

دوفصلنامه جامعه‌شناسی و مدیریت سبک زندگی، سال چهارم، شماره یازدهم، بهار و تابستان ۹۷، صفحات ۴۱-۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۱۴ تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۰۲/۲۰

## اثر صخره شیشه‌ای بر عملکرد مدیران و کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان، با نقش میانجی سکوت سازمانی

سیروس احمدی<sup>۱</sup>

رسول آزادی<sup>۲</sup>

مریم کیهانی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی و ارزیابی اثرات صخره شیشه‌ای بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی سکوت سازمانی در میان کارکنان و مدیران زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان کشور با ارائه یک مدل انجام گرفته است. روش تحقیق، توصیفی و همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش را تمامی کارکنان و مدیران زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان کشور تشکیل دادند که ۲۸۱ نفر با روش نمونه‌گیری تمام شمار به‌عنوان نمونه، مورد بررسی قرار گرفتند. برای جمع‌آوری اطلاعات اولیه از پرسش‌نامه‌های استاندارد صخره شیشه‌ای ضرغامی فرد و بهبودی (۱۳۹۳)، پرسش‌نامه سکوت سازمانی واکولا و بوراداس (۲۰۰۲) و پرسش‌نامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) استفاده شد. روایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از نظرات اساتید مدیریت ورزشی و پایایی

۱. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان- ایران  
sirous.ahmadi54@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه آموزشی مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز- ایران (نویسنده مسئول)  
rasoul.azadi64@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان- ایران  
maryam.keyhani1368@gmail.com

آنها با استفاده از روش آلفای کرونباخ تأیید گردید. نتایج آزمون تحلیل معادلات ساختاری نشان داد صخره شیشه‌ای با میزان ۷۴ درصد بر کاهش عملکرد کارکنان زن در سازمان اثرگذار است؛ همچنین سکوت سازمانی نیز ۲۹ درصد بر کاهش عملکرد کارکنان زن تأثیرگذار است. میزان اثر صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی نیز بسیار بالا بود که اثر ۸۰ درصدی را داشت. با توجه به نتایج پژوهش مشخص گردید که صخره شیشه‌ای منجر به سکوت سازمانی خواهد شد که این امر، عملکرد کارکنان زن را در سازمان‌های ورزشی کاهش خواهد داد؛ بنابراین، شایسته است که مسئولان وزارت ورزش و جوانان به نظام شایسته‌سالاری تأکید کرده و از زنانی که قابلیت‌های لازم را در پست‌های مدیریتی از خود نشان داده‌اند، حمایت جدی به عمل آورده و آنها را مانند مردان به پست‌های کلیدی منصوب کند.

**واژگان کلیدی:** صخره شیشه‌ای، سکوت سازمانی، عملکرد سازمانی، کارکنان زن، مدیران زن، وزارت ورزش و جوانان.



## مقدمه

در جهان امروز که کشورها با حداکثر توان خود برای رشد و توسعه رقابت می‌کنند، استفاده از تمام ظرفیت منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. زنان یکی از سرمایه‌های با ارزش هر کشور به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه هستند. آنها منبع انسانی بالقوه و مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند؛ از این رو توجه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آنها ضرورت دارد (نجاتی و جمالی، ۱۳۸۶). واقعیت‌ها نشان می‌دهند که همواره نقش زنان در توسعه جوامع نادیده گرفته شده است. با وجود اینکه زنان در حدود نیمی از منابع انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند؛ اما هنوز نحوه رفتار سازمان‌ها با زنان جای تأمل بسیار دارد (زهرئی، ۱۳۸۷). عدالت سازمانی از ضروری‌ترین مسائلی است که سبب ایجاد رضایت در کارکنان یک سازمان می‌شود. بسیاری از مشکلاتی که معمولاً در سازمان‌های ورزشی گزارش می‌شود در ارتباط با بی‌عدالتی سازمانی است (چلادورای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). به‌خصوص در ایران با توجه به تمایل بیشتر زنان به ادامه تحصیل و اشتغال در سازمان‌های دولتی، هرگونه بی‌عدالتی پذیرفته‌شده علیه آنان ممکن است بر بهره‌وری نیمی از نیروهای کار سازمان‌ها اثر منفی داشته باشد (چهاربالش، ۱۳۷۸). از این موانع در سازمان برای زنان به‌عنوان صخره شیشه‌ای یاد می‌شود. این اصطلاح در سال ۱۹۹۰ برای اشاره به تعداد اندک زنان و اقلیت‌ها در اداره سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی به کار رفت. صخره شیشه‌ای بیان می‌کند که زنان و اقلیت‌ها در دستیابی به سطوح بالای سلسله‌مراتب شکست می‌خورند. آنها به پست‌های عالی در سازمان نزدیک می‌شوند؛ اما به‌ندرت آن را به چنگ می‌آورند. این سرخوردگی باعث می‌شود که تصور کنند

