

## تاثیر رهبری زنان بر ارزش‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مستقر در کشور سوئیس

وحید اصغری\*

### چکیده

ویژگی‌های یک رهبر بزرگ هرگز وابسته به جنسیت نبوده است. قدرت و ویژگی‌های شخصیتی یک فرد، ویژگی‌های رهبری یک فرد را تشکیل می‌دهد، چه مرد باشد و چه زن. این مطالعه با هدف بررسی تاثیر رهبری زنان بر ارزش‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مستقر در کشور سوئیس انجام شده است. تحقیق به روش پیمایشی و با استفاده از ابزار پرسشنامه انجام شده است. متغیرهای پژوهش با اسفاده از پرسشنامه اندازه‌گیری شده‌اند. گویه‌ها در قالب طیف لیکرت طراحی شده است. پرسشنامه بر روی ۱۵۰ نفر از کارکنان سازمان‌های سوئیس اجرا شده است. افراد مورد نظر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. یافته‌های توصیفی تحقیق نشان داد که ۸۰ درصد شرکت‌کنندگان محیط کاری خود را مطلوب و خوب توصیف کردند. فقط ۶ درصد از شرکت‌کنندگان از فرهنگ سازمانی خود ناراضی هستند و ۹۴ درصد از شرکت‌کنندگان از وضعیت متوسط و خوب فرهنگ سازمانی دلالت دارند. بیش از ۷۰ درصد شرکت‌کنندگان از وضعیت مطلوب و خوب ارزش‌های سازمانی خود دلالت دارند در حالی که سایر شرکت‌کنندگان از وضعیت متوسط و بد ارزش‌های سازمانی دلالت دارند. و بیش از ۷۴ درصد از شرکت‌کنندگان از نگرش مثبت نسبت به رهبری بر اساس جنسیت دلالت دارند. آزمون فرضیه‌های تحقیق هم نشان داد که رهبری زنان بر فرهنگ سازمانی، ارزش‌های سازمانی و محیط سازمانی در سازمان‌های مستقر در سوئیس تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته است. بنابراین در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت که زنان توانایی رهبری سازمان‌ها را دارند و می‌توانند موجب تغییر و تحول در سازمان و بهره‌وری بالای سازمان‌ها گردند. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌گردد تا زمینه بیشتری برای مدیریت و رهبری زنان در سازمان‌ها فراهم گردد و زنان بتوانند بخشی از مدیریت را در جامعه بر عهده بگیرند.

### کلیدواژگان

رهبری زنان، ارزش‌های سازمانی، فرهنگ سازمان، سازمان‌های مستقر در سوئیس

## مقدمه/بیان مسأله

یکی از مهم‌ترین معیارها جهت سنجش درجه توسعه یافتگی یک کشور، میزان اهمیت و اعتباری است که زنان در آن کشور دارا می‌باشند. اکنون نگاه جهان، بیشتر به سوی زنان معطوف شده است زیرا امروز، برای تحقق توسعه اجتماعی، تسریع فرایند توسعه اقتصادی و محقق شدن عدالت اجتماعی، چنان‌چه به زن به عنوان نیروی فعال و سازنده نگریسته شود، قطعاً تأثیر بسیاری در روند توسعه و افزایش کمی و کیفی نیروی انسانی آن جامعه خواهد داشت. نقش زنان در توسعه، مستقیماً با هدف توسعه اجتماعی و اقتصادی بستگی داشته و از این رو در تحول همه جوامع انسانی، عاملی بنیادی محسوب می‌گردد (سلاطین و رستمی انکاس، ۱۳۹۷). با توجه به این که نیمی از کل جمعیت جهان را زنان تشکیل می‌دهند؛ بنابراین می‌توان گفت که سهم مهمی در توسعه یا عدم توسعه یافتگی جامعه ایفا می‌کنند (بخارایی، ۱۳۹۴).

با توجه به ویژگی‌های خاص جهان امروز، از جمله تغییر و تحولات سریع، پیچیدگی‌های فزاینده و رقابت روزافزون و همچنین ضعف شیوه‌های سنتی از قبیل برنامه ریزی استراتژیک، تحقیقات و پیش بینی‌های بازار، توجه به شیوه‌های جدید جهت فائق آمدن بر این تغییرات ضروری گشته است. امروزه حضور زنان در بازار کار و مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های اقتصادی-اجتماعی، به یکی از شناسه‌های مهم توسعه انسانی تبدیل شده است؛ زیرا فعالیت‌های اقتصادی زنان، پیوندی مستقیم با فقر و رفاه اجتماعی دارد (سیفی، ۱۳۹۸). در برنامه‌های توسعه تلاش می‌شود تا افزون بر اینکه مشارکت زنان در بازار کار افزایش یابد، شرایط لازم برای توسعه و کارآفرینی زنان نیز فراهم شود تا زنان با پدید آوردن کسب و کار و فرصت‌های شغلی برای خود و دیگران، بتوانند مشکل کنونی جامعه را پایان بخشند (شریفی و همکاران، ۱۳۸۹).

متأسفانه هنوز هم مشکلاتی در جهت ریشه کن کردن کامل تفکر بد مرد سالاری بودن جامعه وجود دارد و علاوه بر این بسیاری از عوامل موجود در جامعه اعم از عوامل اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و فیزیولوژیکی نیز بر روند پیشرفت زنان کارآفرین تأثیر می‌گذارند، اما عموماً به خاطر عوامل و مسائل اجتناب ناپذیری نظیر توان محدود، اعتماد به نفس پایین، دسترسی اندک به اطلاعات تکنیکی، شرایط بد بازار محلی، دسترسی کمتر به سرمایه و... زنان مؤسسات کوچک را به شرکت‌ها و موسسات بزرگ ترجیح می‌دهند (Sathyasundaram, ۲۰۰۴).

