

محدودیت‌های توانمندسازی زنان شاغل در سازمان‌های دولتی ایران^۱

شمس السادات زاهدی^۲ - فریده دهقانان^۳

چکیده

هدف اصلی این پژوهش شناخت محدودیت‌های توانمندسازی زنان سازمان‌های دولتی ایران بود. محدودیت‌ها، بر اساس نظریه‌های مختلف از قبیل قدرت، سرمایه انسانی و تحلیل جنسیت و ... بررسی و طبق مدل سه شاخگی در سه بُعد زمینه، ساختار و رفتار طبقه‌بندی و مورد سنجش قرار گرفت و الگوهای مفهومی و تحلیلی پژوهش تنظیم و ارائه شده است.

روش اجرای این پژوهش به لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی، پیمایشی بود. از جامعه آماری زنان شاغل در سازمان‌های دولتی ایران، ۳۸۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها و سنجش ابعاد محدودیت‌ها، پرسش‌نامه‌ای با قابلیت اعتماد ۸۴/۴٪ ساخته شد. به منظور اندازه‌گیری روایی آن از تکنیک دلفی استفاده شده است هم چنین جهت تعیین ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی و به منظور بررسی تأثیر محدودیت‌ها و درجه اهمیت هر کدام از آن‌ها در توانمندسازی زنان و ارائه الگو از آمار استنباطی استفاده شده است. شاخص پرازش مدل حکایت از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری ابعاد محدودیت‌ها دارد

نتایج پژوهش نشان داد هر سه دسته از محدودیت‌های شناسایی شده بر توانمندسازی زنان تأثیر داشته و از نظر درجه اهمیت محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی (با وزن ۰/۳۷) در رتبه اول، محدودیت‌های فردی و رفتاری (با وزن ۰/۳۳) در رتبه دوم و محدودیت‌های ساختاری و سازمانی (با وزن ۰/۲۸) در رتبه سوم قرار دارند. بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران و سیاست‌گذاران برای توانمندسازی و ارتقاء زنان شاغل به پست‌های مدیریتی در سازمان به محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی توجه خاص مبذول داشته و همچنین دیگر محدودیت‌ها را مد نظر قرار دهند. مطالعاتی از این دست می‌تواند در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی زنان، زنان شاغل، سازمان دولتی

^۱ این مقاله برگرفته از پایان نامه دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی با عنوان «محدودیت‌های توانمندسازی زنان شاغل در سازمان‌های دولتی ایران و ارائه الگو» در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات می باشد.

^۲ عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران szahedi44@hotmail.com

^۳ دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران dr_dehghanian@yahoo.com (مستول مکاتبات)

مقدمه

امروزه مسائلی چون جذب و نگه داشت و ارتقاء نیروهای متخصص سازمان‌های دولتی، در راستای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت سازمان، سبب شده است که سازمان‌ها در الگوهای مدیریتی خود تجدیدنظر کنند و از رویکردها و استراتژی‌های نوین مدیریتی استفاده نمایند. در این میان، یکی از مؤثرترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی می‌باشد.

اولین تعریف توانمندسازی که به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد به مفهوم تفویض اختیار است، این اختیار باید به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. توانمندسازی فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی (کینلا ۱۹۸۴)، ساختاری محرک و فرایندی برای تفویض اختیار (کانگروکاننگو ۱۹۸۸)، ساختاری چندبعدی آگاهی و شناخت از خود (توماس و ولت هاوس ۱۹۹۰)، دادن فرصت و اختیار به افراد در تصمیم‌گیری‌ها (وگت و مارل ۱۹۹۰)، راهبرد سهیم کردن کارکنان در قدرت (باون ولاولر ۱۹۹۲)، روی کرد روان‌شناختی به توانمندسازی (اسپریتزر ۱۹۹۵)، توسعه فرهنگی توانمندسازی و شایستگی (فاکس ۱۹۹۸)، توانمندسازی و درگیر کردن کارکنان تغییر را آسان می‌کند (گائو ۲۰۰۱)، عنصری از عناصر مرحله انتقالی تغییرات اداری (والاس و استورم ۲۰۰۳) است.

اهداف کلی توانمندسازی، ارتقاء کار آیی و اثربخشی دستگاه‌ها و متناسب‌سازی دانش، مهارت و بینش کارکنان با شغل مورد نظر، ایجاد انگیزه‌های لازم جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند توانمندسازی به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارکنان و مدیران برقرار گردد. توانمندسازی متولد جنبش‌های زنانه در کشورهای در حال توسعه بوده و امروزه یکی از مهم‌ترین معیارهای سنجش درجه توسعه‌یافتگی کشورها است مطالعات صاحب‌نظران اجتماعی نشان داده است که دستیابی به توسعه پایدار بدون مشارکت

فعال زنان در تمامی عرصه‌ها اعم از خانوادگی، اقتصادی و اجتماعی امکان‌پذیر نیست. حلقه اتصال زنان که تقریباً نیمی از جمعیت هر جامعه‌ای را تشکیل داده و توسعه، فرایندی بنام توانمندسازی است. توانمندسازی زنان فرایندی پویا است که توانایی آنان را برای تغییر ساختارها و ایدئولوژی‌هایی که آن‌ها را در موقعیت فرودستی (وابستگی) نگه داشته است، در برمی‌گیرد.

«مالهاترا و سیدنی روس اسکولر و کارول بواندر^۱ (۲۰۰۲) معتقدند توانمندسازی زنان فرایندی است که به وسیله آن زنان برای خودشان توانمند می‌شوند و اعتمادبه‌نفس خود را افزایش می‌دهند و از حقوق خود برای انتخاب مستقل و کنترل بر منابع که منجر به از بین رفتن جایگاه فرودستی ایشان می‌گردد دفاع می‌کنند (مالهاترا و همکاران ۲۰۰۲).

در نظام اداری کشور ما موضوع توانمندسازی را می‌توان در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه و تحول اداری دنبال کرد. توانمندسازی زنان تاکید دارد که مشارکت زنان صرفاً به مفهوم بهره‌مندی آنان از مزایا و نتایج برنامه توسعه نیست بلکه آنان باید در تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها و طرح‌های توسعه مشارکت فعالانه داشته باشند. هرچند در ایران نیز مانند دیگر کشورها در راستای ظرفیت‌سازی تلاش‌های قابل تقدیری شده است ولی زنان در مسیر پیشرفت شغلی خویش و در حرکت به سمت مشاغل مدیریتی و تصمیم‌گیری در سطوح عالی سازمان با محدودیت‌هایی روبرو هستند و سهم زنان شاغل در جایگاه‌های تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و کسب مشاغل سیاسی در سازمان‌های دولتی اندک است. آخرین آمارها گویای این امر است که در سوئد زنان ۴۰٪ از حاکمیت سیاسی، فنلاند ۲۶٪، دانمارک ۳۰٪، ایالات متحده ۲۲٪، فیلیپین ۱۶٪، کاستاریکا ۱۲٪، نروژ ۲۷٪، اسپانیا ۵۰٪ و در رواندا بیش از ۵۰ درصد از اعضای کابینه را زنان تشکیل می‌دهند. درحالی‌که مدیریت زنان ایرانی در

کارکنان و کاهش فشار روانی توجه دارند. بهبود فرایند توانمندسازی کارکنان، مستلزم اهتمام مدیریت سازمان به تدوین سیاست‌های حمایت‌گرانه از منابع انسانی است. در این پژوهش به برخی محدودیت‌ها و فاکتورهای مهم و اثرگذار روی توانمندسازی اشاره می‌گردد. بر اساس یافته‌های به دست آمده، توانمندسازی از سه بُعد سازمانی و ساختاری، فرهنگی و اجتماعی، فردی و رفتاری بررسی شده است؛ و با توجه به یافته‌های به دست آمده از تجربیات پژوهشگران در طراحی مدل پیشنهادی، از این نتایج استفاده می‌گردد.

«کایما، موردی، حسن، آدیدوین و حکیم، آجونبادی»^۲ (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان «موانع پیشرفت شغلی زنان در دستیابی به مدیریت ارشد در نیجریه» با مصاحبه عمیق با ۷۲ مدیر اجرایی و میانی نشان می‌دهد که ارتباط معنی‌داری بین جنسیت و تصور کلیشه‌ای از یک مدیر زن و آرمان زندگی حرفه‌ای او وجود دارد ضمن این که چالش‌های فرا روی زنان مدیر ناشی از عوامل فردی یعنی انتظار فرهنگی از زن در کار خانواده و عوامل سازمانی مثل آموزش و پرورش ناکافی زنان در محل کار که به پیشرفت آهسته از زنان کمک کرده است از موانع کلیدی مدیران زن برای رسیدن به بالاترین موقعیت شغلی می‌باشد و زنان برای شکستن موانع و پیش‌فرض‌های کلیشه‌ای علیه آن‌ها و فرهنگ سازمانی که آن‌ها با آن روبرو هستند نیاز به داشتن برخی از مهارت‌های اساسی از جمله نیاز به کسب اعتبار و به دست آوردن قدرت در سازمان خود، به رسمیت شناختن اهمیت شبکه در میان خود و دستاورد آن و موفقیت شخصی دارند (کایما موردی ۲۰۱۱).