یک صخره شیشه‌ای وجود دارد؛ یعنی موانعی تبعیض‌آمیز، در راه تلاش خود برای دستیابی به سطوح عالی مدیریتی در سازمان‌ها، مشاهده می‌کنند (میرغفوری، ۱۳۸۵). صخره شیشه‌ای دربرگیرنده همه حواشی انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل (ناامن) و چالشی است. این پدیده بیان می‌کند، احتمال اینکه زنان به پست‌های مدیریتی با خطر شکست و انتقاد بالا انتصاب شوند، از مردان بیشتر بوده است و اگر بخواهیم ارتباط بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان مدیریت آن را بر عهده دارند، به‌طور عمده، در بحران قرار دارند (رایان و هسلا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). مطالعات زیادی که در زمینه ارتقای شغلی زنان انجام گرفته است؛ اکنون، بررسی این نکته اهمیت دارد که آیا زنانی که صخره شیشه‌ای را شکسته‌اند، در مشاغل مدیریتی اکتساب شده خود مثل مردان موفق‌اند؛ با چه چالش‌ها و مشکلاتی در نقش رهبری خود مواجه‌اند؛ آیا مشاغل مدیریتی اعطا شده به آنها با مشاغل مدیریتی اعطاشده به مردان متفاوت است (ضرغامی فرد و بهبودی، ۱۳۹۳). مسئله مدیریت زنان در تمام کشورهای دنیا از مقوله‌های مهمی است که بسیار مورد توجه صاحب‌نظران علوم مختلف قرار گرفته است و سازمان‌های بین‌المللی نیز توجهی ویژه به جایگاه زنان در کشورهای مختلف دارند. ازاین‌جهت مبحث زنان و خصوصاً مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها و سطوح عالی مدیریت همواره مورد توجه بوده است (واگنر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). باوجود اینکه در سال‌های اخیر پیشرفت‌های محسوسی در زمینه تحصیلات و مشارکت‌های اجتماعی زنان در کشور ما حاصل شده است، زنان نتوانسته‌اند سهم شایسته‌ای از پست‌های مدیریتی را به خود اختصاص دهند

1. Ryan & Haslam

2. Wagner

و این امر دلالت بر پایداری صخره شیشه‌ای دارد (فرجی، ۱۳۸۷)؛ که این عامل سبب سکوت سازمانی در میان زنان کارمند در سازمان‌ها شده است. سکوت سازمانی پدیده جدیدی است که در آن کارکنان سازمان به دلایل متفاوت از اظهارنظر در رابطه با مشکلات سازمان خودداری و امتناع ورزیده و سکوت می‌کنند. سکوت علامتی برای سازمان بیماری محسوب می‌شود و مدیران باید عامل اصلی آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود. سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به دلایل متفاوت از اظهارنظر در رابطه با مشکلات سازمان خودداری و امتناع ورزیده و سکوت می‌کنند. (رضایی فر، ۱۳۹۱). **پیامدهای سکوت سازمانی شامل** محدود شدن داده‌ها و اطلاعات، عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری، کاهش اثربخش تصمیم‌گیری، کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات، تضعیف تعهد و عرق سازمانی و اعتماد کارکنان، احساس عدم کنترل کارکنان، کاهش انگیزش کارکنان و افزایش ناراضی‌ت، ناهماهنگی شناختی کارکنان و کاهش مشارکت و خلاقیت در بین کارکنان خواهد شد. لذا سازمان باید از زمینه‌های ایجاد سکوت سازمانی در سازمان‌ها اجتناب کنند (لیوانوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). آنچه می‌توان به‌طور صریح بیان کرد، این است که حیات سازمانی در گرو عملکرد صحیح کارکنان است که با مدیریت مؤثر عملکرد می‌توان کارکنان را پرورش داده و نقاط قوت و ضعف آنان را گوشزد کرد و به‌سوی آرمان‌ها و اهداف سازمانی پیش برد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. برخی دیگر بر این باورند که عملکرد عبارت است از نتایج مرتبط بر فعالیت‌هایی که سازمان انجام

