

## تأثیر جو سازمانی بر اشتیاق و سکوت سازمانی با نقش میانجی‌گری صخره شیشه‌ای کارکنان زن ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور

منوچهر ططری<sup>۱</sup>، شهاب بهرامی<sup>۲\*</sup>، سید موسی خادمی<sup>۳</sup>، امیر حمزه سبزی<sup>۴</sup> فاطمه موسوی نسب<sup>۵</sup>

۱. استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور.

۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور.

۴. استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور.

۵. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور.

تاریخ دریافت: (۹۸/۰۲/۳۱) تاریخ پذیرش: (۹۸/۰۶/۳۰)

## The Effect of Organizational Climate on Organizational Etiquette and Silence with the Role of Medieval Glass Cliffs in Female Employees of Sports and Youth Departments in Western Provinces

M. Tatari<sup>1</sup>, Sh. Bahrami<sup>2\*</sup>, M. Khademi<sup>3</sup>, A.H Sabzi<sup>4</sup>, F. Mousavinasab<sup>5</sup>

1. Assistant Professor, sport management, Payame Noor University.

2. Assistant Professor of Sport Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

3. Assistant Professor, Department of management, Payame Noor University.

4. Assistant Professor, Department of Physical Education, Payame Noor University.

5. Master Science in sport management, Payame Noor University.

Received: (2019 May 21)

Accepted: (2019 September 21)

### چکیده

### Abstract

The purpose of this study was to study the effect of organizational climate on organizational enthusiasm and silence with the role of glass cliff mediation among female employees. The research method is descriptive-survey. The sample consisted of 110 female employees. Organizational climate was assessed by Organizational Climate Questionnaire (SUSMAN), Organizational Silence with Harlow's Questionnaire (2001) and Saloon's Eagerness (2001). The Rock Climat Questionnaire, which was developed by Babaei Zakliki (2006), was used. The findings show the effect of organizational climate on increasing organizational eagerness and reducing organization silence and glass rocks. The Ali coefficients of the paths between the three main research structures show the indirect effect of organizational climate (through the glass mediator) on increasing the enthusiasm and reducing organizational silence. According to the results of the research, glass cliffs can negatively affect occupation. In other words, the more women of the society in their working environment feel the glass of glass, their desire and desire for work decreases.

هدف از انجام پژوهش حاضر، مطالعه تأثیر جو سازمانی بر اشتیاق و سکوت سازمانی با نقش میانجی‌گری صخره شیشه‌ای کارکنان زن بود. روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی است. نمونه آماری شامل ۱۱۰ نفر از کارکنان زن بود. برای سنجش جو سازمانی از پرسشنامه جو سازمانی (سوسمان)، سکوت سازمانی با پرسشنامه هارلوز (۲۰۰۱) و اشتیاق سالون (۲۰۰۱) مورد سنجش قرار گرفت. پرسشنامه صخره شیشه‌ای که بابایی زکلیکی (۱۳۸۵) تدوین کرده است، استفاده شد. یافته‌ها نشان‌دهنده اثر جو سازمانی بر افزایش اشتیاق سازمانی و کاهش سکوت سازمان و صخره‌ی شیشه‌ای هست. ضرایب علی مسیرهای بین سه سازه اصلی پژوهش نشان از تأثیر غیرمستقیم جو سازمانی (از طریق میانجی صخره شیشه‌ای) بر افزایش اشتیاق و کاهش سکوت سازمانی دارد. بر اساس نتایج تحقیق می‌توان گفت که صخره شیشه‌ای بر اشتیاق به کار تأثیر منفی دارد. بدین معنا که هرچقدر زنان جامعه مورد نظر در محیط کاری خود وجود صخره شیشه‌ای را بیشتر احساس کنند، میل و رغبت آنان برای کار کاهش می‌یابد.

### کلید واژه‌ها

جو سازمانی، اشتیاق شغلی، سکوت سازمانی، صخره شیشه‌ای

### Keywords

organizational climate, work engagement, organizational silence, glass cliff

\*Corresponding Author: ????????

E-mail: bahramishahab@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: شهاب بهرامی

## مقدمه

جوسازمانی<sup>۱</sup> اصطلاح وسیعی در مدیریت است که به ادراک کارکنان از محیط‌های عمومی کار در سازمان اطلاق شده و متأثر از سازمان غیررسمی، شخصیت افراد و مدیریت سازمانی است. جوسازمانی یکی از ابعادی است که در هر واحد سازمانی نشان‌دهنده فضای اجتماعی حاکم بر آن واحد است (ادبی و یکتایار، ۱۳۹۴: ۸۲). هر سازمانی دارای جوسازمانی منحصر به فردی است. جوسازمانی قابل دیدن و لمس کردن نیست، اما مانند هوای درون اتاق بر روی تمام چیزها اثرگذار است و از هر چیزی اثر می‌پذیرد، برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ بیان گردید و به تصور، احساسات و ارزش‌های کارمندان نسبت به محیط کارشان اطلاق می‌شود، جوسازمانی مطلوب وفاداری، همکاری بین افراد و گروه‌های مختلف در فعالیت و سرویس‌دهی به مشتری را در پی دارد و از طرفی جو نامطلوب پیامدهایی مانند صرف زمان کاری به بحث و مشاجره‌ی افراد با یکدیگر، تنش زیاد و جستجو برای یافتن شغل دیگر، کاهش ارتباط سرپرستان و عدم رضایت شغلی را در پی دارد. مجموعه ویژگی‌هایی است که یک سازمان را توصیف می‌کند و آن را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، تقریباً در طول زمان پایدار است و رفتار افراد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. می‌توان جوسازمانی را به بیانی ساده‌تر بیان نمود: جوسازمانی درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار هستند. طبق تعریف هوی و میکسل<sup>۲</sup>، جوسازمانی به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار در سازمان اطلاق می‌شود که از سازمان رسمی، غیررسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی متأثر هست، بنابراین تغییر در هر بخش از جوسازمانی منجر به تغییر فوری و عمیق در نحوه انجام کار و عملکرد کارکنان می‌شود (حسینی، یمینی فیروز، ۱۳۹۲: ۱۲). از طرفی می‌توان گفت جوسازمانی ادراکات و احساس افراد در یک سازمان که شامل: شیوه‌های مدیریت یا رهبری، مشارکت در تصمیم‌گیری، فراهم نمودن مشاغل چالش‌برانگیز برای کارکنان هست (حاتمی، بیرامی ایگدردی و سبحانی، ۱۳۹۴: ۲۳۰). عوامل مختلفی از جوسازمانی تأثیر می‌گیرند که اشتیاق شغلی و سکوت سازمانی را می‌توان جزء این عوامل دانست. اشتیاق شغلی<sup>۳</sup> مؤلفه‌ای مهم و مثبت در سلامت کارکنان و عاملی مؤثر در ایجاد نگرش‌های مثبت مرتبط با شغل و اکتساب منابع شغلی و منابع فردی است که به انسجام و وحدت میان کارکنان منجر می‌شود و به شکل مستقیم و غیرمستقیم مسیر رشد، تعالی و موفقیت را