در مطالعه دیگری که توسط «کیرایسی و الگو موکولو»^۳ (۲۰۱۲) با عنوان «موانع سازمانی ادراک شده در پیشرفت شغلی زنان در خدمات ملکی کنیا» انجام شده، یافته هانشان داده است که شیوه‌های تبعیض‌آمیز

سازمان‌های دولتی حدود ۱/۸ درصد از کل مدیران است درحالی‌که سهم مردان ۹۸/۲ درصد است (نژاد بهرام ۱۳۸۸، ۷۲).

اهمیت توانمندسازی زنان شاغل و رفع محدودیت‌ها و موانع پیش روی زنان در مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها تا بالاترین سطح سازمان و تأثیرگذاری آنان بر عملکرد سازمان، مهم‌ترین دلیل برای توجه به پژوهش حاضر می‌باشد. زیرا زنان شاغل در قوای سه‌گانه و بالاخص قوه مجریه و سازمان‌های دولتی به عنوان یکی از با اهمیت‌ترین منابع جامعه به شمار می‌روند که نیازمند توجه ویژه به آنان می‌باشد. سازمان‌های دولتی برای ارائه خدمات صحیح به ارباب‌رجوع نیازمند نیروی انسانی کارآمد و باانگیزه هستند. نیروی انسانی به عنوان یک سرمایه در تحقق اهداف استراتژیک سازمان و توانایی کارفرمایان در جذب، حفظ و نگه داشت و ارتقاء کارکنان و اطمینان از سطوح بهینه عملکرد آنان در افزایش اثربخشی و بهره‌وری از مسیر توانمندسازی، دارای اهمیت بسیار است. بر اساس پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده، تاکنون در ایران برای توانمندسازی زنان از روش‌های علمی که بر پایه تجربیات جهانی باشد، استفاده نشده است. بنابراین پژوهش حاضر محدودیت‌های توانمندسازی زنان در دستیابی به پست‌های عالی مدیریتی و تصمیم‌گیری را مورد بررسی قرار داده و اینکه چگونه می‌توان برای رفع یا کاهش این محدودیت‌ها با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و صاحب‌نظران منابع انسانی اقدام نمود پاسخ می‌دهد. بنا بر دلایل فوق، توانمندسازی زنان نیازمند تحقیق بوده و پژوهش حاضر در همین راستا انجام شده است.

مروری بر ادبیات تحقیق

سازمان‌ها با نگاه راهبردی به منابع انسانی، آن را به عنوان یک سرمایه و دارایی ارزشمند و به توانمندسازی کارکنان در جهت ارتقاء کیفیت کاری و رضایت شغلی

در استخدام، انتخاب و تبلیغات سازمان مهم‌ترین مانع پیشرفت حرفه‌ای زنان هستند. مانع دیگر شامل عدم وجود سیاست‌های منابع انسانی و عدم وجود مربیان و همچنین شیوه‌های شبکه می‌باشد. همچنین زنان در خدمات ملکی با چالش‌های بسیاری روبرو هستند اگر چه آن‌ها دارای مدارک تحصیلی و تجارب لازم، می‌باشند اما آن‌ها هنوز هم بایستی برای مقابله با عدم حمایت از سرپرستان خود، همسالان، همسر و کارمندان تلاش کنند. با این حال چالش‌های زیادی پیش روی زنان در کل کشور وجود دارد. برداشت و نگرش مردم نسبت به رهبری زنان، غلبه بر کلیشه‌ها و اسطوره‌ها در مورد توانایی رهبری زنان در جامعه و در سازمان هم عواملی همچون دسترسی محدود زنان به آموزش مداوم است که مانع پیشرفت شغلی زنان می‌شود. (کیرایی و موکولو ۲۰۱۲).

در مطالعه دیگری که «اوبامیرو جون کولادل و اوباسان کهیندی»^۴ (۲۰۱۲) با عنوان «سقف شیشه‌ای و پیشرفت شغلی زنان در صنعت ساخت و ساز نیجریه» انجام داده است این پژوهش به بررسی اثرات سندرم سقف شیشه‌ای در پیشرفت شغلی زنان در صنعت ساخت و ساز پرداخته است و نشان می‌دهد که زنان دارای دانش لازم، مهارت‌ها، شایستگی، آموزش و تجربه برای انجام موثر و کارآمد در صنعت ساخت و ساز رادارند ولی از ورود آن‌ها جلوگیری و به این ترتیب موانع پیشرفت حرفه‌ای را تجربه می‌کنند. مشارکت کم زنان در صنعت ساخت و ساز نیجریه در انتخاب رشته از آموزش و پرورش آغاز می‌شود و در طول فرآیند استخدام ادامه می‌یابد (او با میر و جون کولا دی ۲۰۱۲).

«عزالدين و ریتچی»^۵ (۲۰۰۹) در مقاله‌ای با عنوان «پیشرفت شغلی و خانواده استراتژی‌های تعادل اجرایی زنان» به بررسی پیشرفت شغلی و حرفه‌ای زنان و ایجاد تعادل بین امور اجرایی و خانواده پرداخته است و زنان را راهنمایی می‌کند که به دنبال ترکیب متعادلی

از کار حرفه‌ای و اجرایی و خانواده و سازمان باشند و به پیشرفت زنان و خانواده متعهد باشند (عزالدين و ریتچی ۲۰۰۹، ۴۱۱-۳۸۸).

«تارنو، لاتیمر و کانروی»^۶ (۱۹۹۹) مهم‌ترین عامل تسهیل کننده پیشرفت زنان را به پست‌های مدیریتی، دستیابی آنان به فرصت‌های آموزش و توسعه می‌دانند. آنان در بررسی‌های خود دریافتند که در وضع کنونی سازمان‌ها، فرصت‌های آموزشی برای مردان فراهم تر است.

«مارتل و همکاران»^۷ (۱۹۹۸) در تحقیقات خود نشان دادند که پنداره‌های کلیشه‌ای درباره زنان یکی از مهم‌ترین موانع برای ارتقای آنان در سازمان‌هاست.

موریسون و وان گلینو^۸ (۱۹۹۰) عواملی هم چون نبود فرصت‌های پیشرفت برای زنان در سازمان‌ها، چیرگی مدیران مرد در سازمان‌ها، نبود الگوهای زن مدیر در سازمان‌ها و حس نژادپرستی مردانه را موانع عمده بر سر راه زنان در رسیدن به پست‌های مدیریتی برمی‌شمارد. امروزه با وجود اینکه تعداد زنان در محیط کاری به اندازه تعداد مردان است اما فرصت‌های پیشرفت برای زنان کمتر است (شاکری ۱۳۸۰، ۲۳).

«سازمان ملل» در سند اجلاس مجمع عمومی ویژه زنان موانع توانمندسازی زنان را مواردی چون کمبود آموزش، بار مضاعف زنان در کار با مزد و بدون مزد، نگرش‌ها و کلیشه‌های منفی اجتماعی می‌داند (سند اجلاس مجمع عمومی ویژه زنان سازمان ملل).

«زاهدی» (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «حصار و سقف شیشه‌ای موانع حضور زنان در عرصه مدیریت» می‌گوید فقدان تنوع مشاغل قابل دسترس و نبود امکان تحرک شغلی، از موانع ارتقاء زنان است.

همچنین ایشان در پژوهشی دیگر با عنوان «تغییرات جایگاه شغلی زنان دانشگاهی در فاصله یک دهه» که بین سال‌ها ۱۳۸۰-۱۳۷۰ انجام داده است، می‌گوید که گرچه زنان دانش و تجربه بیشتری را طی این ده سال کسب کرده و مشارکت آنان در رده‌های

مدیریت‌های پایین و میانی در دانشگاه افزایش یافته است، ولی در رده‌های عالی مدیریتی تغییر محسوسی رخ نداده است و هم‌چنان کمیته‌ها و شوراهای تصمیم‌گیری دانشگاه‌ها به طور کامل در اختیار مردان است. از مهم‌ترین دلایل چنین وضعیتی، فرهنگ، گرایش مردسالارانه و بی‌اعتمادی به توانایی‌های زنان در دانشگاه عنوان شده است.

برخی صاحب‌نظران موانع توانمندسازی زنان را به طبقات مختلفی تقسیم نموده‌اند از جمله:

«بیگ رضایی» (۱۳۸۶) در مقاله با عنوان «بررسی جامعه‌شناختی موانع دست‌یابی زنان به پست‌های مدیریتی از نظر زنان شاغل در آموزش و پرورش شهرستان ایلام»، عدم ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی را تحت تأثیر متغیرهای متعامل می‌داند که در چهار گروه مستقل اما مرتبط با یک دیگر قرار دارند:

۱- ویژگی‌های فرهنگی- ارزشی زن که در برگیرنده متغیرهایی است که مانع مشارکت وی در اجتماع و مدیریت می‌شود نظیر عدم میل به کارگروهی، عدم نوپذیری، تقدیرگرایی.

۲- ویژگی‌های خانوادگی زن را که بر عدم تمایلات وی به تصدی پست‌های مدیریتی و مشارکت‌های اجتماعی او تأثیر می‌گذارند.

