زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر گذار است.

نتایج آزمون مربوط به متغیر باورهای راهنما (جدول ۶) نشان می‌دهد که اصلاح فرهنگ سازمانی در هر سه سطح بسیار دارای اهمیت است، اما میزان تأثیر گذاری در سطح بالا به مراتب بیش‌تر از سطوح دیگر است. بنابراین، مواردی هم‌چون ایجاد انگیزه‌های رشد و تعالی، ارایه‌ی خدمات مناسب در سازمان‌های دولتی، داشتن چشم اندازهای بلند مدت برای رسیدن به جایگاه والای سازمانی و نیز نهادینه کردن ارزش‌هایی در سازمان جهت دستیابی به آینده‌ای موفق منجر به بوجود آوردن این باور در دستگاه‌های دولتی می‌شود که در مسیر شایسته پروری، شایسته سالاری و شایسته داری جدای از جنسیت افراد، می‌تواند موجبات بالندگی سازمانی و استفاده از همه‌ی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های بالقوه سازمان گردد. بنظر می‌رسد این امر می‌تواند سبب تغییر رفتار مردان نسبت به توانایی و خود شکوفایی خود در موقعیتی رقابتی گردد و از سوی دیگر، این رفتار جدید عاملی در جهت اصلاح فرهنگ باورهای راهنما در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

نتایج آزمون مربوط به متغیر باورهای روزمره (جدول ۸) نشان می‌دهد که می‌توان از راه باورهای راهنما، جو محیط سازمان‌های دولتی و در پی آن، باورهای روزمره را به سویی پیش راند که به عنوان مثال فرهنگ درستکاری، تصمیم‌گیری صحیح و ارزشیابی عملکرد به گونه‌ای مطلوب و منصفانه در سازمان‌ها انجام شود. همه‌ی کارکنان سازمان باید اهداف و رسالت سازمان را درک کنند و قوانین موجود در سازمان‌ها را بپذیرند. باورهای راهنما، افق‌های بلند مدت سازمان را با توجه به باور و ایمان افراد به باورهای روزمره، در امتداد آن به گونه‌ای شکل می‌دهند که جایی برای جنسیت سالاری نباشد. در این صورت است که سازمان‌ها به حدی منعطف و تکامل یافته می‌شوند که تنها به تغییرات مثبت سازنده با توجه به موقعیت، شرایط و نیازهای در حال تغییر ارباب رجوع می‌اندیشند.

در نهایت می‌توان گفت که امر توسعه بدون مشارکت همه‌ی اعضای یک جامعه امکانپذیر نخواهد بود. از آنجایی که در حال حاضر نیمی از جمعیت فعال کشور را زنان تشکیل می‌دهند، استفاده نکردن از این بخش از جامعه به معنی نادیده گرفتن نیمی از ظرفیت و قابلیت امکانات

بالقوه جامعه‌ی است. هیچ جامعه‌ای نمی‌تواند به توسعه دست یابد مگر این‌که از همه‌ی ظرفیت‌های آن بخوبی استفاده نماید. اصلاح فرهنگ سازمان‌ها از مهم‌ترین راه‌های حضور زنان توانمند در پست‌های مدیریتی در جامعه است. ایجاد بستری مناسب و به دور از نگرش‌های جنسیتی می‌تواند راهگشای بسیاری از مشکلات کنونی جامعه‌ی ایران باشد. این امر یک بسیج همگانی از جانب مسئولان سطح بالا را می‌طلبد.