برای کارکنان و سازمان را فراهم می‌آورد (آدنیجی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). از نظر باکر و لیتر اشتیاق شغلی حالتی از سلامت شغلی است که مثبت، خوشنود کننده و برانگیزاننده هست و بر این اساس کارکنان مشتاق انرژی زیادی داشته، بیشتر درگیر شغل می‌شوند و شدیداً با حرفه خود هم ذات‌پنداری می‌کنند (نصیری ولیک بنی، اردلان و بهشتی راد، ۱۳۹۴: ۳۷۹). زمان امروزه نیاز به کارکنانی دارند که به شغلشان اشتیاق و علاقه زیادی دارند، به‌طور کلی، کارکنان مشتاق به‌طور کامل مجذوب شغلشان می‌شوند و تکالیف شغلی‌شان را به طرز مطلوبی انجام می‌دهند (صفرزاده، نادری، اصغری، عنایتی و حیدری، ۱۳۹۱: ۷۱). اشتیاق شغلی را یک مفهوم روان‌شناختی مثبت می‌دانند که به‌منزله شاخص بهزیستی و سلامت روانی شناختی در محیط کار شناخته می‌شود، اشتیاق شغلی به‌منزله یک حالت ذهنی مثبت نسبت به شغل تعریف می‌شود که با ویژگی‌های شوق داشتن به کار، وقف کار شدن و جذب به کار توصیف می‌شود. به‌جای یک حالت خاص و موقتی، اشتیاق شغلی به یک حالت روان‌شناختی ثابت و فراگیر اشاره دارد و دارای سه بعد هست (نصیری ولیک بنی، اردلان و بهشتی راد، ۱۳۹۳: ۱۵۳).

سکوت سازمانی<sup>۵</sup> را برای اولین بار پژوهشگر اجتماعی به نام آلبرت هرچمن در سال ۱۹۷۰ میلادی مطرح کرد که به‌منزله نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می‌شد. به‌رغم این واقعیت که سکوت کارکنان به‌صورت پدیده‌ای شایع در سازمان‌ها در آمده است. در پدیده سکوت سازمانی، کارکنان از بیان ایده‌ها و دغدغه‌های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع می‌ورزند که این به‌نوبه خود می‌تواند کاهش‌دهنده سطح مشارکت زنان در سازمان شود. تعاریف اولیه از سکوت، این مفهوم را معادل با وفاداری می‌دانستند و بر این فرض بودند که اگر هیچ‌کس درباره نگرانی‌های خود اظهار نظر نکند، هیچ مسئله‌اشباهی وجود ندارد، همان‌طور که در ضرب‌المثل قدیمی، سکوت نشانه رضایت است، عنوان می‌شود سکوت کارکنان در سازمان را به‌عنوان ((خودداری کارکنان از انتقال اظهار خالصانه و حقیقی خود درباره‌ی اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به آن‌هایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند روی این شرایط تأثیرگذار باشند)) تعریف کرده‌اند (موریسون، سی و پن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵: ۱۱). سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نیست بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشیندن و نادیده گرفتن هم باشد، سکوت هم‌چنین شامل صحبت یا نوشته‌ای بدون اعتبار و سندیت