این متغیرها پایگاه اقتصادی- اجتماعی خانواده، میزان پای بندی خانواده به سنت‌ها، بعد خانواده (تعداد فرزندان) و میزان انسجام خانوادگی را شامل می‌شود.

۳- عوامل جمعیتی، اجتماعی و اقتصادی نظیر سن، وضعیت تأهل، مدت اقامت در شهر تهران، میزان استفاده از رسانه‌ها و پایگاه‌های اقتصادی- اجتماعی زن است. عوامل این گروه هم‌چنین به صورت گسترده‌ای فرصت‌های رسیدن زن به موفقیت و رضایت‌مندی در زندگی و یا عدم موفقیت را تعیین می‌کنند.

۴- عوامل روان‌شناختی- اجتماعی، این دسته از متغیرها به زمینه‌ای گسترده‌تر از یک تحلیل جامعه‌شناختی از فرآیند مشارکت اجتماعی توجه دارد. در این گروه نیاز به موفقیت، اعتمادبه‌نفس، سبقت‌جویی و مصمم به اثبات برتری فردی بر تمایل فرد به اشتغال در سطوح مدیریتی اثرگذارند (بیگ رضایی ۱۳۸۶)

برخی محققان دلیل پایین بودن میزان مشارکت زنان در گروه مدیران را پایین بودن انگیزه‌ی نیل به موفقیت می‌دانند، گرچه برای بی‌انگیزه بودن زنان در رسیدن به موفقیت شواهد کافی وجود ندارد (شادی طلب ۱۳۸۱، ۲۸).

«میر غفوری» (۱۳۸۵)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عامل‌های موثر در گماشته نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد» این عوامل را به چهار دسته عوامل: شخصی، سازمانی، فرهنگی و اجتماعی دسته‌بندی کرده است.

عوامل شخصی شامل: کم‌تجربگی زنان، خودباوری و اعتمادبه‌نفس نداشتن، عدم گرایش زنان به نظارت بر دیگران، احساسی بودن زنان در کارها و... عوامل سازمانی شامل: نبود فرصت برابر با مردان برای زنان در سازمان‌ها، نبود مسیر شغلی مناسب، سدهای ارتباطی، کمبود الگوهای مدیران موفق زن، نبود فرصت‌های استخدامی برابر با مردان و...

عوامل فرهنگی شامل: باور نداشتن مدیران به زنان، فرهنگ مردسالاری، نابرابری‌های جنسی در جامعه پذیرفته نشدن زنان از سوی مردان، کم‌شمردن موفقیت‌های زنان در سازمان‌ها.

عوامل اجتماعی، مشکلات ناشی از نقش‌های دوگانه زنان، نبود گروه‌های یک پارچه زنان، مخالف بودن خانواده با مسئولیت زنان، پنداره مرد را تنها نان‌آور خانه دانستن و نه زن را و... (میر غفوری ۱۳۸۵، ۱۱۲).

چارچوب نظری مدل پژوهش

با توجه به مبانی نظری و مدل‌های ارائه شده از سوی پژوهشگران و صاحب‌نظران به منظور شناسایی محدودیت‌ها در جامعه مورد مطالعه، الگوی سه شاخگی میرزایی اهرنجانی که آسیب‌های سازمانی را از سه منظر (ساختار، زمینه، رفتار) مورد مطالعه قرار داده که مبنای چارچوب نظری پژوهشگر را شکل داده است و با توجه به مبانی نظری و الگوهای ارائه شده از سوی پژوهشگران و صاحب‌نظران مدیریت به منظور شناسایی این محدودیت‌ها در جامعه مورد نظر، مدل تحلیلی و مفهومی پژوهش در نمودار (۱) ارائه گردیده است.

پژوهشگر در پاسخ به دو سؤال زیر:

۱- محدودیت‌های توانمندسازی زنان سازمان‌های دولتی کدام است؟

۲- کدام یک از این محدودیت‌ها در درجه اهمیت بیشتری قرار دارند؟

اجزای مدل و الگوی مفهومی تحقیق را با توجه به مدل سه شاخگی میرزایی اهرنجانی به شرح زیر ارائه داده است.

آسیب‌های سازمانی، عوامل و مشکلات اساسی و پایه‌ای می‌باشند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می‌شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود باز بماند. پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود:

عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی شامل می‌شود. آسیب‌های رفتاری که علل و عوامل پایه‌ای هستند، از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای (وظایف اصلی) سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند.

«کتابی، یزدخواستی و فرخی راستایی» (۱۳۸۲)، در پژوهشی که بر روی عوامل موثر بر توانمندسازی زنان صورت گرفت، نشان داده شد که افزایش سطح تحصیلات، بهبود وضع سلامت، برخورداری از حق مالکیت قانونی، رفع تبعیض از بازار کار و حذف باورهای سنتی در افزایش توانمندی زنان نقش موثر دارد.

از میان این متغیرها، افزایش سطح تحصیلات، بیش‌ترین تأثیر مستقیم و سایر متغیرها تأثیر غیرمستقیم در توانمندسازی دارند. زنان دارای تحصیلات بالا از نظر بنیه مالی و حق مالکیت در سطح بالاتری قرار دارند.

باورهای مربوط به نقش‌های جنسیتی که از زمان‌های دور در فرهنگ این مرز و بوم ریشه دوانده است، یکی از اساسی‌ترین عواملی است که مانع حضور زنان در جامعه می‌شود.

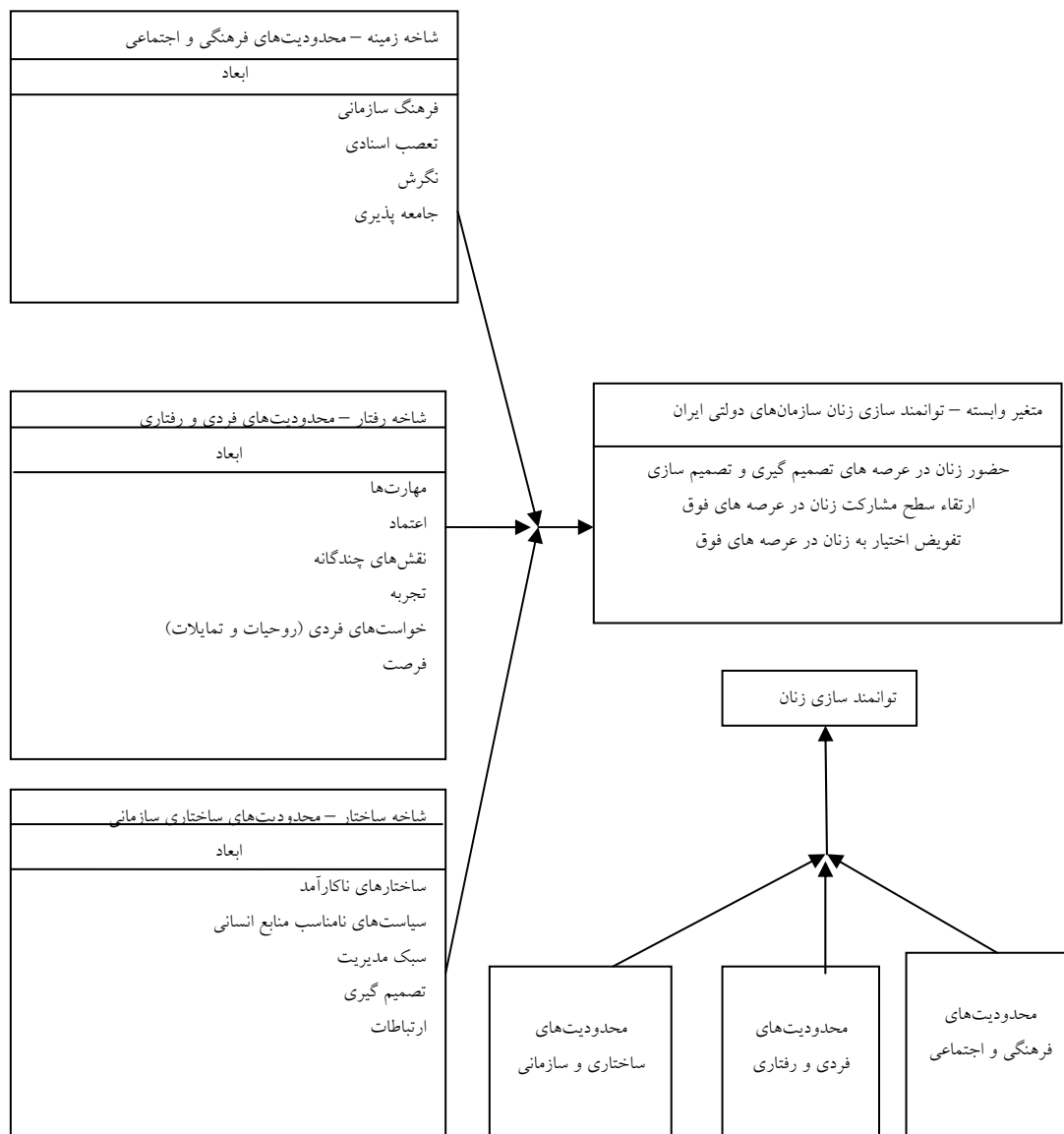
«جزنی» (۱۳۸۰) معتقد است: که محدودیت‌ها و مشکلات خانوادگی علت اساسی دست نیافتن زنان به مناصب دولتی در رده‌های بالای شغلی است. زنان حفظ انسجام خانواده را به داشتن شغل ترجیح می‌دهند. مانع دیگری که در این راه برای زنان وجود دارد، از تفکراتی ناشی می‌شود که در فرآیند جامعه‌پذیری خود کسب می‌کنند از یک طرف وجود فضای مردانه در سطوح بالای تصمیم‌گیری مانع تمایل زنان به مشارکت در این گونه مشاغل می‌شود و از طرف دیگر عدم تمایل مردان به حضور زنان در جلسات مردانه خود به خود به محدودیت مشارکت زنان در گروه‌ها و عرصه‌های یاد شده می‌انجامد.

