

# بررسی تفاوت قابلیت استخدام کارکنان زن و مرد در سازمان‌های دولتی

دکتر اکبر حسن پور\*

استادیار دانشگاه آزاد قزوین

دکتر شمس السادات زاهدی

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

طیبه عباسی

دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری

## چکیده

قابلیت استخدام کارکنان به عنوان توانایی فرد در شناسایی و تشخیص فرصت‌های شغلی و حرفه‌ای در درون و بین سازمان‌ها در فرایند مسیر پیشرفت شغلی تعریف می‌شود. امروزه قابلیت استخدام کارکنان مهمترین عامل مؤثر بر موفقیت فرد در محیط‌های کاری متلاطم و با قراردادهای کاری منعطف و موقتی قلمداد می‌شود. قابلیت استخدام، کارکنان را قادر می‌کند فرصت‌های مربوط به مسیر پیشرفت شغلی را بهینه‌تر ساخته و آن را مدیریت کنند. پژوهش‌های زیادی در زمینه قابلیت استخدام کارکنان انجام شده است، اما به تفاوت آن براساس عامل جنسیت کمتر توجه شده است. در این پژوهش تلاش بر این است ضمن تبیین ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان، تفاوت آن در میان کارکنان زن و مرد بررسی شود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که به رغم متفاوت بودن وضعیت و موقعیت زنان و مردان در سازمان‌ها، تفاوت معناداری در قابلیت استخدام کارکنان زن و مرد وجود ندارد.

## واژگان کلیدی

قابلیت استخدام کارکنان، جنسیت و سازمان‌های دولتی

## مقدمه

امروزه، شدت و سرعت باورنکردنی تغییر و تحول در محیط کاری، اهمیت انعطاف پذیری فردی و سازمانی را گسترش داده است. افراد و سازمان‌ها در جهت رشد و حفظ بقا نیاز زیادی به انطباق پذیری دارند. در سال‌های اخیر بیشتر سازمان‌ها برای ارتقا انطباق پذیری، از استراتژی‌هایی نظیر سازماندهی مجدد و کاهش تعداد کارکنان استفاده کرده‌اند. در عمده این سازمان‌ها کارکنان به فرهنگ استخدام دائمی عادت کرده‌اند، اما به تدریج با تزلزل امنیت شغلی مواجه شده‌اند. چرایی این بحث در تغییر قرارداد روانشناختی بین کارکنان و سازمان‌ها از رابطه‌ای به تبدالی نهفته است (هال و میرویس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). قرارداد روانشناختی به مجموعه‌ای از اعتقادات و باورهای کارکنان و سازمان اطلاق می‌شود درخصوص اینکه چه چیزی به یکدیگر ارائه می‌دهند و چه چیزی از یکدیگر می‌ستانند (لیندسی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).

در گذشته، قرارداد روانشناختی رابطه‌ای و مبتنی بر ایجاد امنیت شغلی از طرف سازمان‌ها در مقابل اعتماد و وفاداری کارکنان حاکم بوده است، اما امروزه قراردادهای تبدالی جایگزین قراردادهای رابطه‌ای شده است. به عبارتی دیگر، امروزه سازمان‌ها و کارکنان اغلب در روابط مشاوره‌ای، قراردادی، موقتی و مقطعه کاری در یک دوره کاملاً مشخص و تعریف شده درگیر شده‌اند (آرثور<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴).

در این راستا در طی دهه گذشته، رسانه‌ها، مطبوعات، محققان و مدیران به مفهوم قابلیت استخدام<sup>۴</sup> توجه کرده‌اند. اهمیت رشد این مفهوم علاوه بر منابع علمی در سیاست‌های کسب و کار هر دو بخش عمومی و خصوصی منعکس شده است (کمسیون اروپا، ۲۰۰۰؛ سازمان نیروی کار بین المللی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰).

بحث قابلیت استخدام پیش درآمد تغییرات فزاینده‌ای است که روابط کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در واقع ارتقا قابلیت استخدام بخشی از قرارداد روانشناختی جدید بین

- 
1. Hall & Mirvis
  2. Lindsay
  3. Arthur
  4. Employability
  5. International labor organization



سازمان‌ها و کارکنان شده است؛ جایی که هر دو مسئولیت حفظ قابلیت استخدام را بر عهده دارند. از آنجا که دیگر استخدام دائم العمر ضمانت ندارد، تعادل جدیدی مورد نیاز است. شکل ۱ انتظارات کارکنان و سازمان‌ها از قرارداد روانشناختی سنتی و جدید را نشان می‌دهد.

	توقعات کارکنان	توقعات سازمانها
<b>سنتی</b>	<p>پاداش به وفاداری از طریق تداوم روابط کار کنترل کارراه توسط کارفرما پرداخت برای عملکرد</p>	<p>وفاداری دائمی به سازمان  رعایت انضباط  حداکثر عملکرد</p>
<b>جدید</b>	<p>وفاداری غیردائمی به کارفرما کار چالشی امکان جابجایی، خود کنترلی کارراه پرداخت بر مبنای عملکرد قابلیت استخدام</p>	<p>نیازی به وفاداری دائمی کارکنان نیست.  مشارکت بهینه و زیاد در کار  رویکرد مثبت به تحرک و</p>

شکل ۱: انتظارات کارکنان و سازمان‌ها از همدیگر در قرارداد روانشناختی سنتی و جدید

قابلیت استخدام به عنوان توانایی فرد در شناسایی و تشخیص فرصت‌های شغلی و حرفه‌ای در درون و بین سازمان‌ها در طی کارراه تعریف می‌شود. این مفهوم مهمترین عامل تعیین کننده انطباق پذیری و موفقیت فرد در محیط کاری متلاطم امروزی محسوب می‌شود. قابلیت استخدام، کارکنان را قادر می‌کند فرصت‌های کارراه را بهینه‌تر ساخته و آن را مدیریت کنند. البته، قابلیت استخدام برای سازمان‌ها نیز مزایایی دارد. عناصر سازنده قابلیت استخدام

بیشتر در برگیرنده ویژگی‌هایی است که برای سازمان‌ها بسیار ارزشمند هستند.