می‌دهد (رهنورد، ۱۳۸۷). علی‌رغم افزایش قابل‌ملاحظه زنان در ورزش، شواهد نشان‌دهنده کاهش نقش زنان در برنامه‌های مدیریت ورزش است. این عامل باعث ایجاد شکاف جنسیتی است که از مفهوم تنوع جنسیتی پشتیبانی می‌کند. در سطح حرفه‌ای، زنان در اداره مدیریت و موقعیت‌های رهبری در ورزش بسیار پایین‌تر از مردان باقی مانده‌اند (لامپکین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). اگرچه پیشرفت‌هایی در حیطه افزایش حضور زنان در پست‌های مدیریتی وجود داشته است؛ اما هنوز تبعیض جنسیتی علیه زنان در موقعیت‌های رهبری در مدیریت ورزشی بسیار شایع و گسترده است (رایان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). بورتون و پارکر<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) اضافه می‌کنند که زنان در دوران حرفه‌ای خود به‌عنوان یک نتیجه کلیشه‌ای جنسیتی ممکن است در سازمان‌های ورزشی تبعیض ایجاد کنند. ذهنیت طرفدار مرد در ورزش در سراسر حوزه‌ها وجود دارد. عمل نگه‌داشتن مردان در موقعیت‌های مدیریتی سطح بالا، بخشی از یک شبکه سازماندهی شده است که زنان از پیوستن به آنها ممنوع می‌شوند (بورتون و پارکر، ۲۰۱۰). فقدان شبکه، منابع و راهنمایی مناسب، زنان و پیشرفت آنها را در اداره ورزش محدود کرده است. به دلیل درک و نگرش کلیشه‌ای در مورد توانایی‌ها و تجارب آنها، زنان به‌عنوان رهبران در اداره ورزش کمتر قابل اعتماد در نظر گرفته می‌شوند (کواکلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). اشتباه تصورات از توانایی‌های زنان، منجر به پیشرفت حرفه‌ای مردان در موقعیت‌های مدیریتی بالا شده است. درحالی‌که محققان پیشرفت در حوزه مدیریت ورزش اثبات کرده‌اند که جنسیت مانع از پیشروی زنان در سلسله‌مراتب

1. Lumpkin

2. Ryan

3. Burton & Parker

4. Coakley

اداری، به پست‌های بالا در ادارات ورزش می‌شود (گلس و کوک<sup>۱</sup>، ۲۶). پدیده صخره شیشه‌ای به‌طور فزاینده‌ای توسط محققان بررسی، شناسایی و به چالش کشیده شده است؛ اما به دلیل دید و ماهیت ورزش، تبعیض جنسیتی بسیار بیشتر است و منجر به کاهش حضور زنان در رأس پست‌های مهم و کلیدی سازمان‌های ورزشی شده است (گالوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

نتایج گسترده تحقیقات نشان داده است که خصوصیات رهبری زنان بسیار نزدیک به ویژگی‌های این دو سبک‌های موفق رهبری می‌باشد که این نسبت، از مردان بیشتر است که این عامل لزوم حضور زنان در پست‌های مدیریتی زنان را نشان می‌دهد (نورزهاوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). علاوه بر این وجود صخره شیشه‌ای در سازمان منجر به احساس نابرابری در میان کارکنان زن خواهد شد که در طولانی‌مدت کارایی کارکنان زن را به شدت تحت تأثیر خواهد گذاشت (گالوی، ۲۰۱۲). به‌هرحال علی‌رغم مطالعات گسترده‌ای که درباره مدیریت زنان در سازمان‌های اداری کشور صورت پذیرفته، موردی مشاهده نشده که به بررسی رابطه صخره شیشه‌ای با سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان زن در سازمان‌های ورزشی پرداخته باشد. به همین خاطر، عملکرد شغلی کارکنان، از موضوعات اساسی و مهم است که مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها به دنبال افزایش آن هستند (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌ها باید به دنبال برداشتن صخره شیشه‌ای در سازمان باشند و حقوق و توانایی زنان را در اداره امور سازمان برابر با مردان بدانند تا سازمان با نهایت توانایی و بهره‌وری از تمامی نیروی انسانی خود در جهت رسیدن به اهداف سازمان گام بردارند.

---

1. Glass & Cook

2. Galloway

3. Northouse

در این پژوهش بر اساس مبانی نظری گفته شد که صخره شیشه‌ای می‌تواند به‌عنوان مانعی در عملکرد کارکنان زن در سازمان‌ها باشد در این بین از متغیر سکوت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی نام برده شد؛ چراکه زنان به دلایل شرایط بازار کار مجبورند در برابر ناملایمات و تبعیضاتی که با آنها صورت می‌گیرد سکوت را اختیار کنند. به همین خاطر این موضوع در میان کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان کشور به‌عنوان متولی اصلی ورزش که عملکرد کارکنان آن بر ورزش کل کشور تأثیرگذار خواهد بود انتخاب شد. نتایج این پژوهش می‌تواند برای تمامی سازمان‌های ورزش کشور که تعدادی از نیروهای کارمند آنها را زنان تشکیل می‌دهند سودمند باشد؛ چراکه عملکرد سازمان با استفاده از تمامی توانمندی‌های نیروهای انسانی آن محقق خواهد شد و نارضایتی زنان در سازمان می‌تواند از تمام کارایی آنان در سازمان بکاهد.