شواهد بیانگر آن است که زنان به خاطر باورهایی چون عدم توانایی در زمینه مشارکت فعال در مدیریت‌ها، مشاغل رده بالا و به طور کلی فعالیت‌های شغلی که به طور سنتی مردانه نامیده می‌شوند، احساس کمتری می‌کنند (جزنی ۱۳۸۰).

هستند، رابطه و تعامل مناسب و واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های هم‌جوار محیطی‌اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند. در چنان رابطه‌ای، عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه‌ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می‌باشند و سه شاخه مزبور، سه گونه از یک نوع عمدتاً از نوع غالب زمینه بوده و بین آن‌ها به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نمی‌باشد (میرزایی اهرنجانی ۱۳۷۷، ۳۱۶).

عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند. آسیب‌های ساختاری که علل و عواملی پایه‌ای هستند، «نظم ترکیبی» یا «نظم چینی» عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان را بر هم زده و ساختارهای اصلی سازمان را که شامل ساختارهای طبیعی و فیزیکی، ساختارهای مالی و اقتصادی، ساختارهای انسانی و ساختارهای اطلاعاتی در معرض بحران قرار می‌دهند. و نهایتاً عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند، می‌گردد. آسیب‌های زمینه‌ای که علل و عواملی پایه‌ای

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی



نمودار ۱: مدل مفهومی و تحلیلی پژوهش

روش و مراحل انجام پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی، توصیفی، پیمایشی است با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال بررسی و شناسایی محدودیت‌های توانمندسازی زنان می‌باشد تحقیق توصیفی است و هم‌چنین به دنبال دیدگاه‌ها و باورها و جمع‌آوری نظرات خبرگان و زنان شاغل سازمان‌های دولتی بوده است که از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است. در پژوهش حاضر، پژوهشگر دو روش را مورد استفاده قرار داده است: اول با استفاده از پرسش‌نامه‌ای خاص، محدودیت‌های توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی را از طریق خبرگان شناسایی و بررسی نموده، سپس با استفاده از روش تحقیق «پیمایشی» به تحلیل وضعیت موجود محدودیت‌ها برای توانمندسازی زنان در بخش دولتی پرداخته است.

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و ارائه الگو محدودیت‌های توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی می‌باشد لذا متغیرهای مربوط به شاخه ساختار یعنی محدودیت‌های ساختاری و سازمانی (شامل ابعاد: ساختارهای ناکارآمد، سیاست‌های نامناسب منابع انسانی، سبک مدیریت، تصمیم‌گیری و ارتباطات) و شاخه زمینه یعنی محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی (شامل ابعاد: فرهنگ سازمانی، تعصب اسنادی، نگرش، جامعه‌پذیری) و شاخه رفتار یعنی محدودیت‌های فردی و رفتاری (شامل ابعاد: مهارت‌ها، اعتماد، نقش‌های چندگانه، تجربه، خواست‌های فردی و فرصت) به عنوان «متغیر مستقل» و توانمندسازی زنان به عنوان «متغیر وابسته» و «متغیرهای تعدیل کننده» شامل: سن - جنسیت - تحصیلات - وضعیت تأهل - نوع استخدام - سوابق تجربی - سطح سازمانی - تعداد فرزند - دستگاه اجرایی مدنظر بوده است که از طریق پرسش‌نامه مورد ارزیابی قرار گرفته است.

جامعه آماری

جامعه آماری مورد مطالعه زنان شاغل رسمی و پیمانی در کلیه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی ایران است. بر اساس آمارهای رسمی تعداد زنان شاغل (رسمی و پیمانی) ۶۵۹۵۲۲ نفر در کل وزارت خانه‌ها و سازمان‌ها می‌باشد که ۹۴٪ آن‌ها در چهار وزارتخانه آموزش و پرورش، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وزارت امور اقتصادی و دارایی و وزارت رفاه و تأمین اجتماعی می‌باشند (سالنامه آماری کارکنان دستگاه‌های اجرایی ۱۳۸۶، ۱۲).

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است و حجم نمونه از جوامع نامحدود ۳۸۵ نفر می‌باشد.

روش و ابزار جمع‌آوری داده‌ها

به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، بر اساس اطلاعات حاصل از مطالعات اولیه و هم‌چنین بر اساس سؤال‌های پژوهش، ابتدا پرسش‌نامه‌ای با ۶۱ سؤال تهیه گردید و با طرح این سؤال که آیا مؤلفه‌های برشمرده شده می‌تواند بر توانمندسازی زنان را تأثیر داشته و میزان اهمیت هر یک از آن‌ها را نشان دهد؟ و آیا این سؤال‌ها مناسب هستند؟ طراحی و پس از تأیید اساتید راهنما و مشاور، ضمن استفاده از نظرات ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان توانمندسازی زنان سازمان‌ها، پرسش‌نامه بررسی شد و در ادامه تعداد سؤال‌ها به ۵۴ سؤال اصلاح و تعدیل شد و سپس داده‌های اصلی پژوهش از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید.

سنجش پایایی و روایی ابزار پژوهش

در این پژوهش به منظور حصول اطمینان از قابلیت اعتماد (پایایی) پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ در سطح احتمال ۰/۰۵ برابر (۰/۸۴۴) شد چون ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده بیش از ۰/۷ است. پایایی

تحلیل داده‌ها

به منظور پردازش و تحلیل داده‌های گردآوری شده در این پژوهش، در هر مرحله از تکنیک‌ها و نرم‌افزارهای متفاوتی استفاده شده است. در فرآیند دلفی، به منظور جمع‌بندی و توصیف نظرات اعضا، پانل و تعیین پارامترهای مرکزی و پراکندگی داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی استفاده شد.

در فرآیند پیمایش نیز به منظور تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه، از روش‌های استنباطی نظیر آزمون کای دو، کارل پی‌رسون و نیز مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد.

برای تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون دقیق فیشر و آلفای کرونباخ استفاده شد.

برای پردازش داده‌ها در اینجا داده‌های حاصل از پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL و Excel مورد بررسی قرار گرفته است.

ارزیابی تناسب مدل جامع پژوهش

نتیجه آزمون در جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که با توجه به اینکه شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از ۰/۱۰ درصد است ($RMSEA = 0/075$) و شاخص نکویی برازش GFI بیش از ۰/۹ است لذا می‌توان گفت که مدل فوق برازش خوبی از داده‌های دنیای واقعی داشته است.

به طور خلاصه می‌توان گفت: با توجه به این که نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ بوده و RMSEA کمتر از ۰/۰۸ بوده و GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۰/۹ می‌باشد، بنابراین مدل از برازش مناسبی برخوردار است. یعنی اینکه در مجموع کلیت مدل معادله ساختاری، محدودیت‌های توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی ایران را مورد تأیید قرار داده است.

همان‌گونه که در نمودار شماره (۲) P-VALUES مشخص است، با توجه به این که ضرایب معناداری در همه فرضیات در بازه ۱/۹۶ و ۱-۹۶ قرار ندارند، پس

پرسشنامه تأیید شد و به منظور افزایش پایایی پرسشنامه از ملاک آزمون احتمال دقیق فیشر هم در دو گروه مستقل ۳۰ نفره جمعاً ۶۰ نفر بر اساس درصد تعیین شده برای هر وزارتخانه انجام شد و مقدار احتمال فیشر در سطح احتمال ۰/۰۵ برابر ۰/۳۷۶ بود که پایایی پرسشنامه مجدداً تأیید شد. گردآوری داده‌ها در این پژوهش به روش آرشویی و پیمایشی می‌باشد پرسشنامه پژوهش حاضر دارای قابلیت اعتماد است، برای روایی پرسشنامه از تکنیک دلفی استفاده شده است. برای تأیید نظر خبرگان در چهار حوزه ستادی وزارت خانه‌هایی که در نمونه آماری به آن اشاره شد، از طریق توزیع پرسشنامه (پیمایش) بین نمونه آماری و جمع‌آوری داده‌ها، نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. برای برازش مدل از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است برای مجاز بودن تحلیل عاملی از شاخص کفایت حجم نمونه (KMO) استفاده شده است که اگر (KMO) بزرگ‌تر از ۰/۸۹۶ نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه و مقدار معنی‌داری آزمون بار تلت ($Sig=0/000$) بیانگر قابلیت انجام تحلیل عاملی می‌باشد.