از سوی دیگر در سازمان‌ها به موضوع باقی ماندن کارکنان در آینده و حتی فقدان جدایی موقت آنها از سازمان توجه زیادی دارند. به همین خاطر از انتخاب افرادی جلوگیری می‌کنند که با انگیزه‌های مختلف شغل خود را احتمالاً به صورت دائمی یا موقت ترک می‌کنند. در این گونه مواقع، زنان، که به خاطر مسائل ازدواج، دوران حاملگی، پرورش کودک و ... به نوعی مدتی سازمان را ترک می‌کنند، شانس کمتری دارند. لذا سازمان‌ها اشتیاق زیادی به سرمایه‌گذاری در امر افزایش مهارت آنها ندارند. حتی ممکن است سازمان‌ها به همین دلیل از انتخاب زنان برای برخی از جایگاه‌ها پرهیز کنند؛ زیرا در صورت سرمایه‌گذاری بر روی زنان، ممکن است آنها پس از مدتی شغل خود را ترک کنند و سازمان نتواند از سرمایه‌گذاری به عمل آمده بهره‌برداری کند. این پدیده می‌تواند در بخش خصوصی شدیدتر از بخش دولتی باشد. به همین دلیل زنان اغلب در شغل‌های ساده مشغول می‌شوند که نیاز به آموزش ندارند و شغل‌های تخصصی را که نیازمند آموزش حرفه‌ای است، اغلب مردان برعهده دارند. نتیجه چنین کار و فرایندی تجربه کمتر زنان نسبت به مردان و فرسایش شدید مهارت‌های زنان است.

بر این اساس محققان در این مقاله در صدد هستند نخست، مفهوم قابلیت استخدام کارکنان را به صورت تئوریک تشریح کنند؛ دوم، الگوی سنجش قابلیت استخدام کارکنان را بیان کنند؛ سوم، ضمن اشاره به میزان قابلیت استخدام کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، تفاوت قابلیت استخدام در میان کارکنان زن و مرد را بررسی کنند. پس هدف عمده مقاله حاضر بررسی و تحلیل قابلیت استخدام کارکنان بر اساس عامل جنسیت است.

### معنا و مفهوم قابلیت استخدام

مفهوم قابلیت استخدام در زمینه‌های مختلف هم برای کسانی که شاغل هستند و هم برای افراد جویای کار استفاده می‌شود. بر این اساس در عین اینکه ارائه یک تعریف لغوی نظیر ویژگی یا کیفیت استخدام پذیر شدن ساده است، دستیابی به یک تعریف مفهومی و عملیاتی کار پیچیده‌ای است.

کفدراسیون صنعت بریتانیا قابلیت استخدام را این چنین تعریف کرده است (بخش



تحصیلات تکمیلی، آموزش و استخدام، ۲۰۰۲):

قابلیت استخدام، دارا بودن ویژگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز شخص برای تأمین نیازهای متغیر کارفرمایان، سازمان‌ها و مشتریان است و به فرد کمک می‌کند تا به آمال و توانمندی‌های بالقوه خود در کار، جامه عمل بپوشاند. سایر تلاش‌ها در زمینه تعریف این مفهوم با تأکید بر تأثیر خصوصیات فردی و شرایط بازار کار نظیر عوامل عرضه و تقاضای نیروی کار به رویکرد کاملتری اشاره دارد. کمیته توسعه نیروی کار کانادا در این زمینه تعریف زیر را پیشنهاد کرده است: قابلیت استخدام ظرفیت نسبی یک شخص برای دستیابی به استخدام معنادار ناشی از تعامل عوامل و شرایط فردی و بازار کار است. قابلیت استخدام، توانایی و قابلیت جابجایی و تحرک در بازار کار و امکان بالفعل کردن ظرفیت‌های بالقوه از طریق استخدام پایدار و قابل دسترس است. از نظر افراد، قابلیت استخدام به عوامل زیر بستگی دارد (هلیج و پولارد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹):

- خصیصه‌های شخصیتی مورد نیاز بازار کار - دانش
- زمینه اجتماعی و محیطی که افراد در آن جویای کارند. - مهارت‌ها
- نگرش‌های افراد

«هلیج و پولارد» که تعریف وسیعی از این مفهوم ارائه کرده‌اند، قابلیت استخدام را به عنوان توانایی فرد برای به دست آوردن، حفظ شغل، تغییر شغل در همان سازمان و دستیابی به شغل جدید در صورت نیاز، تلقی می‌کنند. این تعریف هم افراد بیکاری که جویای کار هستند و هم افراد شاغلی را شامل می‌شود که به دنبال شغل جدید یا ارتقای موقعیت هستند. بنابراین، قابلیت استخدام شامل: حرکت مستقلانه و آزادانه افراد در بازار کار (با توجه به قابلیت‌های استخدامی) به منظور تحقق بخشیدن به نیروهای بالقوه خویش است (فیتوچ<sup>۲</sup>، ۱۹۵۵). جالب توجه است که در این مقاله قابلیت استخدام به عنوان توانایی فرد در حفظ شغل و دستیابی به شغل جدید در صورت نیاز، تلقی می‌شود.

به هر حال اگر چه در اواخر قرن بیستم، تعاریف قابلیت استخدام بسیار متنوع و نسبتاً پیچیده شد، ولی این مفهوم به عنوان یکی از موضوعات مهم در بحث توسعه منابع انسانی در

---

1. Hillage & Pollard  
2. Feintuch

اقتصاد جهانی و یکی از پایه‌های استراتژی استخدام در اروپا مطرح شد (ایلیج<sup>۱</sup>، راجان<sup>۲</sup>، لوی<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۲).

«تیجسن»<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) تعاریف موجود قابلیت استخدام را در سه دسته طبقه بندی کرده است (دی گریپ<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۹): ۱- تعاریف محوری ۲- تعاریف وسیع ۳- تعاریف جامع و کامل

تعاریف محوری از قابلیت استخدام، تمام فرصت‌های فردی برای موفقیت در مشاغل متنوع در بازار کار را دربرمی‌گیرد. این دسته از تعاریف، فقط ظرفیت‌ها، تمایلات و آمال کارمند را شامل می‌شود و به شرایط موقعیتی و زمینه‌ای اشاره‌ای ندارد. تعاریف وسیع قابلیت استخدام، علاوه بر ظرفیت و اشتیاق به موفقیت در مشاغل متنوع، توانایی یادگیری را نیز دربرمی‌گیرد و تمام ویژگی‌های فردی را شامل می‌شود که موقعیت آینده او را در بازار کار تعیین می‌کنند. در تعاریف دسته سوم، عوامل زمینه‌ای و شرایط اثرگذاری نیز به تعاریف قبلی اضافه می‌شود. شرایط اثرگذار، عوامل و عناصر زمینه‌ای و محیطی هستند که اثرگذاری ویژگی‌های فردی بر قابلیت استخدام را تسهیل یا سخت می‌کنند مانند امکانات آموزشی که از طرف سازمان برای او فراهم می‌شود. پس قابلیت استخدام مفهومی است که برای مواجهه با عدم امنیت شغلی در استخدام مطرح شده است. طبق نظر «کانتز» قابلیت استخدام، امنیت جدیدی است که اگر افراد به دست آورند و آن را حفظ کنند، زمانی که شغل خود را از دست بدهند، جای دیگر قابلیت استخدام دارند.