می‌دهد که عدم حضور شایسته زنان در پست‌های اجرایی و در رده‌های تصمیم‌گیری ارشد سازمان‌ها یک پدیده جهانی است. همچنین نتایج حاصل از تحقیقات نشان می‌دهد که جنسیت هنوز هم یک مانع مشترک پیشرفت شغلی زنان در بسیاری از عرصه‌های بین‌المللی است، به نظر می‌رسد پیشرفت زنان به سطح اجرایی ارشد به‌وسیله موانع نامرئی دیگری مسدود شده است که فراتر از اصطلاح سقف شیشه‌ای است. صخره شیشه‌ای این پدیده را به‌خوبی توصیف می‌کند. مطالعات زیادی که در زمینه ارتقای شغلی زنان انجام گرفته است، بیشتر در حوزه سقف شیشه‌ای بوده است. برای مثال، نظری و لطیفی (۱۳۹۷) دریافتند که موانع جنسیت، موانع حمایت خانواده، موانع تضاد بین کار و خانواده و موانع حمایت رهبر در ارتقای جایگاه مدیریتی بانوان موثر است. اکنون بررسی این نکته اهمیت دارد که آیا زنانی که سقف شیشه‌ای را شکسته‌اند، در مشاغل مدیریتی اکتساب شده‌ی خود مثل مردان موفق‌اند؟ با چه چالش‌ها و مشکلاتی در نقش رهبری خود مواجه‌اند؟ حضور زنان در محیط‌های کاری و مسائل وابسته به آن از مباحث محوری حوزه مدیریت تنوع فرهنگی در چند دهه اخیر بوده و به کانون توجه پژوهشگران متعددی تبدیل شده است (نصیری و لیک بنی، اردلان و بهشتی راد، ۱۳۹۴: ۳۸۱). یکی از موضوعاتی اساسی که در این حوزه مورد توجه بوده، ارتقای زنان به سطوح بالاتر مدیریتی بوده است که پدیده‌ی موسوم به صخره شیشه‌ای است. صخره شیشه‌ای دربرگیرنده‌ی همه‌ی حاشیه‌ای انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل (ناامن) است. این پدیده بیان می‌کند احتمال اینکه زنان در پست‌های مدیریتی با خطر شکست مواجه شوند، از مردان بیشتر است و اگر بخواهیم ارتباط بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان مدیریت آن‌ها بر عهده‌دارند، عمدتاً در بحران قرار می‌گیرند. در سال‌های اخیر در ایران به‌موازات رفع تبعیض جنسیتی در اشتغال، تحصیل و ابعاد دیگر مشارکت اجتماعی و اقتصادی، تعداد زنان دارای پست‌های مدیریتی و سیاسی و قانونی تا حدی افزایش یافته است. صفر زاده و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد که بین جو سازمانی و اشتیاق شغلی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان زن رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. نصیری و لیک بنی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان بررسی صخره شیشه‌ای بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی بر روی کارکنان زن دانشگاه بوعلی همدان بیان نمودند که صخره

هم است (کوس و دمیر، ۲۰۱۰: ۷۰). اما پژوهشگران امروزه نشان داده‌اند که این عامل می‌تواند موجب فساد و تباهی شود (فلچر و واتسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷: ۸۵). زمانی که موضوعی فردی را ناراحت می‌کند و او به شما توضیح می‌دهد، شما حداقل این شانس را دارید که دلایل خود را بیان کنید یا شاید اصلاحات لازم را انجام دهید؛ درحالی‌که اگر آن فرد سکوت اختیار کند ممکن است، شما متوجه شرایط نشوید تا این‌که با عمل تلافی‌جویانه او مواجه شوید (الچی، اردلاک، الپکان و سنر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴: ۴۵۹). امروزه این مفهوم در سازمان نیز کاربرد پیدا کرده است و به‌عنوان رفتاری تعریف می‌شود که در آن افراد ایده‌ها، نظرات، پیشنهادها و دیدگاه‌های خود را در میان نمی‌گذارند یا عمدتاً رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی دیگران را افشا نمی‌کنند که منجر به وقفه در بهبود فعالیت‌های سازمانی و ارائه خدمات و فرآیندهای جدید خواهد شد، این رفتار فردی می‌تواند به تدریج به یک رفتار جمعی تبدیل شود که سکوت سازمانی گفته می‌شود (تیمینگ و جان استون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵: ۱۶۹). ژو<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) سکوت سازمانی را مفهومی چندبعدی دانستند و سپس سه بعد را برای آن مشخص کردند، سکوت مطیع که به‌عنوان رفتاری ذاتی تعریف می‌شود و شامل خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات به دلیل تسلیم در برابر هر شرایطی است که یک نوع رفتار کناره‌گیرانه و انفعالی است، سکوت تدافعی، به‌عنوان حذف عمدی اطلاعات کاری به دلیل ترس از تلافی مطرح می‌شود که رفتاری حفاظتی و تعمدی هست، سومین نوع سکوت سازمانی، سکوت نوع‌دوستانه هست که با عنوان حفظ اطلاعات کاری باهدف منفعت رسانی به سایر اعضای سازمان شناخته می‌شود، این نوع سکوت هم تعمدی و غیر انفعالی است اما در مقایسه با سکوت تدافعی که بیشتر بر منفعت شخصی تأکید دارد بر منفعت رسانی جمعی توجه دارد (ژو، لیو و لام، ۲۰۱۵: ۲). اکثر افراد فکر می‌کنند که سکوت کارکنان تنها به سازمان آسیب می‌رساند، درحالی‌که این پدیده به هم سازمان و هم کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌رغم آنکه قانون زنان و مردان یکسان می‌نگرد و با توسعه آموزش عالی زنان در اشغال مشاغل بیرون از خانه موفقیت‌های نسبی کسب کرده‌اند، هنوز در اشغال سمت‌های مدیریتی از تبعیض‌های چندگانه رنج می‌برند (زبردست و نادریان جهرمی، ۲۰۱۶: ۴۸). با توجه به اینکه حداقل نیمی از جمعیت کشور ما را زنان تشکیل می‌دهند، برخورد با آنان به‌منزله‌ی یک پدیده اقلیتی نادرست است. مطالعات در کشورهای مختلف نشان