جهت تعیین ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی و برای وجود بستگی میان شاخص‌ها و محدودیت‌های سه‌گانه توانمندسازی از آزمون کای دو کارل پی‌رسون و جهت تعیین اعتبار مدل از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

تحلیل عاملی نشان می‌دهد که این سه دسته از محدودیت‌ها ساختاری سازمانی، رفتاری فردی، فرهنگی و اجتماعی بر توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر دارند.

جهت تعیین درجه اهمیت هر دسته از محدودیت‌ها از ملاک آنتروپی استفاده شده است که محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی با وزن (۰/۳۷) در رتبه اول، محدودیت‌های فردی و رفتاری با وزن (۰/۳۳) در رتبه دوم و محدودیت‌های ساختاری و سازمانی با وزن (۰/۲۸) در رتبه سوم قرار دارند.

یافته‌ها

نتایج تحلیل عاملی در نمودار شماره (۲) نشان داد که در مجموع کلیت الگوی محدودیت‌های توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی ایران را مورد تأیید قرار داده است.

با توجه به این که نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ بوده و RMSEA کمتر از ۰/۰۸ بوده و GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۰/۹ می‌باشد بنابراین مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

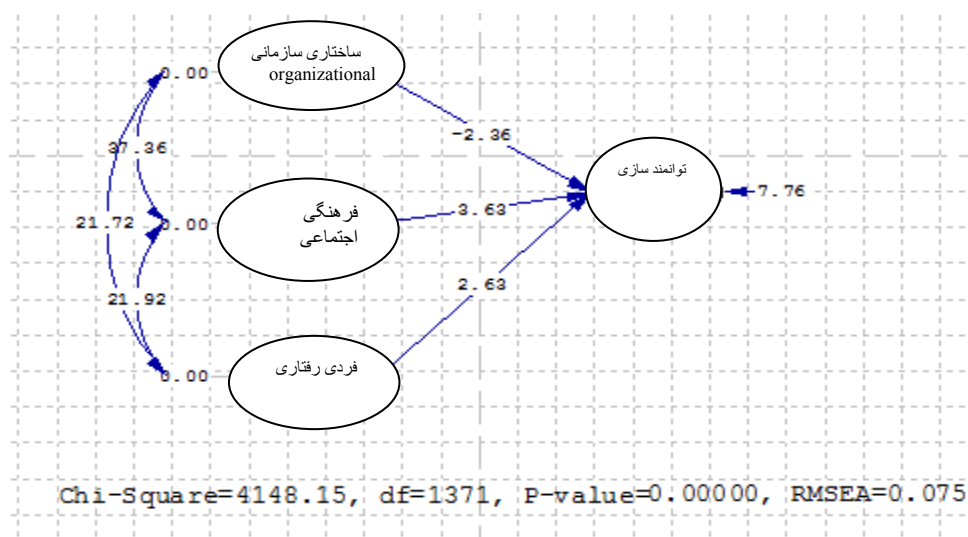
با توجه به این که ضرایب معناداری در همه فرضیه‌ها در بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار ندارند، پس فرضیه‌ها همگی تأیید می‌شوند و هر سه دسته محدودیت‌ها مورد تأیید قرار گرفته و بر توانمندسازی زنان تأثیر دارند.

نتایج آزمون کای دو کارل پیرسون در جدول شماره ۲ نشان داد که بارد فرضیه H_0 بین شاخص‌ها و محدودیت‌های ساختاری و سازمانی بستگی وجود دارد.

فرضیات همگی تأیید می‌شوند و هر سه دسته محدودیت‌ها مورد تأیید قرار گرفته و بر توانمندسازی زنان تأثیر دارند.

جدول ۱: شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازش	حد مطلوب	میزان بدست آمده	χ^2 df
نکویی برازش ۹	≤ 3	۳	
GFI	۰/۹ و بیشتر	۰/۹۶	
AGFI	۰/۹ و بیشتر	۰/۹۵	
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب ۱۱	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۵	
RMSEA			
شاخص نرم شده برازندگی ۱۲	≥ 0.9	۰/۹۲	
NFI			
شاخص نرم شده برازندگی ۱۳	≥ 0.9	۰/۹۴	
NNFI			
میانگین مجذور پس ماندهای استاندارد شده ۱۴	نزدیک به صفر	۰/۰۴۹	
SRMR			



نمودار ۲: تحلیل عاملی درحالی که معنی داری ضرایب (t value)

جدول ۲: نتایج آزمون وجود بستگی بین شاخص‌های مورد نظر و محدودیت‌های ساختاری و سازمانی

شاخص	مقدار کای دو محاسبه شده	مقدار کای دو جدول	سطح احتمال خطا (آلفا)	سطح معنی داری
۱. مدیران تمایلی به تفویض اختیار به زنان ندارند.	۹۹/۰۶۷	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۲. مدیران تفسیر دقیق و کافی از قوانین سازمانی ندارند.	۲۰۴/۲۹۱	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۳. صحیح اجرا نکردن قوانین توسط دست‌اندرکاران سازمانی.	۱۶۷/۱۶۸	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۴. اهداف و مأموریت‌های سازمانی برای زنان شفاف و واضح نیست.	۹۲/۸۳۸	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۵. محدودیت در ضوابط جذب و به‌کارگیری زنان.	۷۴/۳۱۸	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۶. وجود تبعیض جنسی در برخی مشاغل برای زنان.	۱۱۴/۵۱۴	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۷. تمایل کم مدیران به سرمایه‌گذاری آموزشی زنان.	۸۵/۱۲۸	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۸. بی‌تأثیر بودن دوره‌های آموزشی برای آماده سازی زنان در مواضع تصمیم‌گیری.	۷۱/۹۷۲	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۹. نبود امنیت و ثبات شغلی برای زنان.	۴۶/۳۸۵	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۰. نبود امنیت اجتماعی برای زنان.	۵۴/۸۷۷	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۱. تفاوت و ناعادلانه بودن نظام انگیزشی (تشویق و تقدیر و پاداش و...).	۵۰/۳۵۲	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۲. تفاوت و ناعادلانه بودن نظام حقوق و دستمزد.	۱۵/۵۷۵	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۳. شفاف نبودن مسیر پیشرفت شغلی زنان و اطلاع نداشتن زنان از فرصت‌های مهم شغلی در طول خدمت.	۷۸/۹۲۷	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۴. ترک کردن موقت سازمان (گسستن زنان از شغل به دلایل مسافرت، مهاجرت، تعلیق و مرخصی بدون حقوق و...).	۹۰/۸۲۷	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۵. شکاف شغلی اجباری زنان به دلایل (زایمان، شیردهی، بیماری و تیمارداری و...).	۱۴۰/۶۳۱	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۶. اعتماد نداشتن مدیران به کفایت و شایستگی زنان در کسب تجارب موفق.	۸۶/۴۴۱	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۷. تطابق نداشتن سبک و روش مدیریتی مدیران با توانمندسازی زنان.	۱۲۸/۶۷۶	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۸. دخالت ندادن زنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی توسط مدیران.	۹۸/۳۶۹	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۹. تمایل نداشتن برخی زنان به مشارکت در کارهای گروهی و تصمیم‌گیری.	۷۳/۸۴۴	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۲۰. نبود جو و فضای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان (غلبه تصمیمات فردی بجای تصمیمات گروهی).	۸۵/۶۳۱	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۲۱. دخالت ندادن زنان متخصص در کمیته‌ها و شوراهای تصمیم‌گیری در سازمان و سطوح بالای تصمیم‌گیری در اختیار مردان است.	۶۱/۱۳۴	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰

جدول ۳: نتایج آزمون وجود بستگی بین شاخص‌های مورد نظر و محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی

شاخص	مقدار کای دو محاسبه شده	مقدار کای دو جدول	سطح احتمال خطا (آلفا)	سطح معنی داری
۱. نگرش غلط و منفی مدیران نسبت به زنان همتراز و زنان بالاتر از خود.	۸۲/۷۵۴	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۲. تسلط و حاکمیت فرهنگ مردسالاری در سازمان.	۸۸/۱۱۷	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۳. دیدگاه رایج که زنان قادر به انجام مشاغل خاص به ویژه در سطوح بالا نیستند.	۹۸/۴۵۳	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۴. ترس مردان از به قدرت رسیدن زنان.	۷۰/۲۴۰	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۵. برخی معتقدند زنان دارای روحیه احساسی بوده و قدرت تصمیم‌گیری ندارند.	۱۵۳/۸۱۶	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۶. برخی معتقدند که زنان دارای روحیه تفاهم گرایی (مدارا و توافق) هستند.	۱۲۸/۴۵۳	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۷. برخی معتقدند زنان دارای روحیه شهود گرایی هستند (الهامی و بر اساس ندای قلب تصمیم می‌گیرند).	۸۳/۳۳۲	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۸. نسبت دادن عملکرد مطلوب و موفقیت‌آمیز مردان به عوامل ذاتی درونی.	۹۰/۶۵۹	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۹. تسلط باورهای سنتی و روایت‌های قدیمی (وابسته، بی‌اراده، شکننده، حساس، تخیلی، غیررقابتی، درون‌گرا، تلقینی، حساس، غیرتهاجمی و...).	۱۰۶/۹۴۴	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۰. نگرش غلط و نامطلوب زنان نسبت به هم جنس خود (عدم قبول همکاری با مدیر زن و حسادت از پیشرفت او).	۱۰۵/۴۹۲	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۱. نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای غالب بر سازمان و جامعه.	۱۷۵/۵۴۷	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۲. اعتقاد غلط برخی زنان به اینکه امر سیاست و قدرت یک حرفه مردانه است.	۱۱۳/۰۳۴	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰

سال دوم / شماره چهارم / زمستان ۱۳۹۰

نتایج آزمون کای دو کارل پیرسون در جدول شماره ۵ نشان داد که با رد فرضیه H_0 بین شاخص‌ها و توانمندسازی بستگی وجود دارد. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که سه دسته محدودیت‌ها در توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی تأثیر دارد.