برخی قابلیت استخدام را شامل سه جزء زیر می‌دانند:

- توانایی استخدام شدن
- توانایی حفظ استخدام و تحرک بین مشاغل و نقش‌های مختلف درون سازمان
- توانایی به دست آوردن موقعیت جدید استخدامی (فین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰)

«دگریب و سندرز» انواع قابلیت استخدام را به شکل زیر تقسیم‌بندی کردند:

1. Ellig
2. Rajan
3. Levy
4. Thijssen
5. DeGrip
6. Finn



- ۱- انطباق با شغل: قابلیت استخدام انطباق با شغل، به شانس کارمند برای باقی ماندن در شغل فعلی در سازمان فعلی او اطلاق می‌شود.
  - ۲- قابلیت استخدام درون سازمانی: به شانس کارمند در انتقال به شغل دیگری در سازمان فعلی گفته می‌شود.
  - ۳- قابلیت استخدام خارج سازمان: به شانس کارمند در انتقال به شغلی دیگر در سازمانی دیگر اطلاق می‌شود (هلگرن و همکاران، ۱۹۹۹).
- در این پژوهش قابلیت استخدام کارکنان شامل ظرفیت و اشتیاق کارکنان به منظور جذاب ماندن برای بازار کار از طریق واکنش و پیش‌بینی تغییرات در وظایف و محیط کاری است. به عبارتی دیگر، قابلیت استخدام مجدد کارکنان در خارج از سازمان خود مد نظر قرار گرفته است.

### مدل‌های قابلیت استخدام

- ۱- مدل دگریپ و همکاران: به نظر دگریپ و همکاران، قابلیت استخدام دو بعد دارد (دی گریپ و همکاران، ۱۹۹۹):
  - الف) اشتیاق: تمایل افراد به درگیری و مشارکت در فعالیتهایی که آنها را برای بازار کار جذاب نگه دارد.
  - ب) ظرفیت: قدرتی که موقعیت یک فرد در بازار کار را توسعه می‌دهد.
    - ۱- تمایل به تحرک و جابجایی بین مشاغل
    - ۲- ظرفیت تحرک و جابجایی در مشاغل
    - ۳- علاقه مندی به مشارکت در آموزش
    - ۴- ظرفیت مشارکت در آموزش
    - ۵- تمایل به انعطاف‌پذیری
    - ۶- ظرفیت انعطاف‌پذیری
- با شش شاخص می‌توان دو بعد قابلیت استخدام را سنجید. سه شاخص اول، اشتیاق و سه شاخص بعد، ظرفیت را اندازه‌گیری می‌کنند.
- ۲- مدل فوگیت و همکاران: فوگیت و همکاران ادعا می‌کنند که قابلیت استخدام از

ترکیب هویت کارراهه، انطباق‌پذیری شخصی و سرمایه اجتماعی و انسانی به وجود می‌آید (فوگیت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

هویت کارراهه: هویت کارراهه به مفاهیمی همانند هویت شغلی، هویت نقش و هویت سازمانی شباهت دارد و به اینکه افراد خود را در یک محیط کاری چگونه تعریف می‌کنند، اطلاق می‌شود. در واقع هویت کارراهه شامل ادغام تجربیات فردی با ساختارهای سازمانی مفید و با مفهوم است. هویت کارراهه از طریق بیان اینکه چه کسی هستم و چه کسی می‌خواهم باشم، پایه عاطفی و شناختی محکمی را برای قابلیت استخدام به وجود می‌آورد (دیویس و لوتانز<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰، اشفورث و مائل، ۱۹۹۲).

انطباق‌پذیری شخصی: افراد انطباق‌پذیر توانایی تغییر عوامل شخصی مثل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارها و غیره را دارند. انطباق‌پذیری شخصی به موفقیت کارراهه و عملکرد سازمانی کمک می‌کند و افراد را قادر می‌کند تا کارا باقی بمانند (چان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰).

سرمایه اجتماعی و انسانی: افراد و سازمان‌ها، ضمن پیش‌بینی آینده کاری سرمایه‌گذاری‌هایی را در زمینه‌های انسانی و اجتماعی انجام می‌دهند. سرمایه اجتماعی از شبکه‌های اجتماعی نشأت می‌گیرد و از طریق شبکه‌ها به فرد اطلاعات، نفوذ و قدرت می‌بخشد و برای افراد فرصت‌هایی را فراهم می‌آورد. سرمایه انسانی به عوامل و متغیرهای پیشرفت کار راهه شخصی مثل سن، تحصیلات و تجربیات کاری و آموزشی، عملکرد شغلی و هوش عاطفی، توانایی شناختی و ... گفته می‌شود. لذا سرمایه انسانی توانایی فردی را، برای برآوردن انتظارات عملکردی شغل مشخصی، افزایش می‌دهد و انطباق‌پذیری سازمانی و فردی را ارتقا می‌بخشد.

۳- مدل «وندِر هیجِدی و وندِر هیجِدن»: «وندِر هیجِدی و همکارش» رویکرد شایستگی محور را برای قابلیت استخدام انتخاب کردند. شایستگی به زعم آنها مجموعه‌ای قابل مشاهده از ابعاد عملکردی یعنی دانش فردی، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهاست. در واقع آنها شایستگی را در سطح فردی مدنظر قرار دادند و ابعاد زیر را برای قابلیت استخدام در نظر گرفتند (وندِر هیجِدی و وندِر هیجِدن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶):

1. Fugate
2. Davis & Luthans
3. Chan
4. Van der heijden & Van der heijden





الف- پیش بینی و بهینه سازی؛ ب- انعطاف پذیری شخصی؛ ج- حس سازمانی؛

د- تعادل و توازن؛ ه- تخصص حرفه ای

الف- پیش بینی و بهینه سازی: توانایی پیش بینی و بهینه سازی، فرد را برای تغییرات کار در آینده به روش خلاقانه آماده کرده و زمینه تلاش و کوشش برای دستیابی به شغل بهتر و پیامدهای مناسب کارراه را فراهم می‌آورد. امروزه کارکنان باید شغل و زندگی حرفه‌ای خود را مدیریت کنند. مدیریت کارراه زمانی بهینه می‌شود که بین ترجیحات شخصی و توسعه بازار تعادل ایجاد و حفظ شود.

ب- انعطاف پذیری شخصی: کارکنان می‌باید با تغییرات کاری محیط بازار کار- که کنترلی بر آن ندارند- منطبق شوند. انعطاف پذیری شخصی شامل انطباق پذیری در برابر انواع مختلف تغییر در بازارهای داخلی و خارجی است؛ از جمله این تغییرات می‌توان به ادغام‌ها و سازماندهی مجدد کار اشاره کرد.