تنوع جنسیتی در هیئت مدیره سوئیس در سال‌های اخیر به ۵۵ درصد افزایش یافته است. بر اساس گزارش جهانی شکاف جنسیتی<sup>۱</sup> در سال ۲۰۲۱، سوئیس در میان کشورهای برتر با شکاف جنسیتی کم قرار دارد (ESGHUB, ۲۰۲۲). سازمانهای دارای رهبران زن از یک محیط مثبت برخوردار می‌باشند. زنان دارای قابلیت‌های بالقوه و غیر قابل انکاری هستند. زنان از ویژگیهای مثبتی چون همدلی، ذهن‌آگاهی، چند وظیفه‌ای، روابط عمومی و روشن اندیشی برخوردار می‌باشند که آنها را قادر به همگامی با تیم خود می‌سازند (MEGAN, ۲۰۲۰). سوئیس از طریق افزایش توانمندسازی زنان و مشارکت مؤثر آنها در رهبری سازمانی تعهد خود به برابری جنسیتی را ثابت می‌نماید. زنان در کشور سوئیس از این جهت برای رهبری سازمانی در نظر گرفته می‌شوند که برابری جنسیتی و حقوق زنان برای دسترسی به دارایی‌هایی چون زمین و آموزش کیفیت از دغدغه‌های اصلی در خط مشی این کشور به شمار می‌رود (FDFA, ۲۰۲۰). این مطالعه به دنبال پاسخگویی به این سوال است که رهبری زنان در سازمان چه تأثیری بر ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی دارد؟

<sup>۱</sup> Federal Department of Foreign Affairs (FDFA)

## پیشینه نظری پژوهش

در جوامع امروزی، توسعه پایدار بر توانمندسازی زنان تکیه دارد. به طوری که اندیشمندان اجتماعی همواره بر رفع موانع جنسیتی به عنوان لزوم تحقق توسعه اقتصادی و اجتماعی تاکید کرده اند. همزمان با بهبود وضعیت زنان در جامعه و آشکار بودن استعداد های فراوان و شایستگی های آنان در این زمینه و نیز تایید این مطلب که زنان می توانند به بهترین شکل در محیط خارج از خانه حضور یابند، توانایی آنان در انجام امور اجرایی و مدیریتی بیش از پیش روشن می گردد. بکارگیری زنان نه تنها در مسائل اجتماعی و سیاسی بلکه در امور اقتصادی نیز می تواند اثرات بسزایی داشته باشد (بیابانی و گرکز، ۱۳۹۳).

کلیشه های اجتماعی زنان را محکوم به پرستار خانه بودن می کنند. این اعتقاد وجود دارد که آنها باید الگوی یک مادر را برای خود در نظر داشته باشند. جامعه معتقد است که زنان قادر به برابری کردن با مردان در پستهای عالی اجرایی نمی باشند (Parker et al., ۲۰۱۵). مفروضات سقف شیشه ای پیشرفت زنان در پستهای اجرایی را علیرغم سطح تحصیلاتشان تحت تأثیر قرار می دهند (David et al., ۲۰۰۱). سقف شیشه ای به نابرابری های موجود میان مردان و زنان حین رشد در مشاغل حرفه ایشان در بازار کار اشاره دارد. نظام های خانوادگی و ساختارهای اجتماعی نیز نقش مهمی در جلوگیری از رهایی زنان از نقش های از پیش تعیین شده از جمله پرورش کودکان و مراقبت از کل خانواده دارند (Parker et al., ۲۰۱۵). پیشرفت شغلی زنان با این باور اجتماعی که آنها در درجه اول باید در خانه بمانند و به امور خانوادگی رسیدگی کنند با مشکل مواجه می شود.

انگیزه های فرهنگی مشترک، باورها و تفاسیر انتقال یافته در میان نسلها زنان را از دستیابی به بسیاری از حوزه های رهبری باز می دارد (Toh & Leonardelli, ۲۰۱۲). موانع اصلی حضور زنان در پستهای رهبری شامل باورها، تعصبات، کلیشه ها و نگرشهای اجتماعی - فرهنگی می باشند (Toh & Leonardelli, ۲۰۱۲). بر اساس گزارشات اخیر، مشارکت زنان در رهبری اساساً تحت تأثیر باورهای فرهنگی و سنتی است که زنان را به جای تصدی پستهای رهبری محکوم به ماندن در خانه و انجام کارهای مربوطه می کنند. طبق گزارشات لئوناردلی و تو (۲۰۱۲)، بسیاری از جوامع سرتاسر دنیا نقشهای زنان را به عنوان نقش های حمایت کننده تعریف می کنند؛ قرار بر این است که زنان هدایت و محافظت شوند. بنا به نظر لئوناردلی و تو (۲۰۱۲)، از نظر فرهنگی، زنان از فرصت دسترسی به اطلاعات، تجربه و در معرض قرار گرفتن محروم هستند. شرطی سازی اجتماعی باعث می شود تا زنان زیردست مردان در نظر گرفته شوند (Toh & Leonardelli, ۲۰۱۲). با این اوصاف، جامعه بر اساس این باور که زیردست هستند و قادر به تصدی پستهای رهبری نمی باشند، رهبری زنان را رد می کند.

شیک شافت معتقد است که زنان در پست های مدیریتی عملکرد مطلوبی از خود نشان می دهند. او ویژگی های مثبت زنان در سازمان های آموزشی را، که موجب افزایش کارایی می شود، این گونه برمی شمارد: زنان وقت بیشتری را با مراجعان صرف می کنند، بیشتر ارتباط برقرار می کنند، بیشتر مراقب اختلافات فردی هستند، بیشتر با معلمان و دانش آموزان حاشیه نشین ارتباط برقرار می کنند و انگیزش بیشتری ایجاد می کنند؛ دانش بیشتری در مورد فنون تدریس از خود نشان می دهند و به معلمان تازه وارد نیز بیشتر کمک می کنند؛ روش های مشارکت آزاد منبانه تری از خود نشان می دهند؛ خود را بیشتر با کارمندان و دانش آموزان درگیر

<sup>۲</sup> Toh & Leonardelli

می‌کنند و بیشتر از مردان در تنهایی و در میان جمع یکسان رفتار می‌کنند. مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد سطوحی بالاتر از نشانگان سبک رهبری مردم سالارانه و مشارکت جویانه دارند. ایگلی و جانسون<sup>۳</sup> نیز زنان را دموکراتیک‌تر، مشارکت جویانه‌تر، اصلاح‌گراتر و رابطه مدارتر از مردان معرفی می‌کنند (لای و شیرخانی، ۱۳۹۲).

زنان احساساتی، حساس و ضعیف هستند و آن‌ها را برای داشتن موقعیت رهبری نامناسب می‌کند (Toh & Leonardelli, ۲۰۱۲). تفاوت‌های بیولوژیکی موجود میان زنان و مردان باعث شده است که مردان رهبرانی برتر و ارجح‌تر در نظر گرفته شوند. بر اساس یک پژوهش انجام شده در اوگاندا، زنان جنس زیردست و ضعیف‌تر در نظر گرفته می‌شوند و نباید در حضور مردان صحبت کنند (Toh & Leonardelli, ۲۰۱۲). بدین ترتیب، احساس حقارت در زنان باعث می‌شود که از مشارکت در پست‌های رهبری خجل باشند و دوری کنند. خجالت زنان از مشارکت در پست‌های رهبری ریشه در ادراکات فرهنگی نسبت به زیردست بودن، ناکارآمد بودن، ناتوانی در رهبری و ضعف دارد. زنان اغلب از پست‌های رهبری دوری می‌کنند چون که می‌خواهند با شوهرانشان باشند و در کنارشان احساس امنیت کنند. جامعه سوئیس می‌کوشد تا از طریق تشویق زنان به مشارکت در زندگی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی با تمامی اشکال نابرابری جنسی مبارزه نماید (FDFA, ۲۰۲۰).