10. Timming & Johnstone

11. Xu, Loi, & Lam

7. Çavus & Demir

8. Fletcher & Watson

9. Elçi, Erdilek, Alpkan, & Şener

پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه پژوهش کارکنان، زن ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور (کرمانشاه، کردستان، ایلام و همدان) به تعداد ۱۱۰ نفر بود. با توجه به محدود بودن جامعه نمونه به صورت کل شمار محاسبه شد و ۹۵ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. برای سنجش جوسازمانی از پرسشنامه جوسازمانی توسط سوسمان و دیپ که دارای پنج مؤلفه وضوح و توافق اهداف سازمان، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش‌ها، رضایت و توافق بر روی رویه‌ها و اثربخشی ارتباطات استفاده شد. هر یک از مؤلفه‌ها شامل ۴ سؤال بود. برای بررسی سکوت سازمانی پرسشنامه برگرفته از مدل پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) که دارای دو مؤلفه سکوت خاموش (۶ سؤال) و سکوت مطیع (۶ سؤال) مورد استفاده قرار گرفت. همچنین اشتیاق سازمانی با پرسشنامه سالون (۲۰۰۱) که دارای ۳ مؤلفه توانایی (۶ سؤال)، وقف خود (۵ سؤال) و جذب (۶ سؤال) بود، مورد سنجش قرار گرفت. از پرسشنامه صخره شیشه‌ای که بابایی زکلیکی (۱۳۸۵) تدوین کرده است، استفاده شد. این پرسشنامه ۱۵ ماده دارد که در آن موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی به سه دسته کلی، موانع فردی، موانع سازمانی و موانع اجتماعی - فرهنگی دسته‌بندی شده است. روایی صوری توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و روایی سازه آزمون با استفاده از نرم‌افزار (اسمارت پی ال اس ۱۴) مورد تأیید قرار گرفت. روایی همگرایی زمانی برقرار است که مقدار تمامی بارهای عاملی استاندارد شده مربوط به هر یک از متغیرهای اندازه‌گیری و نیز مقدار شاخص AVE بزرگ‌تر از ۰/۵ است. متغیری که CR آن‌ها بالاتر از ۰/۷ باشد پایایی قابل قبولی دارد و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، پایایی آن بیشتر است. همان‌گونه که در جدول نشان داده شد، میزان CR برای کلیه متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ است؛ لذا می‌توان نتیجه حاصل را رضایت‌بخش عنوان نمود که نشان از وجود سازگاری داخلی در هر یک از متغیرهای پژوهش است. همچنین نتایج ضریب آلفای کرون باخ برای بررسی پایایی ابزار پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

شیشه‌ای دارای رابطه‌ای معنادار، مستقیم و منفی بر اشتیاق شغلی بوده و با سکوت سازمانی اثری مستقیم، مثبت و معنادار دارد. همچنین اثر سکوت سازمانی بر اشتیاق شغلی منفی و معنادار است و اثر غیرمستقیم صخره شیشه‌ای بر روی اشتیاق شغلی با میانجی‌گری سکوت سازمانی منفی و معنادار است. در تحقیقی که توسط شعبانی بهار و شریفی اسکندری (۱۳۹۵) با عنوان تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان صورت گرفت بیان شد که سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد سازمان باشد و موجبات تحلیل رفتگی شغلی افراد را فراهم آورد. در تحقیقی که با عنوان پدیده صخره شیشه‌ای، بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری سازمان توسط ضرامی فرد و بهبودی (۱۳۹۳) انجام شد، یافته‌ها نشان داد که زنان مدیر در کشور ایران با پدیده صخره شیشه‌ای مواجه‌اند و عوامل مسبب و تقویت‌کننده صخره شیشه‌ای شامل: ویژگی‌های زنان در رهبری، طرفداری درون‌گروهی مردان، عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه‌های مردانه سازمان، فقدان شبکه‌های حمایتی برای سازمان و همچنین صخره شیشه‌ای به ناکارآمدی زنان در مشاغل مدیریتی منجر می‌شود که خود پیامدهای فردی و سازمانی در پی دارد. همچنین بامبویلا و آلويس ۱۲ (۲۰۱۳) وجود صخره شیشه‌ای را مانع توسعه و موفقیت شغلی زنان برشمردند (بامبویلا و آلويس، ۲۰۱۳: ۸). نتایج کاستینو ۱۳ (۲۰۱۷) نشان داد که اگرچه پیشرفت‌های زیادی در زمینه رهبری زنان در ورزش این زمینه وجود داشته است، اما هنوز هم برای کسانی که به دنبال پیشرفت در سطوح ارشد رهبری هستند محدودیت‌هایی وجود دارد. دیگر مطالعات نشان داده‌اند که سوگیرهای جنسیتی برای تصدی پست‌های رهبری وجود دارد و بایستی با برنامه‌های مداخله‌ای آن را کاهش داد (گیروود و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۱۴۸). از این‌رو هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی تأثیر جوسازمانی بر اشتیاق و سکوت سازمانی با نقش میانجی‌گری صخره شیشه‌ای کارکنان زن ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور بود.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است و از منظر جمع‌آوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی -

جدول ۱. شاخص‌های گزارش شده مدل طراحی شده

شاخص متغیر	آلفای کرون باخ	میانگین واریانس استخراج شده AVE	CR
اشتیاق شغلی	۰/۶۶	۰/۵۹	۰/۸۱

شهاب بهرامی و همکاران: تأثیر جو سازمانی بر اشتیاق و سکوت سازمانی با نقش میانجی‌گری صخره شیشه‌ای کارکنان زن ... ۱۰۷

جوسازمانی	۰/۷۳	۰/۵۴	۰/۸۲
سکوت سازمانی	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۹۳
صخره شیشه‌ای	۰/۸۷	۰/۷۹	۰/۸۹

جدول ۲. ضرایب همبستگی سازه‌ها

شاخص متغیر	اشتیاق شغلی	جوسازمانی	صخره شیشه‌ای	سکوت سازمانی
اشتیاق شغلی	۱			
جوسازمانی	۰/۶۰۹	۱		
صخره شیشه‌ای	-۰/۴۳۵	-۰/۳۷۳	۱	
سکوت سازمانی	-۰/۴۸۴	-۰/۵۰۱	۰/۷۰۶	۱