ج- حس سازمانی: بر خلاف مدیریت سنتی (جدایی مدیران و کارکنان) کارکنان باید به عنوان عضوی از تیم فعالیت کنند و در شناسایی اهداف سازمان و پذیرش مسئولیت جمعی در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. حس سازمانی مفهوم رفتار شهروند سازمانی را از طریق مشارکت در گروه‌های متفاوت و مختلف مثل سازمان، تیم کاری و سایر شبکه‌ها توسعه می‌دهد.

د- تعادل و توازن: تعادل و توازن به سازگاری بین علائق متضاد کارفرمایان و افراد اشاره دارد که در زندگی کاری ایجاد تعادل بین آنها بسیار مشکل است، اما زمانی که تعادل برقرار شود، آثار مثبت آن عاید هر دو طرف ذی‌نفع (کارفرمایان و کارکنان) خواهد شد.

ه- تخصص حرفه ای: این بعد دانش و مهارت کاری را در بر می‌گیرد که به عنوان سرمایه انسانی مطرح شده و برای بقای سازمان‌ها لازم و ضروری است.

۴- مدل کلایت من و ات: «کلایت من و ات» در مقاله‌ای تحت عنوان «مدیریت قابلیت استخدام در هلند» به دنبال پاسخ به این سؤال بودند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند مبنای متفاوتی برای امنیت کارکنان ایجاد کنند که جایگزین امنیت شغلی در حال زوال باشد. آنها پاسخ این سؤال را قابلیت استخدام معرفی کردند و عناصر آن را به این صورت بر شمردند (کلایت من و ات، ۱۹۹۹):

۱- مهارت‌ها و دانش کاربردی ۲- آگاهی و دانش بازار کار ۳- اشتیاق به جابجایی و تحرک طبق نظر این محققان مهارت‌ها و دانش کاربردی برای استخدام به تنهایی کافی نیست، بلکه افراد باید به استفاده از فرصت‌ها و تجربه کاری در محیط‌های دیگر و یادگیری بیشتری مشتاق باشند و علاوه بر آن، آگاهی‌های لازم از بازار کار را نیز واجد باشند. طبق نظر «کلابیت من و ات»، قابلیت استخدام کارکنان به دو بعد بستگی دارد:

- اشتیاق کارمند به انطباق با تغییرات و موقعیت‌های شغلی دیگر

- مهارت‌ها، دانش و توانایی قابل استفاده برای سازمان‌های دیگر

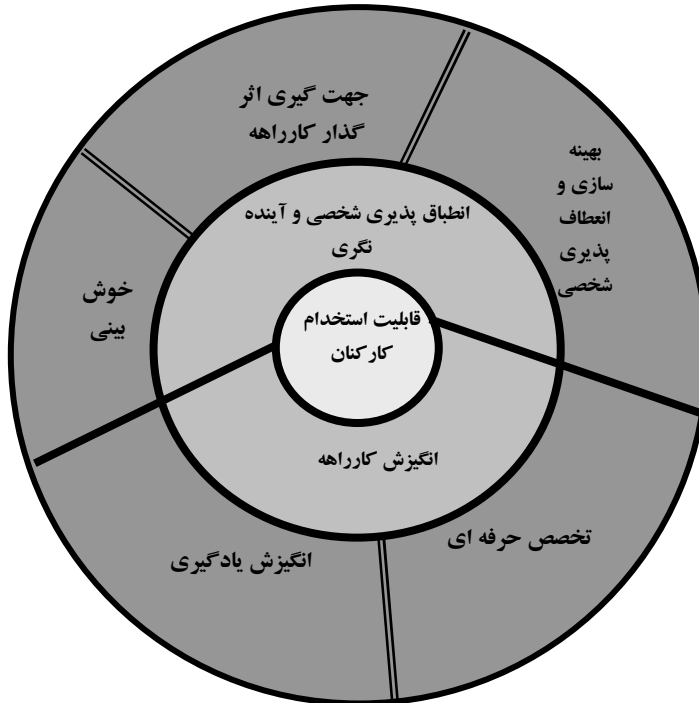
شایان ذکر است که پژوهش یا پیشینه‌ای یافت نشد که تأثیر و ارتباط جنسیت و قابلیت استخدام کارکنان را بررسی کرده باشد.

### مدل و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به چهارچوب نظری، هریک از مدل‌های مطرح شده با تأکید بر ابعاد خاصی در راستای تبیین قابلیت استخدام تلاش کرده‌اند، ولی تفاوت اصلی این پژوهش با پژوهش‌های انجام شده علاوه بر تأکید آن بر ارتباط جنسیت و قابلیت استخدام کارکنان، از ابعاد و مؤلفه‌های جامع‌تری برای سنجش قابلیت استخدام کارکنان بهره گرفته است.

برای اندازه‌گیری مفاهیم، باید آنها را عملیاتی کرده و الگوی سنجش مناسبی طراحی کرد. به عبارتی برای اندازه‌گیری مفاهیم ابتدا باید ابعاد، سپس مؤلفه‌ها و در نهایت شاخص‌های آن را تعیین کرد. در این راستا برای طراحی الگوی این پژوهش در ابتدا ۳۸ سؤال برای قابلیت استخدام کارکنان طراحی شد که در تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، ۱۴ عامل استخراج شد، اما یکسری سؤالات (۵ سؤال) به دلیل پایین بودن نسبت اشتراک حذف شده و تحلیل عاملی مجدد انجام شد که به ۸ عامل تقلیل یافت و بعد از محاسبه امتیاز عامل‌های به دست آمده (۸ عامل) با روش میانگین ساده، مجدداً عامل‌های به دست آمده وارد تحلیل عاملی شد که سه عامل سوم، پنجم و هشتم به دلیل نسبت اشتراک پایین حذف شده و ۸ عامل تبدیل به ۵ عامل شد و همین‌طور ۵ عامل طی اجرای تحلیل عاملی مجدد به دو عامل کلی تبدیل شد. شاید این سؤال مطرح شود که چرا مجدداً تحلیل عاملی انجام شده است؛ چون تحلیل عاملی می‌تواند تا جایی ادامه پیدا کند که حداقل دو عامل شناسایی شود. در این پژوهش نیز برای انسجام بخشی

بیشتر تحلیلی عاملی تا شناسایی دو بعد ادامه یافت. پس در ساخت نهایی الگوی پژوهش فقط ۵ مؤلفه و دو بعد استخراج شد که به شرح شکل ۲ بوده و در زیر توضیح داده می‌شوند.



شکل ۲: الگوی پژوهش

**انطباق پذیری شخصی و آینده نگری:** افراد انطباق پذیر ضمن پیش بینی آینده کاری توانایی تغییر عوامل شخصی مثل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارها و غیره را دارند.