## اهداف پژوهش

- ۱- بررسی تاثیر رهبری زنان بر سازمان‌ها بر محیط سازمانی در سازمان‌های مستقر در سوئیس
- ۲- بررسی تاثیر رهبری زنان بر سازمان‌ها بر فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مستقر در سوئیس
- ۳- بررسی تاثیر رهبری زنان بر سازمان‌ها بر ارزش‌های سازمانی در سازمان‌های مستقر در سوئیس

## سوالات پژوهش

- ۱- رهبری زنان بر سازمان‌ها بر محیط سازمانی در سازمان‌های مستقر در سوئیس چه تاثیری دارد؟
- ۲- رهبری زنان بر سازمان‌ها بر فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مستقر در سوئیس چه تاثیری دارد؟
- ۳- رهبری زنان بر سازمان‌ها بر ارزش‌های سازمانی در سازمان‌های مستقر در سوئیس چه تاثیری دارد؟

## پیشینه تجربی پژوهش

زنان مهارت‌های نرمی چون هوش هیجانی، چند وظیفه‌ای، سرسختی و انگیزه لازم در رهبری سازمانی را به ارمغان می‌آورند. بر اساس تحقیقی که اخیراً انجام گرفته است، عملکرد زنان در مهارت‌های صلاحیت هیجانی بهتر از مردان می‌باشد. زنان از لحاظ خصوصیت‌هایی نظیر همدلی، ارتباط و خودآگاهی برتر هستند. از این حیث، زنان قادر به تغییر سبک مدیریت سازمانی و در نتیجه اثربخشی سازمان می‌باشند. زنان در پست‌های رهبری می‌توانند دیدگاه‌ها و ارزش‌های اخلاقی را برای سازمان به ارمغان بیاورند.

<sup>۳</sup> Eagle & Johnson

فرهنگ سازمانی بر این باور است که زنان رهبر نقش رهبری خود را بر اساس صداقت در مورد موقعیت‌ها و شفافیت در مدیریت خود ایفا می‌نمایند و از نظر اخلاقی تصمیم‌گیرندگان مسئولیت‌پذیری می‌باشند (Nakamura et al., ۲۰۲۲). مطالعات انجام شده در سراسر جهان نشان می‌دهند که رهبران زن در مقایسه با رهبران مرد تأثیر متمایزی بر ارزش‌ها، فرهنگ و شرایط سازمانی دارند (GENEVA, ۲۰۱۹; MEGAN, ۲۰۲۰). مکنزی و کمپانی<sup>۴</sup> دریافتند که تنوع جنسیتی در تیم‌های اجرایی منجر به عملکرد بالای سازمانی می‌شود. بر اساس این گزارش، افزایش ۱۰ درصدی در تنوع جنسیتی می‌تواند بهره‌وری را به میزان ۳/۵ درصد افزایش دهد (Hunt & Prince, ۲۰۱۵). زنان در سمت رهبری، مهارت‌ها و دیدگاه‌های متفاوتی را ارائه می‌دهند که می‌توانند بر راه‌حل‌های موثر تأثیر گذار باشند (NaturalHR, ۲۰۲۱).

زنان قادر به گسترش شبکه پشتیبانی خود و در نتیجه تسهیل رهبری اصیل خود می‌باشند. آن‌ها می‌توانند حتی به هنگام فعالیت در یک محیط کار مردمحور و در نتیجه بروز تغییر سازمانی، نسبت به نقش‌های رهبری خود ثابت قدم باشند. آنها همچنین مشتاق کشف راه‌هایی خلاقانه و منحصر به فرد برای یکپارچه‌سازی نیروهای متناقض در سیستم رهبری خود هستند که یک جنبه حیاتی برای هر سازمانی به شمار می‌رود (Nakamura et al., ۲۰۲۲). مطالعات بررسی کرده‌اند که مدیران زن در یک محیط کاری دوستانه و صمیمی از عملکرد خوبی برخوردار می‌باشند. یک محیط کاری مثبت موجب افزایش اعتماد به نفس و در نتیجه بهبود انگیزه کاری می‌شود. ایجاد انگیزه در مدیران می‌تواند فرهنگ سازمانی یک سازمان را بهبود ببخشد (Bobe & Kober, ۲۰۲۰).

مردان نسبت به مدیریت زنان نگرش منفی دارند و عوامل فردی و شخصیتی را مانع مدیریت خود می‌دانند، در حالی که زنان با نگرش مثبت عوامل سازمانی، اجتماعی و فرهنگی را مانع ارتقای پست‌های مدیریتی خود می‌دانند. همچنین نگرش شوهران نسبت به مدیریت زنان با نگرش کارکنان نسبت به مسائل خاص زنان و موانع اطلاعاتی مرتبط است (کجباف و کاظمی، ۲۰۰۸). تحقیقات نشان می‌دهد که کنار گذاشتن تفاوت‌های جنسیتی و بکارگیری کارگران زن به‌ویژه در حوزه مدیریت می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی و همچنین بهبود شرایط سازمان منجر شود (فقهی فرهنگ، ۱۳۸۹).

زنان شرکت‌کنندگان فعال در فرایند توسعه هستند و از طریق ایفای نقش‌های تولیدی سهم بسیار مهم و اغلب شناخته نشده‌ای در رشد اقتصادی کشور دارند. کافی است زنان از طریق معرفی به بازار کار و استخدام همچون مردان، با امکانی برابر وارد فرایند توسعه شوند تا پتانسیل آنان امکان بروز بیشتری پیدا کند و از طریق تبدیل آن به کار، مشکلات زنان حل شود. توجه اولیه این نظریه معطوف به عدم تساوی بین مرد و زن در حیطه زندگی فردی و اجتماعی در طبقات مختلف اقتصادی است (شریفی و همکاران، ۱۳۸۹). دیدگاه برابری با تمرکز بر روی برطرف کردن عدم تساوی بین مرد و زن، به خصوص در مقوله تقسیم کار بر حسب جنس، یکی از احتیاجات مهم راهبردی جنسیت را مورد توجه قرار می‌دهد و مفهوم توسعه و تساوی را یکی می‌کند. (صادقی و عمار زاده، ۱۳۸۳).

### محدوده و قلمروی مورد مطالعه

این مطالعه در سازمان‌های مستقر در کشور سوئیس اجرا شده است. محدوده مطالعه در بردارنده تمامی سازمان‌های دولتی و غیر دولتی مستقر در سوئیس بوده است که تعداد آنها برابر سازمان بوده است.