جدول ۳. ضرایب همبستگی گویه‌ها

شاخص متغیر	توانایی	وقف خود	جذب	صخره شیشه‌ای	سکوت خاموش	سکوت مطیع
جوسازمانی	وضوح و توافق اهداف	۰/۵۴۲	۰/۳۷۶	۰/۴۶۱	-۰/۳۷۷	-۰/۴۲۷
	وضوح و توافق نقش	۰/۳۸۷	۰/۱۲۳	۰/۳۴۴	-۰/۲۵۸	-۰/۳۴۴
	رضایت از پاداش	۰/۲۰۱	۰/۱۱۹	۰/۱۸	-۰/۱۶	-۰/۰۳
	رضایت و توافق بر روی رویه	۰/۳۰۵	۰/۲۸۷	۰/۲۲۰	-۰/۱۱۱	-۰/۳۴۳
	اثربخشی ارتباطات	۰/۴۲۶	۰/۲۲۵	۰/۳۶۱	-۰/۲۸۲	-۰/۳۴۸
صخره شیشه‌ای	صخره شیشه‌ای	-۰/۳۰۲	-۰/۲۶۴	-۰/۳۲۷	۱	۰/۵۶۴
سکوت	سکوت خاموش	-۰/۳۳۶	-۰/۳۰۴	-۰/۲۸۷	۰/۶۷۵	۱
	سکوت مطیع	-۰/۳۶۲	-۰/۳۲۰	-۰/۵۰۵	۰/۵۶۴	۱

### یافته‌های پژوهش

نتایج ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است.

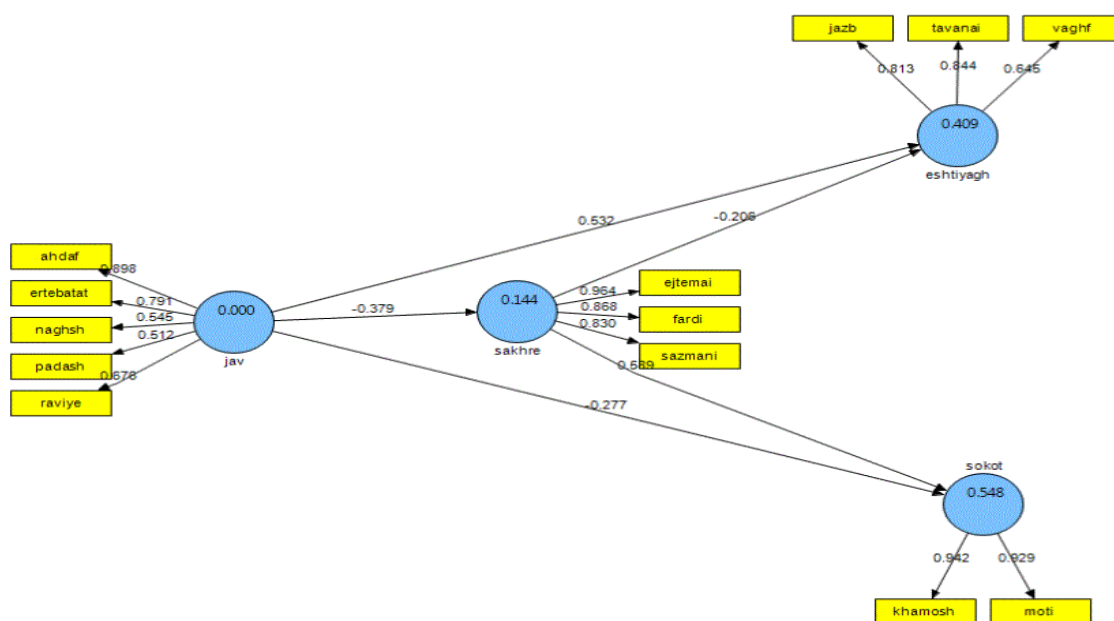
همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد بین همه متغیرهای تحقیق همبستگی وجود دارد. بالاترین همبستگی مربوط به صخره شیشه‌ای با سکوت سازمانی (۰/۷) هست. همچنین کمترین همبستگی بین صخره شیشه‌ای و جوسازمانی (۰/۳۷) وجود دارد. نتایج ضریب همبستگی بین زیر متغیرهای تحقیق در جدول ۳ نشان داده شده است.

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد بین همه اکثر متغیرهای تحقیق همبستگی وجود دارد. بالاترین همبستگی

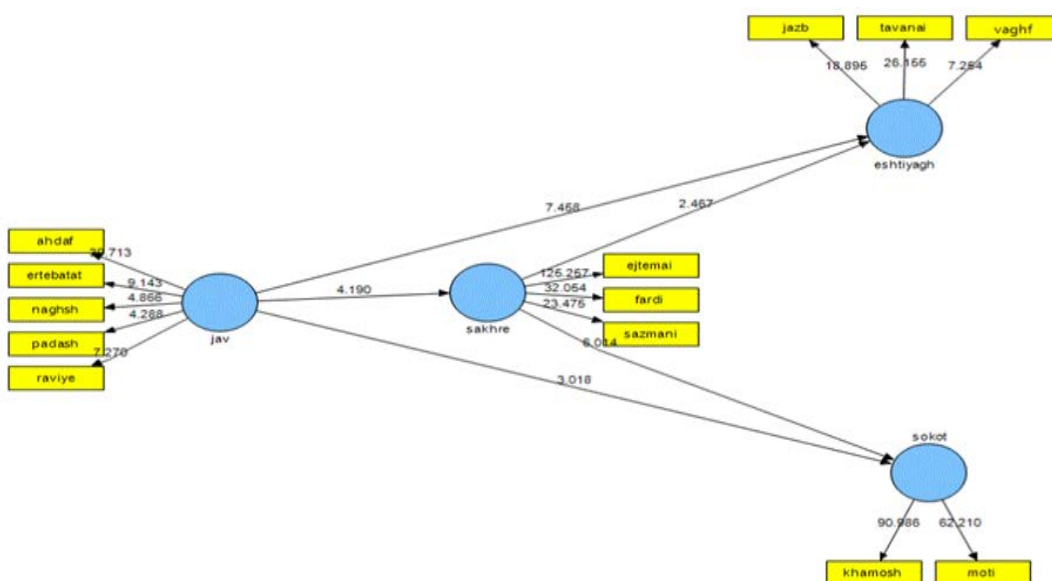
مربوط به سکوت خاموش با صخره شیشه‌ای (۰/۶۷) هست. همچنین کمترین همبستگی بین رضایت از پاداش و سکوت سازمانی رابطه معنادار وجود ندارد.