نتایج آزمون کای دو کارل پیرسون در جدول شماره ۴ نشان داد که با رد فرضیه H_0 بین شاخص‌ها و محدودیت‌های فرهنگی اجتماعی بستگی وجود دارد. نتایج آزمون کای دو کارل پیرسون در جدول شماره ۴ نشان داد که با رد فرضیه H_0 بین شاخص‌ها و محدودیت‌های فردی رفتاری بستگی وجود دارد.

جدول ۴: نتایج آزمون نتایج آزمون وجود بستگی بین شاخص‌های مورد نظر و محدودیت‌های فردی و رفتاری

شاخص	مقدار کای دو محاسبه شده	مقدار کای دو جدول	سطح احتمال خطا (آلفا)	سطح معنی داری
۱. پایین بودن اعتماد به نفس زنان در روابط اجتماعی و سازمانی.	۸۶/۴۹۷	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۲. تضاد و تعارض نقش سنتی و اصلی زنان با شغل آن‌ها (نقش همسر و مادر و خواهر و...)	۹۲/۳۳۵	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۳. نپذیرفتن نقش‌های حساس و کلیدی توسط زنان.	۹۱/۵۲۵	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۴. مدیران زنان را در حاشیه کار قرار می‌دهند.	۱۱۲/۲۷۹	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۵. ایجاد نکردن فضای مناسب برای زنان جهت کسب تجربه مدیریت در محیط کار.	۱۰۹/۲۶۳	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۶. تجربه و آشنایی کم زنان با مدیریت عمومی.	۱۲۵/۴۶۴	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۷. تجربه و آشنایی کم زنان با مدیریت اجرایی و استراتژیک.	۱۰۲/۵۵۹	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۸. داشتن ملاطفت زیاد (قاطعیت کم) در زنان.	۱۴۵/۹۳۹	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۹. پایین بودن روحیه رقابت جویی در زنان.	۸۵/۶۸۷	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۰. وجود ترس و اضطراب از تصمیم‌گیری در اغلب زنان.	۱۲۰/۶۸۷	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۱. پایین بودن روحیه خطرپذیری در زنان.	۱۰۴/۰۳۹	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۲. بی‌علاقه بودن زنان به امر مدیریت.	۱۰۲/۱۴۰	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۳. نبود فرصت‌های برابر با مردان در پیشرفت زنان.	۱۰۹/۱۵۱	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۴. نبود فرصت مناسب برای ظهور توانمندی‌های زنان.	۱۱۹/۶۸۲	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۵. اهمیت ندادن به توانمندسازی زنان شاغل در برنامه‌ریزی استراتژیک و کلان کشور.	۹۴/۸۷۷	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۶. مصلحت‌خاندان‌دگی (زن به اراده خودش مصالح خانواده را بر قبول مدیریت ترجیح می‌دهد).	۱۴۸/۵۰۸	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۷. محدودیت‌خاندان‌دگی (مرد به اراده خودش مصالح خانواده را بر زن تحمیل و برای او ایجاد محدودیت می‌کند).	۱۲۵/۶۵۹	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۱۸. فکر مثبت نسبت به توانایی مردان در حالی که زنان نیاز به اثبات توانایی خود دارند.	۱۴۳/۹۸۳	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰

جدول شماره ۵: نتایج آزمون کای دو کارل پیرسون مربوط به متغیر توانمندسازی

توانمندسازی	محاسبه شده χ^2	جدول χ^2	سطح احتمال خطا (α)	سطح معنی داری
۱. حضور زنان در عرصه‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در توانمندسازی آنان چه میزان تأثیر دارد؟	۲۶۶/۸۳۲	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۲. ارتقاء سطح مشارکت زنان در عرصه‌های تصمیم‌گیری در توانمندسازی آنان چقدر تأثیر دارد؟	۲۶۱/۶۹۳	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۳. تفویض اختیار به زنان در عرصه‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در توانمندسازی آنان چقدر تأثیر دارد؟	۲۹۲/۳۶۳	۹/۴۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰

نتایج حاصل از ملاک آنتروپی نشان داد که محدودیت‌های توانمندسازی به ترتیب اولویت بر اساس جدول شماره ۶ می‌باشد.

جدول شماره ۶: تعیین رتبه‌بندی محدودیت‌های توانمندسازی با استفاده از ملاک آنتروپی

عنوان محدودیت	وزن (آنتروپی)
محدودیت ساختاری و سازمانی	۰/۲۸۴۱۸۳
محدودیت فرهنگی و اجتماعی	۰/۳۷۷۸۲۷
محدودیت فردی و رفتاری	۰/۳۳۷۹۹
جمع	۱

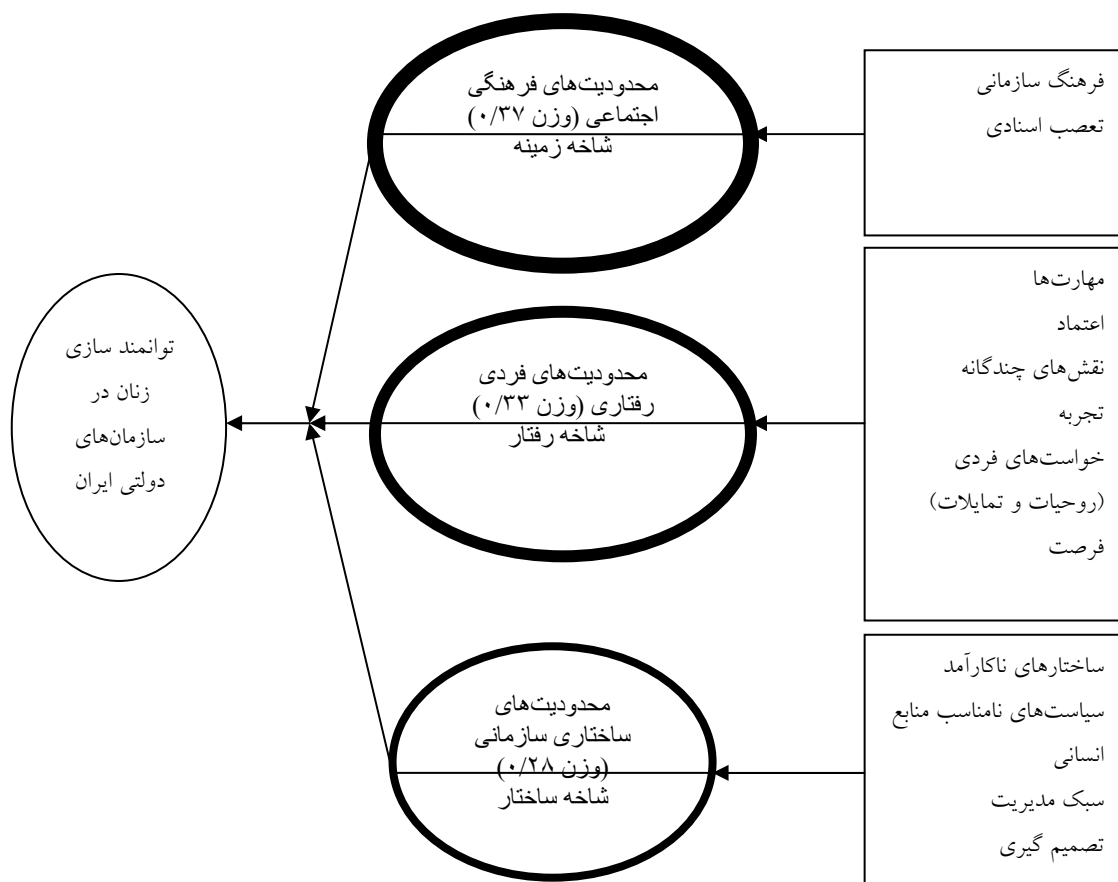
تأثیر دارند در نمودار شماره ۳ ارائه شده است.

نتایج پژوهش حاصل از آزمون فرضیه‌ها

به طور کلی نتایجی که از تحلیل یافته‌ها به دست آمد به قرار زیر است:

۱- محدودیت‌های ساختاری و سازمانی بر توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر داشته و مورد تأیید قرار گرفت. محدودیت‌های ساختاری

با توجه به اوزان به دست آمده برای سه دسته محدودیت‌ها مدل زیر با بیضی پررنگ تر مربوط به محدودیت‌های فرهنگی اجتماعی (با وزن ۰/۳۷) با شاخص‌های نهایی شده آن و بیضی متوسط تر مربوط



نمودار ۳: مدل نهایی پژوهش

این دسته از محدودیت‌ها این نتیجه حاصل شد که محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی با وزن (۰/۳۷) در مقایسه با دو دسته دیگر محدودیت‌ها از وزن بیشتری برخوردار است و بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی ایران دارد.