<sup>۴</sup> McKinsey & Company

## روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی (همبستگی) می باشد. در این تحقیق از روش پیمایش مقطعی استفاده شده است. برای گردآوری اطلاعات این پژوهش از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. متغیر فرهنگ سازمانی با استفاده از ۷ گویه، ارزش های سازمانی با ۶ گویه، شرایط سازمانی ۵ گویه و محیط سازمانی نیز با استفاده از ۵ گویه اندازه گیری شده است. سوالات پرسشنامه با استفاده از طیف لیکرت اندازه گیری شدند. نمره سوالات پرسشنامه از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) می باشند. این مطالعه جمعیت شاغل در بخش‌ها و سازمان‌های مختلف در سوئیس، از جمله سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی را هدف قرار می‌دهد. ملاک انتخاب افراد هم اشتغال در یکی از سازمان های دولتی، خصوصی و غیر انتفاعی در کشور سوئیس بوده است. تعداد آنها برابر ۵۰۰ نفر می باشند. با استفاده از فرمول نمونه گیری کوکران، حجم نمونه تحقیق ۱۵۰ نفر برآورد شده است. افراد نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. و از آنها خواسته شد تا پرسشنامه را تکمیل نمایند. داده های تحقیق با استفاده از نرم افزار spss تجزیه و تحلیل شدند.

## تجزیه و تحلیل داده ها

در جدول زیر آلفای کرونباخ متغیرها آمده است. همچنان که در این جدول مشاهده می گردد آلفای کرونباخ کلیه متغیر بالا است. پس می توان گفت که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

| ردیف | متغیر                      | تعداد گویه | آلفای کرونباخ |
|------|----------------------------|------------|---------------|
| ۱    | محیط سازمانی               | ۴          | ۰/۸۲۱         |
| ۲    | فرهنگ سازمانی              | ۴          | ۰/۷۳۹         |
| ۳    | ارزش های سازمانی           | ۴          | ۰/۸۳۴         |
| ۴    | نگرش به مدیر بر اساس جنسیت | ۵          | ۰/۷۴۹         |

از میان ۱۵۰ نفر پاسخگو، ۵۳/۳ درصد آنها زن و ۴۶/۷ درصد از پاسخگویان نیز مرد بوده اند. تعداد پاسخگویان زن از پاسخگویان مرد بیشتر بوده است. ۱۲/۷ درصد پاسخگویان زیر ۲۵ سال سن داشته اند. ۲۳/۳ درصد از پاسخگویان هم بین ۲۵ تا ۳۴ سال سن داشته اند. ۱۶/۷ درصد آنها هم ۳۵ الی ۴۴ سال سن داشته اند. ۲۴/۷ درصد نیز ۴۵ الی ۵۰ سال سن داشته اند و ۲۲/۷ درصد پاسخگویان هم گفته اند که ۵۱ سال و بیشتر سن داشته اند. بیش از سه چهارم پاسخگویان ۵۰ سال و کمتر سن داشته اند. تنها ۸/۷ درصد پاسخگویان گفته اند که دارای تحصیلات دیپلم می باشند. ۴ درصد نیز گفته اند که دارای تحصیلات اوسبیلدونگ می باشند. ۳۲/۷ درصد گفته اند که دارای تحصیلات دوره کارشناسی می باشند و ۴۶/۷ درصد هم اظهار داشته اند که دارای تحصیلات دوره کارشناسی ارشد می باشند. ۸ درصد نیز گفته اند که دارای تحصیلات دوره دکترای تخصصی می باشند. بیشتر از نیمی از پاسخگویان گفته اند که دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکترای می باشند.

۱۰ درصد از پاسخگویان گفته اند که کمتر از ۲ سال سابقه خدمت دارند. ۱۴/۷ درصد آنها نیز گفته اند که ۲ الی ۵ سال سابقه کار و فعالیت دارند. ۵۴ درصد نیز بیان نموده اند که ۶ الی ۱۰ سال سابقه خدمت دارند و ۲۱/۳ درصد هم اظهار داشته اند که بیشتر از ۱۰ سال سابقه خدمت دارند. اکثر پاسخگویان (۷۸/۷ درصد) گفته اند که ۱۰ سال و کمتر سابقه خدمت و فعالیت دارند. ۴۲ درصد پاسخگویان گفته اند که کارمند می باشند و ۵۸ درصد یعنی بیشتر از نیمی از آنها گفته اند که دارای سمت های مدیریتی از قبیل مدیر عامل، مدیر مالی، مدیر اجرایی و مدیریت حسابداری می باشند و یا به عبارت دیگر در پست های مدیریتی مشغول به فعالیت می باشند. ۷۲/۷ درصد یعنی نزدیک به سه چهارم پاسخگویان گفته اند که در شرکت های خصوصی کار می کنند. ۱۷/۳ درصد نیز اظهار داشته اند که در سازمان های دولتی کار می کنند و ۱۰ درصد نیز گفته اند که در سایر شرکت ها از قبیل شرکت های شراکتی، انجمن های مدنی و غیره مشغول به فعالیت می باشند. ۵۲ درصد پاسخگویان گفته اند که مدیر مستقیم آنها زن می باشد. به عبارت دیگر ۵۲ درصد پاسخگویان گفته اند که زیر نظر مدیران زن فعالیت دارند و ۴۸ درصد هم ابراز داشته اند که مدیر مستقیم آنها مرد می باشد.

جدول ۲. توزیع فراوانی ویژگی های عمومی پاسخگویان

| متغیرها          | مقوله ها        | تعداد | درصد  |
|------------------|-----------------|-------|-------|
| جنسیت            | زن              | ۸۰    | ۵۳/۳  |
|                  | مرد             | ۷۰    | ۴۶/۷  |
|                  | جمع کل          | ۱۵۰   | ۱۰۰/۰ |
| سن               | کمتر از ۲۵ سال  | ۱۹    | ۱۲/۷  |
|                  | ۲۵ الی ۳۴ سال   | ۳۵    | ۲۳/۳  |
|                  | ۳۵ الی ۴۴ سال   | ۲۵    | ۱۶/۷  |
|                  | ۴۵ الی ۵۰ سال   | ۳۷    | ۲۴/۷  |
|                  | ۵۱ سال و بیشتر  | ۳۴    | ۲۲/۷  |
|                  | جمع کل          | ۱۵۰   | ۱۰۰/۰ |
| تحصیلات          | دیپلم           | ۱۳    | ۸/۷   |
|                  | اوسبیلدونگ      | ۶     | ۴/۰   |
|                  | کارشناسی        | ۴۹    | ۳۲/۷  |
|                  | کارشناسی ارشد   | ۷۰    | ۴۶/۷  |
|                  | دکتر            | ۱۲    | ۸/۰   |
|                  | جمع کل          | ۱۵۰   | ۱۰۰/۰ |
| سابقه خدمت       | کمتر از ۲ سال   | ۱۵    | ۱۰/۰  |
|                  | ۲ الی ۵ سال     | ۲۲    | ۱۴/۷  |
|                  | ۶ الی ۱۰ سال    | ۸۱    | ۵۴/۰  |
|                  | بیشتر از ۱۰ سال | ۳۲    | ۲۱/۳  |
|                  | جمع کل          | ۱۵۰   | ۱۰۰/۰ |
|                  | کارمند          | ۶۳    | ۴۲/۰  |
| موقعیت در سازمان | پست های مدیریتی | ۸۷    | ۵۸/۰  |
|                  | جمع کل          | ۱۵۰   | ۱۰۰/۰ |
|                  | خصوصی           | ۱۰۹   | ۷۲/۷  |