در شکل ۱ و ۲ تحلیل مسیر رابطه بین جوسازمانی با اشتیاق و سکوت سازمانی با نقش میانجی صخره شیشه‌ای نشان داده شده است.

نتایج ضریب مسیر و ضریب استاندارد در جدول ۴ نشان داده شده است.



شکل ۱. نتایج ضریب مسیر



شکل ۲. نتایج ضریب استاندارد

جدول ۴. نتایج ضریب مسیر

نتیجه	ضریب استاندارد	ضریب مسیر $\beta$	فرضیات تحقیق
تائید	۴/۱۹	-۰/۳۷۹	جوسازمانی بر صخره شیشه‌ای
رد	۷/۴۵	۰/۵۳۲	جوسازمانی بر اشتیاق سازمانی
تائید	۳/۰۱	-۰/۲۷۷	جوسازمانی بر سکوت سازمانی
تائید	۶/۰۱	۰/۵۸۹	صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی
تائید	۲/۴۵	-۰/۲۱	صخره شیشه‌ای بر اشتیاق سازمانی
تائید		$(-۰/۳۷ \times ۰/۶) = -۰/۲۲$	جوسازمانی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی صخره شیشه‌ای
تائید		$(-۰/۳۷ \times -۰/۲۱) = ۰/۰۸$	جوسازمانی بر اشتیاق سازمانی با نقش میانجی صخره شیشه‌ای

سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است به رفتارهای ناهنجار مانند انتقام‌جویی مبادرت نمایند. بنابراین احساس بی‌عدالتی می‌تواند منجر به عدم احساس مسئولیت نسبت به سازمان و در نهایت سکوت سازمانی شود (دباغ، اصفهانی و شید، ۲۰۱۲: ۴۷۲). به همین دلیل زمانی که زنان در سازمان خود صخره شیشه‌ای را احساس نمایند به علت حس تبعیض و موانع برای پیشرفت سکوت سازمانی اختیار کرده و از ابراز عقاید و ایده‌های خود امتناع می‌نمایند. نتیجه این بخش از تحقیق با نتیجه تحقیق نصیری و همکاران (۱۳۹۴) همسوست.

نتایج تحقیق حاکی از اثرگذاری مستقیم و همچنین غیرمستقیم جو سازمانی (با نقش میانجی صخره شیشه‌ای) بر اشتیاق سازمانی هست. این نتیجه را این‌گونه می‌توان تفسیر نمود که با وجود جو سازمانی مناسب مطلوب در ادارات، اشتیاق شغلی کارکنان به‌طور معنی‌دار افزایش پیدا می‌کند. در حقیقت هر چه جو سازمانی مطلوب‌تر باشد، پیامد آن اشتیاق بیشتر کارکنان به کار خواهد بود. جو سازمانی مطلوب دارای یک ساختار چندبعدی است که ابعاد آن بر نگرش و رفتارهای شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. به نظر می‌رسد هر چه جو سازمانی مطلوب‌تر باشد، کارکنان عملکرد بهتری خواهند داشت؛ بنابراین در سازمانی که کارکنان دارای اشتیاق بالایی هستند، ترک خدمت کمتر رخ می‌دهد. نتایج این بخش از تحقیق با یافته‌های حیدری نژاد و مرادی پور (۱۳۹۰)، هاشمی و همکاران (۱۳۹۵)، چادھاری<sup>۱۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴) و فرگوسن<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۱۲) همسو هست. دیگر نتیجه تحقیق حاکی از آن است که جو سازمانی مطلوب بر کاهش سکوت سازمانی مؤثر است که این نتیجه با نتایج تحقیقات افخمی اردکانی و مهریان فر (۲۰۱۵) همسو هست. همچنین آزادمهر و ناستی زایی (۱۳۹۶) نیز رابطه معنادار بین جو اخلاقی خودخواهانه با سکوت سازمانی نشان دادند. با توجه به نتیجه‌ی پژوهش حاضر و تحقیقات گذشته، می‌توان نتیجه گرفت که جو سازمانی از تلاش و روابط متقابل گروه‌های داخل سازمان، مدیران و کارکنان سرچشمه می‌گیرد و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر روحیه‌ی افراد آن سازمان اثر می‌گذارد و به دنبال آن، باعث رضایت‌مندی یا نارضایتی شغلی افراد شاغل در سازمان می‌شود. در صورتی که در سازمانی فعالیت‌ها در چارچوب سلسله‌مراتب اداری انجام می‌شود و بر قوانین و مقررات خشک تأکید می‌ورزند، جو سازمانی به‌صورت بسته و محدود درک می‌شود، اجازه‌ی ابتکار عمل به اعضای داده نشده و کارکنان از بروز عقاید خود اجتناب می‌ورزند. بسیاری