**انگیزش کارراهه:** افراد دارای انگیزش کارراهه اطلاعاتی را جستجو می‌کنند که جایگاه آنها را در شغل فعلی و در وضعیت موجود به طور عام در کارراهه و مسیر شغلی آنها به طور خاص، بهبود دهد. چنین افرادی به دنبال فرصت‌های آموزشی و یادگیری هستند که مهارت‌ها و تخصص خود را به روز کرده و وسعت بخشند تا مهارت‌های آنها با نیازها و الزامات بازار کار هم‌راستا شود.

**بهینه سازی و انعطاف پذیری شخصی:** توانایی پیش بینی و بهینه سازی، فرد را برای

تغییرات کار در آینده به روش خلاقانه آماده کرده و زمینه تلاش و کوشش برای دستیابی به شغل بهتر و پیامدهای مناسب کارراه را فراهم می‌آورد.

**جهت گیری اثر گذار کارراه:** در زمینه قابلیت استخدام جهت گیری اثرگذار کارراه، اکتساب اطلاعات مربوط به فرصت‌ها و چالش‌های مرتبط با موقعیت فعلی و فرصت‌های آینده فرد را شامل می‌شود.

**انگیزش یادگیری:** افراد با جهت گیری یادگیری در برابر سختی‌ها و گرفتاری‌ها استقامت کرده و با پشتکار اقداماتی به منظور بهبود مهارت‌های کاری خود انجام می‌دهند؛ دانش کاری خود را افزایش می‌دهند و رفتارهای خود را در راستای الزامات موقعیتی تغییر می‌دهند.

**تخصص حرفه‌ای:** این مؤلفه دانش و مهارت کاری را در بر می‌گیرد که به عنوان سرمایه انسانی مطرح شده و برای بقای سازمان‌ها لازم و ضروری است.

**خوش بینی:** خوش‌بینی در قلمرو کاری کارکنان را قادر می‌کند که تغییر را به عنوان چالش ببیند. افراد خوش‌بین انتظارات مثبتی راجع به حوادث آینده دارند و به توانایی خود در مدیریت اهداف و چالش‌های عاطفی مربوط به تجربیات آینده خود اعتماد دارند. شایان ذکر است که عناوین ابعاد و مؤلفه‌ها با توجه به زیر مجموعه آنها و با استفاده از مبانی نظری انتخاب شدند.

در ادامه با توجه به هدف اصلی پژوهش که بررسی ارتباط عامل جنسیت با هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان است و مدل و فرضیات پژوهش ارائه می‌شود.

تجربیات محققان نشان می‌دهد که در کشور ما این تصور وجود دارد که توانمندی، قابلیت و توانایی رشد و ارتقا و در کل قابلیت استخدام کارکنان مرد از کارکنان زن بیشتر است. از طرف دیگر همان‌گونه که قبلاً نیز ذکر شده است پیشینه‌ای یافت نشد که تأثیر و ارتباط جنسیت و قابلیت استخدام کارکنان را بررسی کرده باشد. بنابراین، برای بررسی این موضوع محققان فرضیه اصلی زیر را طرح کردند:

- تفاوت معناداری میان قابلیت استخدام کارکنان در میان مردان و زنان وجود دارد.  
اما تأیید یا رد فرضیه اصلی خیلی به تبیین تفاوت قابلیت استخدام کارکنان زن و مرد کمک نمی‌کند. به این دلیل، محققان به کمک اجزای قابلیت استخدام کارکنان که از طریق تحلیل عاملی اکتشافی استخراج شد (شکل ۲) فرضیات فرعی زیر را عنوان کردند:



-تفاوت معناداری بین انطباق پذیری شخصی و آینده نگری و انگیزش کارراهه کارکنان در میان مردان و زنان وجود دارد.

- تفاوت معناداری بین بهینه سازی و انعطاف پذیری شخصی، جهت گیری اثر گذار کار راهه، انگیزش یادگیری، تخصص حرفه‌ای و خوش بینی کارکنان در میان مردان و زنان وجود دارد.

## روش پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش بررسی ارتباط بین عامل جنسیت و میزان قابلیت استخدام کارکنان و ابعاد و مؤلفه‌های آن است، این پژوهش را می‌توان از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی قلمداد کرد.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. برای طراحی پرسشنامه محققان پس از مطالعه دقیق مبانی نظری (که به صورت اجمالی اشاره شد) شاخص‌های ابتدایی قابلیت استخدام کارکنان را استخراج کردند و در نهایت با غربال و بهره‌گیری از نظرات خبرگان و سنجش پایایی، شاخص‌ها و پرسش‌های اولیه با ۳۹ سؤال تهیه شد. شایان ذکر است از منابع مختلفی برای استخراج شاخص‌ها استفاده شده است (وندلر هیجلی و وندر هیجلی، ۲۰۰۶؛ فوگیت و همکاران، ۲۰۰۴؛ کلایت من و ات، ۱۹۹۹؛ تسنج، ۱۹۷۲؛ استرنز و دورست، ۱۹۹۴؛ سولف و بولتن، ۱۹۹۴؛ راجان، ۱۹۹۷؛ آیلز<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۶؛ هلیج و پولارد، ۱۹۹۹؛ بیثرمین و اسپیل<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸؛ بگ شو<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶؛ دم ون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴؛ مک ایتنای<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹).

در ادامه برای تعریف دقیق شاخص‌ها و ارتباط آنها با یکدیگر از تحلیل عاملی استفاده شد و سؤالات با اشتراک پایین حذف شد. بدین ترتیب پرسش‌نامه نهایی که برای تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیات استفاده شد، شامل ۲۳ سؤال است.

به منظور سنجش پایایی سؤالات پرسشنامه، یک نمونه اولیه شامل ۶۰ پرسشنامه پیش

1. Tseng
2. Sterns & Dorsett
3. Soloff & Bolton
4. Iles
5. Bhearmann & Spill
6. Bagshaw
7. Dam van
8. McIntye

آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ۰/۹۰ به دست آمد. این عدد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. شایان ذکر است از آنجا که تحلیل عاملی انجام شده و جدول اشتراکات سؤال‌ها که به منظور نشان دادن مناسب بودن سؤال‌های تدوین شده در حوزه قابلیت استخدام کارکنان ترسیم شدند، دیگر برای سایر عوامل پژوهش آلفای کرونباخ محاسبه نشد.

همچنین به منظور سنجش روایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات، محققان نظرات ۲۵ نفر از خبرگان که از میان اعضای هیأت علمی دانشگاه و دانشجویان دکتری (متخصص در حوزه پژوهش) و مدیران اجرایی و کارشناسان جامعه مورد بررسی (سازمان‌های دولتی) را در خصوص شاخص‌های پژوهش جمع‌آوری کردند و با بررسی‌های انجام شده و انجام اصلاحات پیشنهادی از سوی خبرگان مشخص شد که تمامی شاخص‌های در نظر گرفته شده به درستی انتخاب شده اند و مورد تأیید است. البته، شایان ذکر است در تعیین روایی به نظر خبرگان اکتفا نشده و در تحلیل عاملی اکتشافی جدول کل واریانس تبیین شده محاسبه شد که نتایج نشان می‌دهد که ابعاد مشخص شده ۶۵/۴۱۵ واریانس قابلیت استخدام کارکنان را تبیین و پوشش می‌کند که در واقع نشان دهنده روایی مناسب سؤالات این مفهوم است.