|                 |        |     |       |
|-----------------|--------|-----|-------|
| نوع سازمان      | دولتی  | ۲۶  | ۱۷/۳  |
|                 | سایر   | ۱۵  | ۱۰/۰  |
|                 | جمع کل | ۱۵۰ | ۱۰۰/۰ |
| جنسیت پاسخگویان | زن     | ۷۸  | ۵۲/۰  |
|                 | مرد    | ۷۲  | ۴۸/۰  |
|                 | جمع کل | ۱۵۰ | ۱۰۰/۰ |

با توجه به جدول زیر تنها ۲ درصد پاسخگویان محیط سازمانی خود را کاملاً نامطلوب ارزیابی کرده‌اند. ۳/۳ درصد نیز آن را نامطلوب ارزیابی کرده‌اند. ۱۴/۷ درصد پاسخگویان نیز محیط سازمانی و کاری خود را در حد متوسطی ارزیابی کرده‌اند و ۴۸/۷ درصد گفته‌اند که محیط کاری آنها مطلوب می‌باشد و ۳۱/۳ درصد هم اظهار داشته‌اند که محیط سازمانی و کاری آنها کاملاً مطلوب و خوب می‌باشد. در مجموع می‌توان گفت که بیشتر پاسخگویان محیط کار خود را مطلوب و خوب گزارش داده‌اند. ۱/۳ درصد پاسخگویان فرهنگ سازمانی محل کار خود را کاملاً نامطلوب گزارش داده‌اند. ۴/۷ درصد هم گفته‌اند که فرهنگ سازمانی محل کار آنها نامطلوب می‌باشد. ۲۱/۳ درصد هم گفته‌اند که فرهنگ سازمانی اداره آنها در حد متوسطی می‌باشد. ۴۷/۴ درصد اظهار داشته‌اند که فرهنگ سازمانی محل کار آنها مطلوب می‌باشد و ۲۵/۳ درصد نیز گفته‌اند که فرهنگ سازمانی اداره آنها کاملاً مطلوب می‌باشد. در مجموع می‌توان گفت که پاسخگویان فرهنگ سازمانی اداره خود را مطلوب ارزیابی کرده‌اند. ۲ درصد پاسخگویان گفته‌اند که ارزش‌های سازمانی اداره محل کار آنها کاملاً نامطلوب می‌باشند. ۴ درصد هم ارزش‌های سازمانی اداره خود را مطلوب ارزیابی کرده‌اند. ۲۳/۳ درصد هم بیان نموده‌اند که ارزش‌های سازمانی محل کار آنها در حد متوسطی می‌باشد و ۴۸ درصد یعنی نزدیک به نیمی از پاسخگویان نیز ارزش‌های سازمانی محل کار خود را مطلوب ارزیابی کرده‌اند و ۲۲/۷ درصد هم گفته‌اند که ارزش‌های سازمانی اداره محل کار آنها کاملاً خوب و مطلوب می‌باشد. در مجموع می‌توان گفت که بیشتر پاسخگویان ارزش‌های سازمانی محل کار خود را مطلوب ارزیابی نموده‌اند.

۲/۷ درصد پاسخگویان شرایط سازمانی اداره خود را کاملاً نامطلوب ارزیابی کرده‌اند. ۳/۳ درصد نیز شرایط سازمانی اداره محل کار خود را نامطلوب ارزیابی نموده‌اند و ۱۴/۷ درصد پاسخگویان شرایط سازمانی اداره خود را در حد متوسطی ارزیابی کرده‌اند. ۵۰/۷ درصد گفته‌اند که شرایط سازمانی محل کار آنها مطلوب است و ۲۸/۷ درصد نیز اظهار نموده‌اند که شرایط سازمانی اداره آنها کاملاً مطلوب می‌باشد. در کل می‌توان گفت که بیشتر پاسخگویان شرایط سازمانی اداره خود را مطلوب ارزیابی کرده‌اند. تنها ۲ درصد پاسخگویان نسبت به مدیر و رهبر بر اساس جنسیت نگرش کاملاً مخالف داشته‌اند. ۴/۷ درصد هم نسبت به این امر نگرش مخالفی داشته‌اند. ۱۹/۳ درصد از پاسخگویان نسبت به رهبر بر اساس جنسیت در حد متوسطی بوده‌است. ۵۲ درصد پاسخگویان گفته‌اند که نگرش آنها نسبت به مدیر بر اساس جنسیت موافق بوده‌است. ۲۲ درصد هم گفته‌اند که نگرش آنها نسبت به مدیر و رهبر بر اساس جنسیت کاملاً موافق بوده‌است. در مجموع می‌توان گفت که بیشتر پاسخگویان نسبت به رهبر بر اساس جنسیت نگرش مثبتی داشته‌اند.

جدول ۳. توزیع فراوانی متغیرهای تحقیق از دیدگاه پاسخگویان

| متغیرها                     | کاملاً نامطلوب | نامطلوب | در متوسط | حد مطلوب | کاملاً نامطلوب |
|-----------------------------|----------------|---------|----------|----------|----------------|
| محیط سازمان                 | ۲/۰            | ۳/۳     | ۱۴/۷     | ۴۸/۷     | ۳۱/۳           |
| فرهنگ سازمانی               | ۱/۳            | ۴/۷     | ۲۱/۳     | ۴۷/۴     | ۲۵/۳           |
| ارزش های سازمانی            | ۲/۰            | ۴/۰     | ۲۳/۳     | ۴۸/۰     | ۲۲/۷           |
| محیط سازمانی                | ۲/۷            | ۳/۳     | ۱۴/۷     | ۵۰/۷     | ۲۸/۷           |
| نگرش به رهبری بر اساس جنسیت | ۲/۰            | ۴/۷     | ۱۹/۳     | ۵۲/۰     | ۲۲/۰           |