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد اکثر فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید است. همان‌گونه که شکل ۲ و جدول ۳ نشان می‌دهد ضرایب استاندارد  $t$  بالاتر از  $1/96$  مبین پذیرش اثر جو سازمانی بر افزایش اشتیاق سازمانی و کاهش سکوت سازمان و صخره‌ی شیشه‌ای هست. ضرایب علی‌مسیره‌ای بین سه سازه اصلی پژوهش نشان از تأثیر غیرمستقیم جو سازمانی (از طریق میانجی صخره شیشه‌ای) بر افزایش اشتیاق و کاهش سکوت سازمانی دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به بررسی اثر جو سازمانی بر اشتیاق به کار و سکوت سازمانی با نقش میانجی صخره شیشه‌ای پرداخته شد. بر اساس نتایج تحقیق می‌توان گفت که صخره شیشه‌ای بر اشتیاق به کار تأثیر منفی دارد. بدین معنا که هرچقدر زنان جامعه موردنظر در محیط کاری خود وجود صخره شیشه‌ای را بیشتر احساس کنند، میل و رغبت آنان برای کار کاهش می‌یابد، زیرا یکی از شرایط لازم برای اشتیاق به کار از سوی کارکنان این است که با هریک از کارکنان، اعم از زن و مرد، به‌مثابه یک استعداد و سرمایه رفتار شود و به هریک از آنان فرصت رشد و بالندگی داده شود؛ اما در جامعه‌ای که زنان موانع و چالش‌های زیادی را بر سر راه پیشرفت و بالندگی خود می‌بینند و یک صخره شیشه‌ای میان خود و پست‌های مدیریتی احساس می‌کنند دور از انتظار نیست که کار کردن در چنین وضعیت تبعیض‌آمیزی باعث کاهش انگیزه آن‌ها به انجام کار شود. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات فرح‌بخش و همکاران همسو هست. زیرا آنان نیز معتقد بودند صخره شیشه‌ای به‌طور غیرمستقیم بر کاهش توانمندی و خلاقیت بانوان اثر می‌گذارد. همچنین نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات طالقانی و همکاران (۱۳۸۸)، نصیری و همکاران (۱۳۹۴ و ۱۳۹۳). همچنین بامبویلا و آلویس<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۳) وجود صخره شیشه‌ای را مانع توسعه و موفقیت شغلی زنان برشمردند که با تحقیق حاضر همسو بود. همچنین بر اساس نتایج تحقیق صخره شیشه‌ای موجب افزایش سکوت سازمانی شده و با آن رابطه دارد. احساس اینکه با فرد به‌طور منصفانه و مشابه فرد دیگری رفتار می‌شود، منجر به یک حس تعلق و افزایش خودارزشی می‌شود و احساس تعهد و مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان ایجاد می‌کند. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی می‌کنند به‌احتمال بیشتری سازمان را رها خواهند کرد یا سطوح پایینی از تعهد

باور که زنان می‌توانند نقش مثبتی در سازمان داشته باشند تلاش کنند. با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد که به‌منظور کاهش صخره شیشه‌ای مدیران باید به سازگاری بین اعمال و رفتار خود، ایجاد مجموعه‌ای روشن از ارزش‌های سازمانی، تدوین منشور اخلاقی به‌منظور هدایت رفتار کارکنان اقدامات لازم را به عمل آورند. همچنین با روشن نمودن هدف، رسالت و مسیر استراتژیک سازمان به شفاف‌سازی برنامه‌های سازمان برای کارکنان توجه نموده و موجب کاهش صخره شیشه‌ای شوند. این هویت به زنان کمک می‌کند که آزادانه با سازمان همکاری نمایند و موجب کاهش سکوت و افزایش اشتیاق سازمانی شود. همچنین با توجه به نتایج تحقیق از آنجا که وجود صخره شیشه‌ای می‌تواند باعث کاهش اشتیاق به کار و افزایش سکوت سازمانی در زنان شود، به‌منظور تقویت علاقه و اشتیاق زنان مکانیسم‌های مناسب مانند، پاداش دهی، تشویق و به‌خصوص ارتقای پست سازمانی برای زنان شاغل در نظر گرفته شود. وجود صخره شیشه‌ای علاوه بر عوامل سازمانی به عوامل فردی و اجتماعی زنان نیز مربوط بوده و در نتیجه مدیران سازمان باید در جهت خودباوری و ارتقا اعتمادبه‌نفس زنان در سازمان اهمیت قائل شوند. همچنین توازن میان کار و خانواده از جمله دغدغه‌ها و مشکلات زنان شاغل هست. در نتیجه وجود مهدکودک نزدیک محل کار و وجود ساعات کار انعطاف‌پذیر به افزایش اشتیاق شغلی زنان کمک‌کننده خواهد بود. هر پژوهش‌داری محدودیت‌های است که تعمیم‌پذیری آن را با مشکل مواجه می‌سازد. با توجه به اینکه این پژوهش در ادارات ورزش و جوانان استان غرب کشور انجام‌گرفته است باید در تعمیم نتایج پژوهش به سازمان‌های دیگر، جانب احتیاط را رعایت کرد. پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سازمان‌های دیگر نیز انجام‌شده و نتایج بررسی شود.

## REFERENCES

- Adabi, H., & Yektayar, M. (2015). The relationship between organizational climate and organizational trust with employee participation in decision-making. *Journal of Applied Sport Management*, 1(13), 81-91 ( Persian).
- Adeniji, A. A. (2011). *Organizational climate and job satisfaction among academic staff in some selected private universities in southwest Nigeria*. (Master's Thesis), Covenant University.
- Afkhami Ardakani, M., & Mehrabanfar, E. (2015). Organizational silence, from roots to solutions: A case study in Iran petroleum industry. *Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology*, 4(2), 68-83.
- Azadmhr, A., & Nasti Zaei, N. (2016). The relationship between ethical climate and organizational silence Staff. *Journal of Medical Education*, 9(24), 4-24 ( Persian).
- Çavus, M. F., & Demir, Y. (2010). The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals/Les Impacts De L'empowerment Structurel Et Psychologique Sur L'épuisement: Une Recherche Sur Le Personnel Infirmier Dans Les Hôpitaux En Turquie. *Canadian social science*, 6(4), 63.