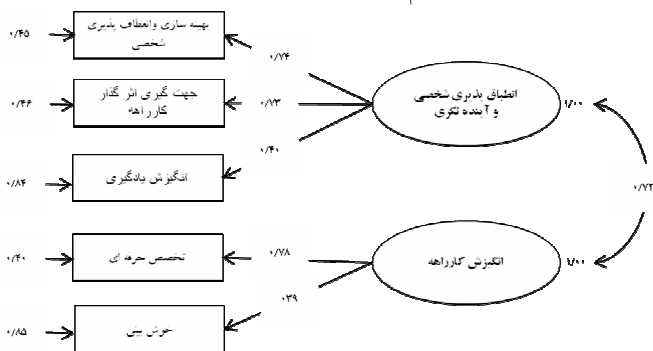
جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان ستادی ۳۶ سازمان دولتی استان تهران در سال ۱۳۸۶ است. دلیل انتخاب این جامعه صرفاً به خاطر علاقه محققان به موضوعات بخش دولتی بوده است. منظور از سازمان‌های دولتی در این پژوهش سازمان‌هایی هستند که تابع نظام بودجه استانی بوده و در سه گروه، آموزشی و فرهنگی، اجتماعی و زیر بنایی و تولیدی دسته بندی شده‌اند. در تعریف فوق واحد مورد مشاهده کارکنان بوده‌اند. براساس رابطه محاسبه حجم نمونه برای جامعه محدود تعداد ۱۲ سازمان به شیوه طبقه بندی متوازن از هر گروه ۴ سازمان به عنوان نمونه باید انتخاب می‌شد، اما با توجه به این که نیروی انسانی مستقر در اجتماعی و در گروه فرهنگی و آموزشی کمتر بود، از گروه زیر بنایی و تولیدی ۵ سازمان (استاندارد، اقتصادو دارایی، ثبت و احوال و بهزیستی)، اجتماعی ۴ سازمان (صنایع و معادن، اداره استاندارد، سازمان بازرگانی، جهاد و کشاورزی، آب و فاضلاب) و از گروه آموزشی و فرهنگی ۳ سازمان (آموزش پرورش شهر تهران، تربیت بدنی و فرهنگ و ارشاد) انتخاب شد. با توجه به این که تعداد کل نیروی انسانی



سازمان های انتخاب شده ۲۶۳۳ نفر (از این تعداد ۱۵۴۳ نفر مرد و ۱۰۹۰ نفر زن) است، بر اساس جدول مورگان تعداد نمونه آماری پژوهش حاضر ۳۶۰ نفر می باشد. لذا با تقسیم تعداد کل نیروی انسانی ۱۲ سازمان ها انتخاب شده بر تعداد نمونه آماری پژوهش برای هر سازمان ۳۰ پرسشنامه باید توزیع می شد. با این حال محققان برای اطمینان بیشتر و بالا بردن تعمیم پذیری پژوهش ۴۵۰ پرسشنامه پخش کردند که در نهایت ۴۳۷ پرسشنامه عودت داده شد و از میان آنها ۱۷ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد. در مجموع از ۴۲۰ پرسشنامه استفاده شد، که به شیوه غیر حضوری و حضوری از نمونه آماری پژوهش جمع آوری شده بود. جالب توجه است که در سازمان های انتخاب شده پرسشنامه ها به صورت متوازن میان کارکنان زن و مرد توزیع شد.

### یافته های پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات پژوهش، باید از صحت مدل اندازه گیری متغیرهای پژوهش اطمینان حاصل شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شد که شاخص های تناسب مدل حاکی از برازش نسبتاً مناسب مدل اندازه گیری قابلیت استخدام کارکنان داشتند به علت اینکه نسبت کای دو بر درجه آزادی و مقدار RMSEA مناسب بودند. به نتایج تحلیل عاملی قبلاً اشاره شد و در اینجا نیز مدل اندازه گیری مرتبه دوم در نمودار ۱ آمده است.



Chi-square= ۱۱/۲۱, df=۴, P-value=۰/۰۲۴۳۵, RMSEA=۰/۰۶۶

نمودار ۱: مدل اندازه گیری مرتبه دوم

شاخص‌های تناسب مدل حاکی از برازش مناسب بودن مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم متغیر قابلیت استخدام دارند به علت این که نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر با ۲/۸۰ و مقدار RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۸ و شاخص‌های ... , AGFI , GFI نیز بالای ۰/۹۰ است. در ضمن برای بررسی مناسب و نامناسب بودن وضعیت متغیرهای پژوهش در سازمان‌های دولتی از آزمون میانگین یک جامعه آماری استفاده شد. نتایج آن در جدول ۲ آمده است:

جدول ۱: مناسب و نامناسب بودن وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	مقدار میانگین برابر با $(\mu = 3)$			
	عدد	تعداد	عدد	تفاوت
	معناداری	میانگین	برای تفاوت	فاصله اطمینان
			حد پایین	حد بالا
بهینه‌سازی وانعطاف‌پذیری شخصی	۴۱۹	۱۶/۸۹۸	۰/۰۰۰	۰/۵۷۲۳۸
جهت‌گیری اثر گذار کارراهه	۴۱۹	۲۳/۳۶۴	۰/۰۰۰	۰/۷۲۶۱۶
انگیزش یادگیری	۴۱۹	۳۱/۱۳۷	۰/۰۰۰	۰/۹۹۴۰۵
تخصص حرفه‌ای	۴۱۹	۱۵/۲۳۰	۰/۰۰۰	۰/۶۵۷۱۴
خوش‌بینی	۴۱۹	۲۰/۸۹۵	۰/۰۰۰	۰/۸۰۸۷۳
انطباق‌پذیری شخصی و آینده‌نگری	۴۱۹	۲۶/۵۷۵	۰/۰۰۰	۰/۷۰۲۴۳
انگیزش کارراهه	۴۱۹	۲۷/۰۷۰	۰/۰۰۰	۰/۸۲۵۶۰

با توجه به جدول بالا از آنجا که در همه متغیرهای پژوهش عدد معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ بوده و علامت دو حد پایین و بالا مثبت است. به این سبب، تمام متغیرهای مذکور در مدل پژوهش از وضعیت مناسبی در سازمان‌های دولتی استان تهران برخوردارند. پس در کل با توجه به نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی از وضعیت مناسبی برخوردارند.