#### آزمون فرضیه های تحقیق

برای آزمون فرضیه های تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. همانگونه که در جدول زیر آمده است، ضریب همبستگی بین دو متغیر رهبری زنان در سازمان ها و فرهنگ سازمانی در سازمان های مستقر در سوئیس برابر ۰/۶۲۱ و سطح معنی داری آن نیز برابر ۰/۰۰۱ است که معنی دار می باشد. بنابراین می توان گفت که یک رابطه مستقیم و معنی داری بین رهبری زنان در سازمان ها و فرهنگ سازمانی در ادارات سوئیس وجود دارد و این نتیجه با احتمال خطای یک درصد قابل تعمیم به جامعه آماری تحقیق می باشد. پسر فرضیه صفر را رد کرده و فرضیه تحقیق را تایید می کنیم و می گوییم " بین رهبری زنان در سازمان ها و فرهنگ سازمانی در سازمان های مستقر در سوئیس رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد"

ضریب همبستگی بین رهبری زنان در سازمان ها و ارزش های سازمانی در کشور سوئیس برابر ۰/۵۹۵ و سطح معنی داری آن نیز برابر ۰/۰۰۱ است. با توجه به این نتیجه می توان گفت که یک رابطه مثبت و معنی داری بین رهبری زنان در سازمان ها و ارزش های سازمانی در کشور سوئیس وجود دارد. یعنی می توان گفت هر نگرش به رهبری زنان در سازمان ها مثبت تر بوده باشد، ارزش های سازمانی آنها نیز مطلوب تر خواهد بود و بالعکس. این نتیجه با احتمال خطای یک درصد قابل تعمیم به جامعه آماری می باشد. بنابراین فرضیه تحقیق را می پذیریم و می گوییم که بین رهبری زنان در سازمان ها و ارزش های سازمانی در کشور سوئیس رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین ضریب همبستگی بین رهبری زنان در سازمان و محیط سازمانی سازمان های مستقر در کشور سوئیس برابر ۰/۴۱۷ و سطح معنی داری آن نیز برابر ۰/۰۰۰ می باشد که در سطح یک درصد معنی دار است. بنابراین با احتمال خطای یک درصد می توان گفت که بین رهبری زنان در سازمان و محیط سازمانی سازمان های مستقر در کشور سوئیس رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد و این نتیجه قابل تعمیم به جامعه آماری می باشد.

جدول ۴. ضریب همبستگی بین رهبری زنان در سازمان ها و متغیرهای وابسته در سازمان های مستقر در سوئیس

| متغیرهای وابسته  | ضریب همبستگی پیرسون | تعداد افراد | سطح معنی داری |
|------------------|---------------------|-------------|---------------|
| فرهنگ سازمانی    | ۰/۶۲۱**             | ۱۵۰         | ۰/۰۰۱         |
| ارزش های سازمانی | ۰/۵۹۵**             | ۱۵۰         | ۰/۰۰۰         |
| محیط سازمانی     | ۰/۴۱۷**             | ۱۵۰         | ۰/۰۰۰         |

برای بررسی همزمان تاثیر متغیر رهبری زنان در سازمان بر محیط سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارزش‌های سازمانی و شرایط سازمانی در سازمان‌های سوئیس از رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است. در جدول زیر ضریب تعیین تاثیر رهبری زنان بر متغیرهای وابسته آورده شده است. با توجه به جدول زیر متغیر رهبری زنان در سازمان مقدار ۱۵ درصد از تغییرات متغیر محیط سازمانی را تبیین کرده است. همچنین مقدار ۳۹ درصد از تغییرات فرهنگ سازمانی را تبیین نموده است. متغیر رهبری زنان در سازمان مقدار ۳۶ درصد از تغییرات ارزش‌های سازمانی را تبیین نموده است.

جدول ۵. ضریب تعیین متغیرهای وابسته توسط متغیر رهبری زنان در سازمان

| متغیر            | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده |
|------------------|------------|----------------------|
| محیط سازمانی     | ۰/۲۱۱      | ۰/۱۵۴                |
| فرهنگ سازمانی    | ۰/۴۳۲      | ۰/۳۹۱                |
| ارزش‌های سازمانی | ۰/۴۰۶      | ۰/۳۶۳                |

### نتیجه گیری

ویژگی‌های یک رهبر بزرگ هرگز وابسته به جنسیت نبوده است. قدرت و ویژگی‌های شخصیتی یک فرد، ویژگی‌های رهبری یک فرد را تشکیل می‌دهد، چه مرد باشد و چه زن. با این حال، معمولاً دیده می‌شود که وقتی زنان به عنوان یک رهبر قدرت را به دست می‌گیرند، معمولاً کمتر تشویق می‌شوند و در مقایسه با هم‌تایان مرد خود، قدرتمند تلقی نمی‌شوند. داشتن رهبری زن در هر سازمانی منجر به ایجاد یک محیط مثبت، از همه جهت می‌شود. زنان ممکن است همیشه متوجه نشوند که چقدر برای موفقیت در نقش‌های رهبری ساخته شده‌اند، اما پتانسیل و قابلیت‌های آنها غیرقابل انکار است. تجارب و دیدگاه‌های گوناگون نقش مهمی در ایجاد نوآوری دارند، زیرا دیدگاه‌های مختلف منجر به تصمیم‌گیری بهتر می‌شوند. بنابراین، سازمان‌هایی که دارای سطوح بالاتری از تنوع هستند، معمولاً تمایل دارند از سازمان‌هایی که درصد تنوع کمتری دارند، سبقت بگیرند و تندتر رشد کنند. وقتی زنان رهبر می‌شوند، مهارت‌ها، دیدگاه‌های متفاوت و تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی را به همراه می‌آورند که در نهایت راه کارهای مؤثری را برای شرکت‌های تحت اشتغال مردان به ارمغان می‌آورد. با دیدگاه‌های مختلف و یک احساس هوشیاری، زنان می‌توانند جزئیات دقیق تری را بررسی کنند تا ببینند چه اتفاقی در حال افتادن است. این پژوهش به بررسی تاثیر رهبری زنان بر فرهنگ سازمانی و ارزش‌های سازمانی در کشور سوئیس انجام شده است. تحقیق به روش پیمایشی و با استفاده از ابزار پرسشنامه بر روی ۱۵۰ نفر از کارکنان سازمان‌های سوئیس اجرا شده است. یافته‌های توصیفی تحقیق نشان داد که ۸۰ درصد شرکت کنندگان محیط کاری خود را مطلوب و خوب توصیف کردند و فقط یک پنجم شرکت کنندگان از محیط کاری خود ناراضی بودند. فقط ۶ درصد از شرکت کنندگان از فرهنگ سازمانی خود ناراضی هستند و ۹۴ درصد از شرکت کنندگان از وضعیت متوسط و خوب فرهنگ سازمانی دلالت دارند. بیش از ۷۰ درصد شرکت کنندگان از وضعیت مطلوب و خوب ارزش‌های سازمانی خود دلالت دارند در حالی که سایر شرکت کنندگان از وضعیت متوسط و بد ارزش‌های سازمانی دلالت دارند. و بیش از ۷۴ درصد از شرکت کنندگان از نگرش مثبت نسبت به رهبری بر اساس جنسیت دلالت دارند در حالی که فقط ۶/۷ درصد از شرکت کنندگان نگرش منفی دارند.