از کارکنان معتقدند که سازمان‌هایشان از راه‌های ارتباطی باز جهت مشارکت و توانمندسازی استفاده نمی‌کنند. یکی از موانع ارتباطی عدم وجود زیرساخت و ابزارهای لازم جهت انتقال پیشنهادها، ایده‌ها و نظر کارکنان است. در تحقیق افخمی اردکانی و مهریان فر (۲۰۱۵) در همین سازمان مورد مطالعه (پژوهشگاه صنعت نفت)، نشان داده شد که نظام پیشنهادها می‌تواند یک فرصت ارتباطی باشد که رفتار سکوت را کاهش می‌دهد. لذا در این زمینه پیشنهاد می‌شود که نظام پیشنهادها مستقر در سازمان با تمام قوت به کار ادامه دهد و مدیریت عالی سازمان نیز حمایت همه‌جانبه خود را از این سیستم به عمل آورد.

همچنین نتیجه تحقیق مبنی بر اثر جوسازمانی بر کاهش احساس صخره‌ی شیشه‌ای در کارکنان و در نتیجه افزایش اشتیاق سازمانی و کاهش سکوت سازمانی را می‌توان این‌گونه تفسیر نمود که زمانی که جوسازمانی مطلوب در سازمان برقرار نباشد زنان با عواملی همچون ترس از موقفیت، عدم حمایت سازمانی، فرهنگ مردسالاری، سطح حقوق و پرداخت‌ها، دامنه محدود مسئولیت‌ها روبه‌رو هستند و در کنار این مسائل عدم تشویق، حمایت و برخورد صحیح مدیران در رابطه بایمان مخالفت‌های کارکنان زن در جهت مسائل سازمان و ضعف اطلاع‌رسانی و آگاهی به‌موقع کارکنان زن از جانب مدیریت نسبت به تغییرات، مأموریت‌ها، اهداف، برنامه‌ها و پیشرفت‌های سازمانی می‌تواند در کاهش اشتیاق شغلی کارکنان زن و افزایش سکوت سازمانی اثرگذار باشد. در نتیجه مدیران به‌منظور کاهش احساس صخره شیشه‌ای باید اهداف روشنی در سازمان تدوین نموده و اجازه مشارکت فعال به زنان داده شود. همچنین پاداش‌های سازمانی دارای توزیع عادلانه و منصفانه باشد و انتقال اطلاعات به‌طور کافی صورت گیرد. همچنین در جهت ایجاد این



- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 291-303.
- Cosentino, A. B. (2017). Women in Leadership within Professional Sport in Canada. (Master's Thesis). University of Western Ontario.
- Dabbagh, P., Esfahani, A.N., & Shidk, A. (2012). Studing relationship beetwin perceived organization justice and organization silence. Case study: ( khorshid hospital personals). *Institute of interdisciplinary bus Res*, 3(10), 468-478.
- De Alwis, A., & Bombuwela, P. (2013). Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations–Case of Sri Lanka. 2013;5(2):3-19.
- Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpkın, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 455-464.
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299-307.
- Fletcher, D., & Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. *Organization*, 14(2), 155-174.
- Girod, S., Fassiotto, M., Grewal, D., Ku, M. C., Sriram, N., Nosek, B. A., & Valentine, H. (2016). Reducing implicit gender leadership bias in academic medicine with an educational intervention. *Academic Medicine*, 91(8), 1143-1150.
- Hashemi, S.S., Mrzayy, Z., Beshlideh, K., & Naami, A.Z. (2016). Analysis of the consequences of organizational ethical climate. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 11(3), 49-59( Persian).
- Hatami, S., Beirami Eagderi, J.A., & Sobhani, Y. (2015). The relationship between organizational climate and quality of work life and productivity in sports organizations. *Journal of Sport Management*(36), 227-242 ( Persian).
- Heidarinejad, S., & Moradi Pour, M. (2011). Attachment relationship between job involvement and organizational climate organizational PE teachers in secondary schools in Ahvaz. *Sport Management*, 8, 5-21( Persian).
- Hosseini, S.E., & Yamini Firouz, M. J. (2013). organizational climate assessment departments of Sport and Youth: A Case Study in Babol Amol and Babolsar *journal of Management and Physiology* 1(1), 11-12( Persian).
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547-580.
- Nasiri valikbani, F., Ardalan, M.R., & Bheshtirad Rod, R. (2014). Study rocks glass to reduce the role of perceived organizational justice (case study of female employees Urmia University). *Journal of Women's Studies*, 12(4), 149-172( Persian).
- Nasiri valikbani, F., Ardalan, M.R., & Bheshtirad Rod, R. (2015). Effect of rock glass on job engagement with the mediating role of organizational silence. *Women in Development and Policy*, 13(3), 337-398 ( Persian).
- Nazari, R., & Latifi, A. (2018). The effect of glass ceiling on promotion of women's management position in sports organizations. *Journal of Sport Management*, 10(3), 477-465 ( Persian).
- Safarzadeh, S., Naderi, F., Asgari, P., Eenaeeati, M., & Haidari, A. (2012). relationship Innovative organizational climate and job engagement with organizational citizenship behavior in female employees. *Journal of Women and Culture*, 15, 69-82 ( Persian).
- Shabani Bahar, Gh., & Sharifi Eskandari, A. (2016). determine the relationship between organizational silence and staff burnout Sport and Youth offices in Hamedan province. *Journal of Contemporary Sport Management*, 11( Persian).
- Taleghani, GR., Pourezzat, A.A., & Faraji, B. (2009). The effect of the degradation of women in the development of Iran's electricity glass cliff *Journal of Public Administration*, 1(2), 82-109 ( Persian)
- Timming, A. R., & Johnstone, S. (2015). Employee silence and the authoritarian personality: A political psychology of

- workplace democracy. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 154-171.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
  - Zarghami fard, M., & Behbudi, M.R. (2014). glass cliff phenomenon, experiences and challenges of women in positions of leadership. *organizational culture Management Journal*, 12(2), 191-211( Persian).
  - Zebardast, M.A., & Naderian Jahromy, A. (2016). Anticipated organizational silence through the General Directorate of Youth and Sports personality type Kerman. *Journal of Human Resource Management in Sports*,(1), 45-54( Persian).