**آزمون فرضیه اصلی:** برای بررسی تأثیر عامل جنسیت به قابلیت استخدام کارکنان از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل از هم استفاده شده است.

فرضیه H0: تفاوت معناداری میان قابلیت استخدام کارکنان در میان مردان و زنان وجود ندارد.

فرضیه H1: تفاوت معناداری میان قابلیت استخدام کارکنان در میان مردان و زنان وجود دارد.





جدول ۲: نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل

متغیر	جنسیت	تعداد	میانگین	آماره تی	درجه آزادی	عدد معناداری	نتیجه آزمون
قابلیت استخدام کارکنان	زن	۱۹۱	۳/۷۶۹۸	-۰/۲۲۶	۴۱۸	۰/۸۲۱	تأیید فرضیه H0
	مرد	۲۲۹	۳/۷۵۹۲				

با توجه به عدد معناداری به دست آمده در جدول بالا که برابر با ۰/۸۲۱ و بزرگ‌تر از سطح خطای ۰/۰۵ است، می‌توان گفت بین قابلیت استخدام کارکنان در دو گروه مردان و زنان تفاوت معناداری وجود ندارد. به عبارتی دیگر نتیجه گرفته می‌شود که عامل جنسیت به قابلیت استخدام کارکنان تأثیر ندارد. لذا فرضیه اول تأیید نمی‌شود.

**آزمون فرضیه‌های فرعی:** برای بررسی تأثیر عامل جنسیت بر ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان نیز از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل از هم استفاده شد. فرضیه H0: تفاوت معناداری میان ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان در میان مردان و زنان وجود ندارد.

فرضیه H1: تفاوت معناداری میان ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان در میان مردان و زنان وجود دارد.

جدول ۳: نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل

نتیجه آزمون	عدد معناداری	درجه آزادی	آماره تی	میانگین	تعداد	جنسیت	ابعاد و مؤلفه‌ها
تأیید فرضیه H0	۰/۹۳۴	۴۱۸	۰/۰۸۳	۳/۷۰۴۴	۲۲۹	مرد	انعطاف پذیری شخصی و آینده نگری
				۳/۷۰۰	۱۱	زن	
تأیید فرضیه H0	۰/۶۷۴	۴۱۸	-۰/۴۲۱	۳/۸۱۳۹	۲۲۹	مرد	انگیزش کارراه
				۳/۸۳۹۷	۱۹	زن	
تأیید فرضیه H0	۰/۵۸۵	۴۱۸	-۰/۵۴۷	۳/۵۵۵۵	۲۲۹	مرد	بهینه سازی و انعطاف پذیری شخصی
				۳/۵۹۲۷	۱۱	زن	
تأیید فرضیه H0	۰/۵۸۶	۴۱۸	-۰/۵۴۵	۳/۷۱۰۷	۲۲۹	مرد	جهت گیری اثر گذار کارراه
				۳/۷۴۴۸	۱۱	زن	
تأیید فرضیه H0	۰/۴۹۰	۴۱۸	۰/۶۹۰	۳/۰۱۴۲	۲۲۹	مرد	انگیزش یادگیری
				۳/۹۶۹۹	۱۹	زن	
تأیید فرضیه H0	۰/۲۶۹	۴۱۸	-۱/۱۰۷	۳/۶۱۳۵	۲۲۹	مرد	تخصص حرفه ای
				۳/۷۰۹۴	۱۹	زن	
تأیید فرضیه H0	۰/۲۷۷	۴۱۸	۱/۰۸۷	۳/۸۴۷۲	۲۲۹	مرد	خوش بینی
				۳/۷۶۲۷	۱۹	زن	



همان طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود اعداد معنادار به دست آمده از سطح خطای ۰/۰۵ بیشتر است. بنابراین، می‌توان گفت بین ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان در دو گروه زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد. به عبارت دیگر نتیجه گرفته می‌شود عامل جنسیت بر ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان تأثیری ندارد. بنابراین، فرضیه‌های دو و سه نیز تأیید نمی‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش ارتقای شناسخت در خصوص تأثیر عامل جنسیت بر قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی استان تهران است. در واقع این مطالعه به دنبال پاسخ به این سؤال است که قابلیت استخدام چیست و آیا قابلیت استخدام کارکنان زن و مرد با هم تفاوت معناداری دارند؟ در کل نتایج پژوهش حاضر مبین این مطلب است که قابلیت استخدام کارکنان زن و مرد با هم تفاوت معناداری ندارند و در ضمن وضعیت قابلیت استخدام کارکنان و ابعاد و مؤلفه‌های آن در سازمان‌های دولتی استان تهران از وضعیت مناسبی برخوردار است.

از آن جا که امروزه رشد و ارتقای کارکنان در سازمان مسئولیت مشترک کارکنان و سازمان هاست و به عبارتی، افراد مسئولیت رشد و ارتقا خود را بر عهده دارند، در این بین، سازمان‌ها و ارگان‌ها نیز با در نظر گرفتن عوامل سازمانی خاصی باید به رشد آن‌ها کمک کنند. لذا، سازمان‌هایی که افراد در آن‌ها مشغول به کار می‌شوند، در رشد و ارتقای قابلیت استخدام کارکنان نقشی اساسی ایفا می‌کنند. سازمان‌ها از طریق سه فرایند یا سیستم اصلی سازمانی می‌توانند این نقش را ایفا کنند: سیستم آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و ارتقا، جابه‌جایی و انتقال، اما بخش عمده بحث اینجاست که قابلیت استخدام زنان به اندازه قابلیت استخدام مردان است.

ولی همان گونه که اشاره شد نتیجه این پژوهش حاکی از آن است که به رغم این مسائل و تبعیض‌ها قابلیت استخدام کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری باهم ندارند. اینکه دلایل این مسأله چیست، بررسی و پژوهش جداگانه می‌طلبد، اما اشتیاق و علاقه زنان به رشد توانایی و مهارت و احراز مراتب بالاتر سازمانی (انگیزش کارراهه و انگیزش یادگیری) دلیل اصلی می‌تواند باشد.

از طرف دیگر همان‌گونه که اشاره شد خود افراد نیز مسئولیت رشد و ارتقاء قابلیت

استخدام خود را بر عهده دارند، اما در اینجا نیز عامل جنسیت تعمق‌پذیر است. چون شرایط زنان و مردان با هم متفاوت است. امروزه در جوامع مختلف به خصوص کشورهای در حال توسعه و جهان سوم زنان علاوه بر مسئولیت سازمانی، مسئولیت مراقبت از بچه‌ها، امور خانه و بهبود شرایط زندگی اعضای خانوار را نیز بر عهده دارند. این امر بر رشد قابلیت استخدام زنان تأثیر می‌گذارد و آنها در چنین شرایطی وقت و انرژی کمتری را برای انجام فعالیت‌های مربوط به رشد و توسعه مهارت‌ها، توانایی، دانش، تخصص و سایر مؤلفه‌های قابلیت استخدام پیدا می‌کنند، ولی نتیجه پژوهش نشان‌دهنده این مطلب است که به رغم این مسائل قابلیت استخدام کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری باهم ندارند.