۶- محدودیت‌های فردی و رفتاری در توانمندسازی زنان نسبت به محدودیت‌های ساختاری و سازمانی و فرهنگی و اجتماعی تأثیر بیشتری دارد. با محاسبه آنتروپی روی سؤال‌های این دسته از محدودیت‌ها این نتیجه حاصل شد که محدودیت‌های فردی و رفتاری با وزن (۰/۳۳) در مقایسه با دو دسته دیگر محدودیت‌ها از وزن متوسط برخوردار است و به طور متوسط تأثیر بر توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی ایران دارد.

همچنین نتایج این پژوهش قابل تعمیم به کل جامعه می‌باشد زیرا از توزیع نرمال برخوردار است و دارای اعتبار بیرونی می‌باشد و آن را می‌توان در کل ایران تعمیم داد.

بحث و نتیجه‌گیری

به طور کلی آزمون‌های انجام شده روی الگوی مفهومی پژوهش و شاخص‌های آماری مورد محاسبه حاکی از این است که داده‌های گردآوری شده از نمونه مورد مطالعه با الگوی مفهومی پژوهش سازگاری و تناسب لازم را دارد. بنابراین، الگوی مفهومی با وجود برخی اصلاحات صورت گرفته در مجموع مورد تأیید قرار می‌گیرد.

سه فرضیه اول تا سوم پژوهش شواهدی بر ردشان وجود نداشت به عبارت دیگر می‌توان گفت که محدودیت‌های ساختاری و سازمانی، محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی و محدودیت‌های فردی و رفتاری بر توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر داشته است.

و سازمانی که پشتوانه‌اش سؤال‌های (۱-۲۱) در پرسشنامه می‌باشند با توجه به پاسخ‌های داده شده و آزمون کای دو کارل پیرسون روی آن‌ها این نتیجه حاصل شد که این دسته محدودیت‌ها بر توانمندسازی زنان تأثیر داشته است.

۲- محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی بر توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر داشته و مورد تأیید قرار گرفت. محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی که پشتوانه‌اش سؤال‌های (۳۳-۲۲) در پرسشنامه می‌باشند با توجه به پاسخ‌های داده شده و محاسبه کای دو کارل پیرسون روی آن‌ها این نتیجه حاصل شد این دسته از محدودیت‌ها بر توانمندسازی زنان تأثیر دارد.

۳- محدودیت‌های فردی و رفتاری بر توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر داشته و مورد تأیید قرار گرفت. محدودیت‌های فردی و رفتاری که پشتوانه‌اش سؤال‌های (۵۱-۳۴) در پرسشنامه می‌باشند با توجه به پاسخ‌های داده شده و محاسبه کای دو کارل پیرسون روی آن‌ها این نتیجه حاصل شد این دسته از محدودیت‌ها بر توانمندسازی زنان تأثیر دارد.

۴- محدودیت‌های ساختاری و سازمانی در توانمندسازی زنان نسبت به محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی و فردی و رفتاری تأثیر بیشتری دارد. با محاسبه آنتروپی روی سؤال‌های این دسته از محدودیت‌ها این نتیجه حاصل شد که محدودیت‌های ساختاری و سازمانی با وزن (۰/۲۸) در مقایسه با دو دسته دیگر محدودیت‌ها از وزن کمتری برخوردار است و کمترین تأثیر را بر توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی ایران دارد.

۵- محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی در توانمندسازی زنان نسبت به محدودیت‌های ساختاری و سازمانی و فردی و رفتاری تأثیر بیشتری دارد. با محاسبه آنتروپی روی سؤال‌های

نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که این سه دسته محدودیت‌ها نقش موثری در عدم پیشرفت زنان به سطوح تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی دارد و بایستی با بهره‌گیری از پیشنهادهای خبرگان برای کاهش و یا رفع آن تدابیر جدی اندیشید.

نتایج حاصل از فرضیه چهارم (محدودیت‌های ساختاری و سازمانی در توانمندسازی زنان نسبت به محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی و فردی و رفتاری تأثیر بیشتری دارد) نشان می‌دهد که محدودیت‌های ساختاری و سازمانی در مقایسه با دو دسته دیگر محدودیت‌ها از وزن کمتری (۰/۲۸) برخوردار بوده در نتیجه بر توانمندسازی زنان تأثیر کمتری دارد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که این دسته از محدودیت‌ها چندان تأثیر جدی در توانمندسازی زنان ندارند.

بنابراین در جامعه‌ای که محدودیت‌های ساختاری و سازمانی در اولویت سوم قرار می‌گیرد بایستی با کاهش یا رفع موانع ساختاری و سازمانی بسترهای لازم را جهت حضور زنان در عرصه‌های مختلف تصمیم‌گیری فراهم و مشارکت ایشان را افزایش داده و با تفویض اختیار لازم آن‌ها را در احراز مشاغل بالای مدیریتی یاری نمود. ضمن اینکه زنان هم باید خود را آماده شناخت و پیگیری فرصت‌های تازه برای مشارکت در اجتماع بنمایند و سازمان‌ها به امر آموزش اهمیت داده و شرایطی را فراهم سازند که زنان آموزش‌های حین کار را بیشتر تجربه کنند.

نتایج حاصل از فرضیه پنجم (محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی در توانمندسازی زنان نسبت به محدودیت‌های ساختاری و سازمانی و فردی و رفتاری تأثیر بیشتری دارد) نشان می‌دهد که محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی در مقایسه با دو دسته دیگر محدودیت‌ها، از وزن بیشتری (۰/۳۷) برخوردار بوده در نتیجه این دسته محدودیت‌ها تأثیر بیشتری را بر توانمندسازی زنان دارد. بنابراین در جامعه‌ای که

محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی در اولویت اول قرار می‌گیرد نیاز است که با کاهش یا رفع موانع فرهنگی و اجتماعی بسترهای لازم را جهت حضور زنان در عرصه‌های مختلف تصمیم‌گیری فراهم، مشارکت ایشان را افزایش داده و با تفویض اختیار لازم آن‌ها را در احراز مشاغل بالای مدیریتی یاری نمود. نسبت به ارتقاء و افزایش آگاهی‌ها و رشد علمی، دانشی و بینشی زنان به وسیله رسانه‌های گروهی از قبیل: رادیو، تلویزیون، روزنامه‌ها و همچنین مدارس از سطح کودکان تا محیط دانشگاه اقدام نمایند و مهم‌تر از همه خانواده‌ها به شکلی رفتار کنند که هیچ تفاوتی بین زن و مرد نباشد و سطح فرهنگ جامعه طوری ارتقاء یابد تا مدیران در تخصیص پست‌ها و اعطای امتیازها جنسیت را ملاک مقایسه ندانند.

نتایج حاصل از فرضیه ششم (محدودیت‌های فردی و رفتاری در توانمندسازی زنان نسبت به محدودیت‌های ساختاری و سازمانی و فرهنگی و اجتماعی تأثیر بیشتری دارد) نشان می‌دهد که محدودیت‌های فردی و رفتاری در مقایسه با محدودیت فرهنگی و اجتماعی از وزن کمتری (۰/۳۳) برخوردار بوده و در مقایسه با محدودیت ساختاری و سازمانی از وزن بیشتری برخوردار بوده در نتیجه بر توانمندسازی زنان تأثیر متوسط دارد.

بنابراین در جامعه‌ای که محدودیت‌های فردی و رفتاری در اولویت دوم قرار می‌گیرد لازم است که با کاهش یا رفع موانع فردی و رفتاری بسترهای لازم را جهت حضور زنان در عرصه‌های مختلف تصمیم‌گیری فراهم، مشارکت ایشان را افزایش داده و با تفویض اختیار آن‌ها را در احراز مشاغل بالای مدیریتی یاری نمود. به طور کلی نتایج حاصل از اولویت‌بندی محدودیت‌های سه‌گانه در توانمندسازی زنان نشان می‌دهد که محدودیت فرهنگی و اجتماعی با وزن (۳۷٪) اولین و مهم‌ترین نقش را در توانمندسازی زنان داشته و پس از آن محدودیت رفتاری و فردی با وزن

موجب انسجام و تحکیم اجتماعی منابع انسانی می‌شود و زنان را تقویت می‌کند. بنابراین لازم است مدیران مشوق‌های مالی به زنان را در اولویت قرار دهند.

• الگوی نهایی تبیین شده در این پژوهش و راهکارهای پیشنهادی خبرگان برای رفع یا کاهش این محدودیت‌ها می‌تواند به عنوان یک راهنمای علمی و مستند برای مسئولین و سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نظام اداری و برای بهسازی سازمانی با توجه به متغیرهای مورد بررسی مدنظر باشد.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

عناوین پژوهشی زیر می‌تواند فرا روی پژوهشگران در این زمینه قرار گیرد:

- پیشنهاد‌های خبرگان در خصوص راه‌حل‌های محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی آزمون شود.
- پیشنهاد‌های خبرگان در خصوص راه‌حل‌های محدودیت‌های فردی و رفتاری آزمون شود.
- پیشنهاد‌های خبرگان در خصوص راه‌حل‌های محدودیت‌های ساختاری و سازمانی آزمون شود.
- در این پژوهش از متغیرهای بسیاری که یا توسط خبرگان امتیاز لازم را کسب ننموده (برای نمونه محدودیت‌های قانونی و سیاسی) و یا سایر محدودیت‌های توانمندسازی زنان مانند محدودیت‌های محیطی، روان‌شناختی، سیاسی، اقتصادی و... که به دلیل محدودیت زمانی برای دفاع رساله مورد مطالعه واقع نشد را سایر محققان شناسایی و آزمون نمایند.