آزمون فرضیه‌های تحقیق هم نشان داد که رهبری زنان بر فرهنگ سازمانی سازمان‌های مستقر در سوئیس تأثیر مثبت و معنی داری داشته است. در تایید نتیجه بالا فرانسسکو و گلد<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) معتقد هستند که فرهنگ‌های زن سالار و جوامع فمینیستی اهمیت را بر ارزش‌های لطیف قرار می‌دهند، مثل روابط شخصی، توجه به دیگران، کیفیت زندگی و خدمات. در این فرهنگ‌ها، نقش جنسیت کمتر مشخص است و غالباً مساوی است. این مسائل سبب می‌شود تا رهبری زنان بر فرهنگ سازمانی تأثیرات مثبت و چشم‌گیری داشته باشد.

رهبری زنان بر ارزش‌های سازمانی سازمان‌های مستقر در سوئیس تأثیر مثبت و معنی داری داشته است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که در یک جامعه مردسالار، ارزش‌های قاطعانه از جمله موقعیت، پول و جسارت غالب است. اما در یک سازمان با مدیریت زن، ارزش‌های سازمانی می‌توانند کاملاً متفاوت باشند. ارزش‌های سازمانی در مدیریت مردانه نشان می‌دهد که این ارزش‌های قاطعانه، تقریباً کهنه، سخت‌گیرانه و قدیمی هستند. در صورتی که با مدیریت زنان این ارزش‌ها می‌توانند در جهت مثبت تغییر کنند.

رهبری زنان بر محیط سازمانی سازمان‌های مستقر در سوئیس تأثیر مثبت داشته است. در تایید نتیجه بالا می‌توان گفت که در نظریه‌های اقتضایی عدم اطمینان نوعی خاصیت محیط تصور می‌شود که از دو نیروی قدرتمند نشأت می‌گیرد: پیچیدگی، که اشاره به تعداد و تنوع عناصر در یک محیط دارد و نرخ (میزان) تغییر، که اشاره به سرعت تغییر این عناصر دارد. عدم اطمینان محیطی به عنوان نوعی تعامل بین میزان پیچیدگی و نرخ تغییر در محیط تعریف می‌شود. مشکل موجود در نگاه عدم اطمینان محیطی آن بود که فرض می‌کرد شرایط محیطی به طور یکسان توسط افراد تجربه می‌شود. در حالی که با گذشت زمان مطالعات تجربی نشان داد که محیط مشابه ممکن است بوسیله مجموعه‌هایی از مدیران، مطمئن و از جانب برخی دیگر نامطمئن تصور شود. علاوه بر این مشخص شد که آنچه بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد شرایط محیطی نیست، بلکه بیشتر برداشت‌های تصمیم‌گیرندگان سازمانی در مورد میزان عدم اطمینان محیطی است.

در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت که زنان نیز همچون مردان می‌توانند مدیریت کلان جامعه را بر عهده گرفته و در سطوح مختلف مدیریتی فعالیت نمایند. همچنین می‌توان گفت که سبک رهبری در سازمان می‌تواند در فرهنگ سازمانی و شرایط و محیط سازمانی موثر واقع گردد. و این می‌تواند در عملکرد سازمان‌ها مفید و موثر باشد و کارایی سازمان را ارتقا دهد.

انجام این تحقیق با محدودیت‌ها و چالش‌هایی همراه بوده است. از جمله محدودیت‌های تحقیق این بوده است که انجام مصاحبه با افراد مورد نظر دشوار بوده است. دیگر محدودیت این تحقیق که ناشی از پژوهش پیمایشی و نمونه‌گیری بوده است این می‌باشد که نتایج حاصل از نمونه را نمی‌توان به راحتی به کل جمعیت تعمیم داد و دیگر اینکه برخی از پاسخ‌دهندگان تمایلی به پاسخگویی با چارچوب زمانی مطالعه نداشتند.

## پیشنهادات

<sup>۵</sup> Francisco & Gold

از جمله پیشنهادات تحقیق می‌توان به افزایش بکارگیری زنان در حوزه رهبری و مدیریت و افزایش و ارتقای جایگاه زنان در حوزه مدیریت در سازمان‌ها اشاره نمود. همچنین لازم است برای ارتقای سطح بهره‌وری مدیران زن، زمینه‌های حضور فعالیت زنان در سازمان‌های اجتماعی را فراهم کرده و نگرش‌های مرد سالارانه در جامعه با آموزش جامعه کاهش داده شود.

## منابع

- اسدی، علی؛ شریفی، امید؛ عادل، محسن و رضایی، روح الله (۱۳۸۹) کارآفرینی زنان دانشگاهی، پژوهشنامه زنان، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال اول، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۸۹، صص ۷۳-۱۰۶
- بخارایی، احمد (۱۳۹۴) تحلیلی بر عوامل فرهنگی-اجتماعی مؤثر بر نابرابری جنسیتی (مطالعه‌ی زنان متأهل ۲۰ تا ۴۹ ساله‌ی شهر اصفهان)، فصلنامه‌ی مطالعات توسعه‌ی اجتماعی-فرهنگی، دوره‌ی چهارم، شماره‌ی ۳، زمستان ۱۳۹۴، صفحات ۵۹-۸۲
- بیابانی، سروش و گرکز، منصور (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین حضور مدیران زن در هیات مدیره با عملکرد شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، دوره ۳، شماره ۱۲، زمستان ۱۳۹۳، صص ۷۴-۶۳
- سلاطین، پروانه و رستمی انکاس، سمانه (۱۳۹۷) تأثیر باروری بر نرخ مشارکت زنان در گروه کشورهای منتخب: رهیافت داده‌های پانل، فصلنامه زن و مطالعات خانواده، دوره ۱۱، شماره ۴۱، پاییز ۱۳۹۷، صفحه ۷-۲۲
- سیفی، آناهیتا (۱۳۹۸) نقش برنامه توسعه ملل متحد در فقرزدایی با تأکید بر توانمندسازی زنان در ایران: فرصت‌ها و چالش‌ها، پژوهشنامه مددکاری اجتماعی، سال پنجم، شماره ۲۰، تابستان ۱۳۹۸، صفحات ۲۳۳-۱۹۳
- لانی، سوسن و شیرخانی، نسیم (۱۳۹۲) بررسی سطح عملکرد مدیران زن و مرد در موسسات آموزشی، ارائه شده در دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین
- فقهی‌فرهمند، ناصر. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر اصول مدیریت سازمانی در ارتقاء عملکرد مدیران و کارکنان به تفکیک زن و مرد در سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردی: سازمان‌های خدماتی شهر تبریز). زن و مطالعات خانواده، ۳(۱۰)، ۹۳-۱۱۰. SID. <https://sid.ir/paper/۲۰۶۲۵۳/fa>
- کجباف، محمدباقر و کاظمی، ملیحه سادات. (۱۳۸۷). بررسی نگرش کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان به مدیریت زنان و موانع ارتقای زنان به جایگاه‌های مدیریتی. مطالعات اجتماعی - روان شناختی زنان (مطالعات زنان)، ۶(۳) (پیاپی ۱۸)، ۱۴۷-۱۳۳. SID. <https://sid.ir/paper/۶۶۰۸۰/fa>