این پژوهش دارای کاربردهای عملی و تئوریک است. از جهت تئوریک این پژوهش با بررسی مطالعات قبلی، تحلیلی از تأثیر عامل جنسیت بر قابلیت استخدام کارکنان را ارائه می‌دهد. محققان آینده نیز می‌توانند موضوعاتی مثل «اکتشاف سایر عوامل تعدیل‌گر و مؤثر بر قابلیت استخدام» و «تعامل و ترکیب عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان» را بررسی کنند.

از نظر کاربردی نیز دانش حاصل از پژوهش حاضر به مدیران و سازمان‌ها یادآور می‌شود این تصور صحیح نیست که کارکنان مرد نسبت به کارکنان زن ماندگاری، انگیزش کارراه و یادگیری بالایی دارند. چون نتایج پژوهش حاضر نشان داد که به رغم تفاوت‌هایی که بین زن و مرد در ایفای نقش در خانواده و جامعه تا حدودی وجود دارد؛ رشد مهارت‌ها، دانش، تخصص کارکنان زن کمتر از کارکنان مرد نیست. به این دلیل، باید تغییراتی در باورها و نگرش‌های سیاست‌گذاران و مدیران جامعه رخ دهد تا با فراهم شدن شرایط مساعد از انگیزه و توان کارکنان زن در سازمان‌ها به طور کارآمد و اثر بخش استفاده کنند.

در این راستا سازمان‌های مرتبط به زنان نظیر سازمان مشارکت زنان و ... می‌توانند نقش مهمی را ایفا کنند. این سازمان‌ها می‌بایست با برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌ها و ارائه نتایج پژوهش‌ها به مدیران و سیاست‌گذاران بیان کنند که در کل تفاوتی میان کارکنان زن و مرد از لحاظ توانایی، دانش و مهارت کاری وجود ندارد. از سوی دیگر خود کارکنان زن با تلاش و کوشش زیاد می‌توانند به مرور جایگاه اصلی خود را در سازمان‌ها پیدا کرده و تصورات عمومی را تغییر دهند همان‌طور که نسبت به گذشته در کشور تا حدودی تغییر نگرش احساس می‌شود.

## منابع

- Arthur, M.B. (1994). The Boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Ashforth, B.E & Mael, F. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Bagshaw, Michael, (1996). Creating employability how can training and development square the circle between individual and interest, *In Industrial and Commercial Training*, 28(1).
- Bhearmann, R & Spill, R. (1988). A dialogue on employability skills: How can they be taught?, *Journal of Career Development*, 15(1), PP. 41-52.
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment : Integrating individual difference and learning perspectives, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 18, 1-42.
- Dam van Karen, (2004). Antecedents and consequences of employability orientation, *European Journal of Work Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Davis, T.R & Luthans, F. (1980). A social learning approach to organizational behavior, *Academy of Management Review*, 5, 281-290.
- DeGripAndries, Van Loo Jasper & Sanders Jobs, (1999). Employability in action, *SKOPE Research Paper N.5*, October.
- DHFETE (Department of Higher and Further Education, Training and employment), (2002). Report of taskforce on employability and long – term unemployment.
- Ellig, B. R. (1998). Employment and employability: Foundation of the new social contract, *HRM*, 37, 173-175.
- European Commission, (2000). *Lisbon European Council: presidency conclusions*, Brussels. 23 and 24 march.
- Feintuch, A. (1955). Improving the employability and attitudes of difficult to place, persons, *Psychological Monographs series*, 69, 392-397.
- Finn, Dan, (2000). From full employment to employability: A new deal for Britain's unemployed, *International Journal of Manpower*, 2, (5).
- Fugate . mel, Kinick J. Angelo & AshforchBlacke, (2004). Employability psycho social construct, its dimensions and application, *Journal of Vocational Behavior*, 65.
- Hall, D.T & Mirvis, P.H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond, *Journal of Vocational Behavior*, 47, 296-289.

- Hellgren, J. Sverke, M & Isaksson, K. A, (1999). Two dimensional approach to Job insecurity: Consequences for employee attitudes and well – being, *European Journal of Work on Organizational Psychology*,8(2), 179-195.
- Hillage, J & Pollard, E, (1999). *Employability: developing a framework for policy analysis*, London, 12
- Iles, Paul, Forster Annette, Tinline Gordon, (1996). The changing relationships between work commitment, personnel flexibility and employability, An evaluation of a field experiment in executive development, *Journal of Managerial Psychology*, 11 ( 8), PP.22-30.
- Ilo (International Labor Organization), ( 2000). Training for employment social indusion, Productivity Report.
- Kluytmans Frits & OttMarlies, (1999). Management of employability in the Netherlands, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261.
- Levy, J. M. Jessop, D. J, Rimmerman, A & Levy, P. H, (1992). Attitude of fortune 500 corporate toward the employability of persons with severe Disabilities: A mental Survey, *Metal Retardation*, 30(2),67-75.
- Lindsay Colin, McCrachen Martin & Mc Quaid W. Ronald, (2003). Unemployment duration and employability in remote rural labour markets, *Journal of Rural Studies*, 19, 187-200
- McIntye Lynn Cherita, (1999). *Employment self- efficacy: A conceptual framework for understanding employability and employment success*, Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy at Gorge manson university.
- Rajan , A, (1997). Employability in the finance sector: rhetoric vs reality, *HRM Journal*, 7, 67-78.
- Soloff , A & Bolton, B. F,(1994). The validity of the CJUS scale of employability for older clients in a vocational adjustment workshop, *Educational and Psychological Measurement*, 29, PP. 993-998.
- Sterns, H. L & Dorsett, J. G, (1994). Career development: A life span issue. experimental aging research, special issue on cognition, *Work, Technology and Environmental Design for the Elderly*, 20(4), 1994, PP. 257-267.
- Stokes, S.L, (1996). Managing your I.S. career: Coping with change at the top, *Information Systems Management*,76-78.
- Tseng, M. S, (1972). Self – perception and employability: A vocational Rehabilitation problem, *Journal of Counseling Psychology*,19, (4), PP. 314-317.
- Van der heijde Claudia M & Van der heijden Beatrice I.J.M, (2006). A competence Based and multi dimensional operationalization and measurement of employability, *HRM*,45(3). 449-476.