### منابع

- ۱- اشرف حامدی، علی. ۱۳۸۵. چگونگی مشارکت زنان در شکل‌های اقتصادی، اجتماعی روستایی استان گلستان، ماهنامه جهاد، سال ۱۶، شماره ۲۷۵.
- ۲- احسانی، محمد و همکاران. ۱۳۸۷. بررسی و رتبه‌بندی عوامل بازدارنده ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی در هیات‌های ورزشی استان خوزستان، فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۹.
- ۳- توکلی‌والا، ژاله. ۱۳۸۷. بررسی موانع اجتماعی و فرهنگی اشتغال زنان ایران در دهه‌های اخیر، مجله اینترنت علوم اجتماعی فصل نو، سال دوم، شماره ۵۰.
- ۴- خواجه نوری، بیژن. حاتمی، علی. ۱۳۸۶. بررسی عوامل مؤثر بر میزان اشتغال زنان جوان: مطالعه موردی استانهای غربی ایران (کرمانشاه، ایلام، کردستان) همایش انجمن جمعیت‌شناسی ایران.
- ۵- خدیوی، اسدالله. ۱۳۸۵. شناخت فرهنگ ملی و مدیریت فرهنگ سازمانی، مجموعه مقالات مدیریت، شماره ۱۱۶-۱۱۵.
- ۶- حشمتی، نرگس. ۱۳۸۱. بررسی موانع پذیرش زنان پست‌های سطوح میانی مدیریت آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران متوسطه و پیش‌دانشگاهی دخترانه استان مازندران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، استان مازندران.
- ۷- جانعلی‌زاده، حیدر و همکاران. ۱۳۸۷. تبیین جامعه‌شناسی جایگاه حرفه‌ای زنان دانشگاهی، فصلنامه پژوهش زنان، دوره ۶، شماره ۲.
- ۸- درخشان داوری، مژگان. ۱۳۷۸. بررسی رابطه بین نگرش مدیران با ارتقاء شغلی زنان به سطوح مدیریت در ادارات کل شهر کرمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۹- دیویس، استانلی. ۱۳۷۶. مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچمند معتمدگرگی، انتشارات مروارید، تهران.
- ۱۰- زارعی، مهرداد. ۱۳۸۶. مبانی مفاهیم فرهنگ سازمانی [www.mgtsolution.com](http://www.mgtsolution.com)
- ۱۱- شادی‌طلب، ژاله. ۱۳۷۷. مدیریت زنان؛ ضرورت تغییر رفتار در نقش مدیریت، مجموعه مقالات نخستین همایش جامعه‌شناسی و مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی.
- ۱۲- شاین، ادگار. ۱۳۸۲. مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، مترجم، برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، انتشارات سیمای جوان، تهران.

- ۱۳- طباطبائی یزدی، رویا. ۱۳۸۷. گزارش نشست تدوین شاخص‌های کارآفرینی برای جمهوری اسلامی ایران، کار و جامعه، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، شماره ۱۰۲.
- ۱۴- عبداللهی، مژگان. ۱۳۸۱. بررسی موانع ارتقاء شغلی زنان به سطوح مدیریت در سازمانهای تأمین اجتماعی شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- ۱۵- علویون، سید محمد رضا. ۱۳۸۴. کار زنان در حقوق ایران و حقوق بین‌المللی، انتشارات روشنگران و مطالعات زنان، تهران.
- ۱۶- فاطمی صدر، فیروزه. ۱۳۸۰. موانع ارتقاء زنان در سطوح مدیریتی در سطح دانشگاه‌ها تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۷- فتحی، لاله. ۱۳۸۴. زنان در عرصه مدیریت. [www.mgtsolution.com](http://www.mgtsolution.com)
- ۱۸- مرکز آمار ایران. ۱۳۸۶. نتایج آمارگیری از نیروی کار.
- ۱۹- محمدی اصل، عباس. ۱۳۸۱. جنسیت و مشارکت، انتشارات روشنگران و مطالعات زنان، تهران.
- ۲۰- مقیمی، سید محمد. ۱۳۸۵. سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، انتشارات کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران.
- ۲۱- میر غفوری، سید حبیب‌الله. ۱۳۸۵. شناسایی و رتبه‌بندی عاملهای مؤثر در گماشته شدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد، فصلنامه مطالعات زنان، سال چهارم، شماره ۱.
- ۲۲- منبع اینترنتی، اشتغال زنان در ایران، دورنما، چالش‌ها، شماره ۴۰. [www.hawzah.net](http://www.hawzah.net)
- ۲۳- یزد خواستی، بهجت و همکاران. ۱۳۸۸. مطالعه و نگرش شاغلان سازمانهای دولتی استان آذربایجان شرقی نسبت به تصدی پست‌های مدیریتی توسط زنان، فصلنامه پژوهش زنان، دوره ۷، شماره ۲.
- 24- Hovden, J. 2004. Gender political Consequences of male dominance in Leadership position in Norwegian sport. [www.pedag.umu.se/utbildning/kurliteratur/literatur/gorid Hovde ngender. pdf](http://www.pedag.umu.se/utbildning/kurliteratur/literatur/gorid%20ngender.pdf).
- 25- Stangle, S. M and kane, M. J. 1994. structural. Variables that offer explanatory power for the under representation of womencoaches since title The case of homogous verproduction sociology of sport. Journal,8.