منابع و مآخذ

- (۱) برومند، زهرا. (۱۳۷۷). موقعیت زنان در احراز مشاغل مدیریت. مجله حسابدار شماره ۱۲۹.
- (۲) بیگ رضایی، پرویز. (۱۳۸۶). بررسی جامعه‌شناختی موانع دستیابی زنان به پست‌های

(۳۳٪) در اولویت دوم و محدودیت ساختاری و سازمانی با وزن (۲۸٪) اولویت سوم را دارا می‌باشد. نیاز به آموزش خاصی برای مدیران زن را مطرح می‌سازد که این موارد برای مدیران مرد چندان مورد نیاز نیست. از جمله موضوعات مورد تاکید عبارت‌اند از:

- ۱- توسعه مهارت‌های شغلی در حد ایجاد اعتمادبه‌نفس در آن‌ها.
- ۲- توسعه مهارت‌های مدیریت در زمینه روابط بین کارکنان.
- ۳- دستیابی به استراتژی‌هایی که بتواند باعث تغییر فرهنگ سازمانی گردد (میر سپاسی ۱۳۸۳، ۲۷۰).

پیشنهادهای بر اساس یافته‌های پژوهش

- با عنایت به تأثیرگذاری محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی بر توانمندسازی زنان لازم است دست‌اندرکاران نظام اداری در خصوص توانمندسازی زنان و ارتقاء به پست‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، به نقش اصلی این محدودیت توجه خاصی داشته باشند.
- دست‌اندرکاران نظام اداری در خصوص خط مشی‌های توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی توجه ویژه‌ای مبذول نمایند.
- انجام پژوهش‌های بیش‌تر در زمینه چگونگی رفع و یا کاهش محدودیت‌های توانمندسازی زنان در سازمان‌های دولتی مورد نیاز است.
- سازمان‌ها باید قبل از هر اقدامی به بررسی وضعیت زنان با استعداد و متخصص خود بپردازد و سعی کنند که آن‌ها را حفظ و از توانایی‌هایشان به نحو احسن بهره‌گیرند و در انتخاب درست تأمین‌کننده خدمات اداری از نظر صلاحیت و عملکرد مطلوب، کوشش نمایند تا خدشه‌ای به سیستم اداری ارباب‌رجوع و مشتریان آن‌ها پیش نیاید.
- نقش پشتیبانی مدیران سازمان‌های دولتی از زنان،

- مدیریتی از نظر زنان شاغل در آموزش و پرورش شهرستان ایلام. مجموعه مقالات همایش ملی زنان و چالش‌های پیش رو با نگاه ویژه به استان ایلام، تهران.
- ۳) جلال‌اللهی، عذرا. (۱۳۷۴). تعارض نقش‌های چندگانه. روزنامه همشهری، شماره ۲۱۲۸ خرداد.
- ۴) جزنی، نسرين. (۱۳۸۰). بررسی موانع و مشکلات موجود در اشتغال زنان در بخش‌های دولتی. تهران: معاونت پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی.
- ۵) زاهدی، شمس السادات. (۱۳۸۶). زن و توسعه. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- ۶) زاهدی، شمس السادات. (۱۳۸۶). حصار و سقف شیشه‌ای مانع حضور زنان در عرصه مدیریت. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۷) شادی طلب، ژاله. (۱۳۸۱). توسعه و چالش‌های زنان ایران. تهران: انتشارات هوا.
- ۸) کتابی، محمود. یزد خواستی، بهجت. فرخی راستایی، زهرا. (۱۳۸۳). توانمندسازی زنان برای مشارکت در توسعه. فصل‌نامه پژوهش زنان، دوره یک، سال سوم، شماره ۷.
- ۹) کینلا، دنیس. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و سلیمیان، معصومعلی، نشر مدیران، ۱۳۸۳.
- ۱۰) مرکز آمار ایران. (۱۳۸۶). سالنامه آماری کارکنان دستگاه‌های اجرایی.
- ۱۱) میر سپاسی، ناصر. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن. تهران: انتشارات میر، چاپ ۲۳.
- ۱۲) میر غفوری، حبیب‌الله. (۱۳۸۵). شناسایی و رتبه‌بندی عامل‌های موثر در گماشته نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد. فصل‌نامه مطالعات زنان دانشگاه الزهرا، پژوهشکده زنان، سال ۴ شماره یک.
- ۱۳) میرزایی اهرنجانی، حسن. (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
- ۱۴) میرزایی اهرنجانی، حسن. (۱۳۷۷). در جستجوی یک طرح نظری برای شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی در سازمان. مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راه‌های عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، تهران: سازمان چاپ دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۱۵) نژاد بهرام، زهرا. (۱۳۸۸). موانع مشارکت سیاسی زنان در ایران. تهران: رسانش.
- 16) 1-Tharenou,Phyllis,Shane Latimer, and Denise Conroy, (1999). The Findings and Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission.Retrieved 21 July 2003 (<http://www.inmotionmagazine.com/glass.html>)
- 17) Morrison ,Ann M.,& Mary Ann Von Glinow. (1990). Women and minorities in management. American Psychologist 45 (2): 200-208.
- 18) 3-Ezzedeen,Souha.R,& Ritchey,Kristen. G. (2009) ,Career Advancement &Family Balance Strategies of Executive Women,Gender in Management:An International Journal,Vol,24,No.6,2009.pp,388-411.
- 19) 4-Martell,Richard F.,Christopher Parker,Cynthia G.Emrich, and Mary S. Crawford. (1998). Sex Stereotyping in the executive suite: Much ado about something. Journal of Social Behavior and Personality 13 (1):127-138.
- 20) 5-Conger jay.A & Kanungo Rabindra.N, (1988).The Empowerment Process: Integrating Theory & Practice , Academy of Management Review, Vol.13.No.3.pp.471-482.
- 21) 6-Thomas Kenneth,W&Velthouse,Betty.a, (1990).Cognitive Elements of Empowerment:An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation,Academy of Management Review.Vol.15.No4.pp.666-681.
- 22) 7-Vogt , j.F.Murrel.K.L., (1990). Empowerment In Organization How To

یادداشت‌ها

- ¹ Malhotra, Anju & Sidney Ruth Schuler & Carol Boender
- ² Chima Mordi, Hassan Adedoyin, Hakeem Ajonbadi
- ³ Kirai MN, Elegwa Mukulu
- ⁴ Obamiro John Kolade1, Obasan Kehinde
- ⁵ Ezzedeen, Souha. R, & Ritchey, Kristen. G
- ⁶ Tharenou, Phyllis, Shane Latimer, and Denise Conroy
- ⁷ Martell, Richard F., Christopher Parker, Cynthia G. Emrich, and Mary S. Crawford
- ⁸ Morrison, Ann M., & Mary Ann Von Glinow
- ⁹ Goodness of Fit Index (GFI)
- ¹⁰ Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
- ¹¹ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
- ¹² Normed Fit Index (NFI)
- ¹³ Non-Normed Fit Index (NNFI)
- ¹⁴ Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

- Spark Exceptional Performance University Associates, San Diego, CA.
- 23) 8-Bowen, D.E & Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers. What, Why, Who, When, Sloan Management Review.
- 24) 9-Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in THE Management Journal. Vol.3.No.1.pp.1372-1445.
- 25) 10-GAO. (2001). Human Resource Management in The Hospitality Industry, Wiley.
- 26) 11-Fox, John, (1998). Employee Empowerment: An Apprenticeship Model, University of Hartford.
- 27) 12-Wallace, M. & Storm, J., (2003). Organizational Change In a Regional Local Council, Australian Journal of Business & Social Inquiry, Vol.1.No.2.pp.51-64.
- 28) 13- Chima Mordi, Hassan Adedoyin, Hakeem Ajonbadi. (2011). Impediments to Women Career Advancement: The Nigerian Experience, Economic Sciences Series, Vol. LXIII. No. 2. PP 11 – 22.
- 29) 14- Obamiro John Kolade1, Obasan Kehinde. (2012). Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry, Iranian Journal of Management Studies (IJMS). Vol.6, No.1, pp: 77-97.
- 30) 15- Kirai MN, Elegwa Mukulu, (2012). Perceived Organisational Barriers to Women Career Progression in Kenya's Civil Service, International Journal of Advances in Management and Economics Vol.1. Issue 6. pp203-213.
- 31) 16-Malhotra, Anju & Sidney Ruth Schuler & Carol Boender, (2002). Measuring Women's Empowerment as a Variable in International Development. Background Paper Prepared for the World Bank workshop on Poverty & Gender: New Perspective, Final Version: jun 28.2002.