## References

- Bohe, B. J., & Kober, R. (۲۰۲۰). Does gender matter? The association between gender and the use of management control systems and performance measures. Accounting & Finance, ۶۰(۳), ۲۰۶۳-۲۰۹۸.
- David, A., Joan, M., Seth, O., & Reeve, V. (۲۰۰۱). The glass ceiling effect. Social Forces, ۸۰(۲), ۶۵۵-۶۸۱.
- ESGHUB. (۲۰۲۲). The role of Women in Business Management in Switzerland. <https://esghub.ch/the-role-of-women-in-business-management-in-switzerland/>
- FDFA, F. D. o. F. A. (۲۰۲۰). Switzerland's commitment to women's rights worldwide. <https://www.eda.admin.ch/eda/en/fdfa/fdfa/aktuell/newsuebersicht/۲۰۲۰/۰۳/csw.html>
- GENEVA. (۲۰۱۹, ۲۰۲۳, March ۸). Women in leadership bring better business performance. International Labor Organization. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_۷۰۱۷۶۷/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_۷۰۱۷۶۷/lang--en/index.htm)

- Hunt, V. L., Dennis, & Prince, S. (۲۰۱۵). Why diversity matters. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>
- MEGAN, A. (۲۰۲۰). Highlighting Importance Of Women Leadership In Your Organization. <https://witi.com/articles/۱۸۴۲/Highlighting-Importance-Of-Women-Leadership-In-YourOrganization/#:~:text=When%۲۰women%۲۰become%۲۰leaders%۲C%۲۰they,is%۲۰really%۲۰going%۲۰on%۲۰underneath>
- Nakamura ,Y. T., Hinshaw, J., & Burns, R. (۲۰۲۲). Developing Women's Authenticity in Leadership. *Merits*, ۲(۴), ۴۰۸-۴۲۶.
- NaturalHR. (۲۰۲۱). ۱۰ reasons why the world needs more women in leadership roles. <https://www.naturalhr.com/۲۰۲۱/۰۳/۲۲/۱۰-reasons-why-the-world-needs-more-women-in-leadership-roles/>
- Parker, K., Horowitz, J. M., & Rohal, M. (۲۰۱۵). Women and leadership: Public says women are equally qualified, but barriers persist. Pew Research Center. In.
- Toh, S. M., & Leonardelli, G. J. (۲۰۱۲). Cultural constraints on the emergence of women as leaders. *Journal of World Business*, ۴۷(۴), ۶۰۴-۶۱۱
- Biabani, S., & Garkaz, M. (۲۰۱۵). The Investigating the relationships between the presence of women managers on the board of directors and the performance of listed company in the stock Exchange in Tehran. *Iranian Management Accounting Association*, 3(۱۲), ۶۳-. <https://www.magiran.com/paper/۱۵۳۳۶۱۱> [In Persian]
- Bokharaee, A. (۲۰۱۶). Analysis of the socio-cultural factors influencing gender inequality (the study of married women ۲۰-۴۹ years old in Isfahan). *Journal of Socio-Cultural Development Studies*, 4(۳), ۵۹-۸۲. <https://www.magiran.com/paper/۱۵۸۷۴۴۲> [In Persian]
- FEGH HI FARAHMAND, N. (۲۰۱۱). Improvement of Male and Female Managers and Workers in Official Organizations (Case study: Official Organizations of Tabriz city). *Women and Family Studies*, 3(۱۰), ۹۳-۱۱۰. [https://jwsf.tabriz.iau.ir/article\\_۵۱۹۸۲۶\\_۲۷۹۶۰۲۰۵۸۸۵۵۴۴۶۱۹۳۰c۷۶۳۴۱۷۹۶۰۴۹۲.pdf](https://jwsf.tabriz.iau.ir/article_۵۱۹۸۲۶_۲۷۹۶۰۲۰۵۸۸۵۵۴۴۶۱۹۳۰c۷۶۳۴۱۷۹۶۰۴۹۲.pdf) [In Persian]
- Kajbaf, M. B., & Kazemi, M. S. (۲۰۰۸). Investigating Attitude of Esfahan 's Educational Department Staff toward Women's Management and Obstacles for Women's Promotion to Managerial Positions. *Women's Studies Sociological and Psychological*, 6(۳), ۱۳۳-۱۴۷. <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۵۱/jwsps.۲۰۰۸.۱۳۶۴> [In Persian]
- Lae, S., & Shirkhan, N. (۲۰۱۴). *Investigating the level of performance of male and female managers in educational institutions* The National Conference on Modern Management Sciences, <https://civilica.com/doc/۲۳۱۵۰۴> [In Persian]
- Salatin, P., & Rostami, S. (۲۰۱۸). The impact of fertility on women's participation rate in selected countries: approaches to panel data. *Women and Family Studies*, 11(۴۱), ۷-۲۲. [https://jwsf.tabriz.iau.ir/article\\_۶۶۷۲۳۵\\_e۰۷۰۹b۹d۶۶bacdf۲b۷۵d۷۷۲bbf۰۲۸e۶۷.pdf](https://jwsf.tabriz.iau.ir/article_۶۶۷۲۳۵_e۰۷۰۹b۹d۶۶bacdf۲b۷۵d۷۷۲bbf۰۲۸e۶۷.pdf) [In Persian]
- Seifi, A. (۲۰۱۹). The role of united nation development in women empowering. *Research Journal on Social Work*, 6(۲۰), ۱۹۳-۲۳۳. <https://www.magiran.com/paper/۲۲۹۹۰۵۶> [In Persian]
- Sharifi, O., Asady, A., Rezaei, R. 1., & Adeli, M. (۲۰۱۰). University Educated Women's Entrepreneurs. *Women Studies*, 1(۱), ۷۲-۱۰۶. [https://womenstudy.ihcs.ac.ir/article\\_۹۸\\_۱۸۴۳۹۱fdc۷۳d۱f۱۲۸۴e۰۰۰۵۴۵a۷۱bb۵.pdf](https://womenstudy.ihcs.ac.ir/article_۹۸_۱۸۴۳۹۱fdc۷۳d۱f۱۲۸۴e۰۰۰۵۴۵a۷۱bb۵.pdf) [In Persian]