با توجه به مطالب فوق و بنا بر اهمیت نقش زنان در سازمان‌های ورزشی، تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا بین پدیده صخره شیشه‌ای با عملکرد سازمانی رابطه‌ای وجود دارد؟ و آیا سکوت سازمانی می‌تواند نقش میانجی را بین این دو متغیر ایفا کند؟

### مبانی نظری

بررسی‌ها نشان می‌دهد که زنان نه‌تنها در کشورهای درحال توسعه بلکه در کشورهای توسعه‌یافته نیز سهم بسیار اندکی در پست‌های مدیریتی دارند. زنان از دیدگاه تاریخی همواره در پست‌هایی از سازمان‌ها قرار گرفته‌اند که ناگزیر بوده‌اند کارهای تکراری انجام دهند و پست‌هایی در سطوح پایین احراز کنند. بیشتر آنها در پست‌های ستادی و به‌عنوان دستیار مدیران صفی انجام‌وظیفه کرده‌اند و به‌ندرت



مسئولیت‌های مدیران صفی را بر عهده داشته‌اند (بورتون و پارکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)؛ ازاین‌رو نتوانسته‌اند در سازمان‌ها قدرت چندانی کسب نمایند؛ بنابراین در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز دخالت و نفوذ چندانی ندارند. به‌ویژه اینکه اگر سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های تصمیم‌گیری فرض شوند (بر اساس نظر دیل کارنگی)؛ در این صورت تصمیمات با ائتلافی از نیروهای سازمانی اخذ می‌شوند و چون زنان در این ائتلاف نتوانسته‌اند جایگاه مناسبی برای خود بیابند؛ ازاین‌رو فاقد قدرت سازمانی هستند (مائوم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

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. یکی از موضوعات اساسی که در حوزه مورد اشاره مورد توجه بوده؛ ارتقاء زنان به سطوح بالاتر مدیریتی بوده است که در تشریح آن از پدیده‌ای موسوم به صخره شیشه‌ای یاد می‌شود. اصطلاح صخره شیشه‌ای اولین بار در سال ۱۹۸۶، به وسیله مجله وال‌استریت به کار رفت (جکسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). این کنایه، به تبعیض جنسیتی اشاره می‌کرد که مانع آشکاری را شرح می‌دهد که زنان را از رشد بالاتر از یک سطح مشخص در سازمان باز می‌داشت (ویر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). بر پایه پژوهش‌ها زنان پس از ورود به سازمان‌ها همگام به مردان شروع به رشد و بالندگی می‌کنند و سطوح گوناگون سازمان را پشت سر می‌گذارند؛ اما هر چه زنان به سطوح بالاتر سازمانی می‌رسند، سرعت رشد و ارتقای آنها کاهش می‌یابد تا جایی که عامل‌هایی نادیدنی آنها را از دستیابی به مشاغل سطح بالای سازمان باز می‌دارد. این عامل‌های نادیدنی را

---

1. Burton & Parker

2. Maume

3. Jackson

4. Weyer

صخره شیشه‌ای<sup>۱</sup> می‌نامند (چی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). این اصطلاح به‌روشنی جایی را در سازمان نشان می‌دهد که هیچ دلیل روشنی نیست که زنان نتوانند به آنجا دست یابند؛ ولی در واقعیت، دستیابی زنان به آنجا ممکن نیست (میترا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). زنان شایسته و توانمند، با نگاه کردن به سطوح بالای سازمان از میان این صخره شیشه‌ای جایگاه‌هایی را می‌بینند که شایستگی رسیدن به آنها را دارند؛ ولی به خاطر سدهای نادیدنی، توانایی شکستن این صخره شیشه‌ای را ندارند (غفوری و گل پرور، ۱۳۸۸). صخره شیشه‌ای بیان می‌دارد که زنان در دستیابی به سطوح بالای سلسله‌مراتب شکست می‌خورند و ناکام هستند. این عامل و شکست باعث می‌شود تصور کنند یک صخره شیشه‌ای وجود دارد، یعنی موانعی تبعیض‌آمیز، در راه تلاش خود برای دستیابی به سطوح عالی مدیریتی در سازمان‌ها مشاهده می‌کنند. موانعی نامرئی و غیرقابل عبور که از دستیابی اقلیت‌ها به رده‌های بالای سازمانی جلوگیری می‌کند. این موانع می‌توانند واقعی یا ادراکی باشند (سینگ و وینیکامب<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

آنچه می‌توان به‌طور صریح بیان این است که حیات سازمان درگرو عملکرد صحیح کارکنان است و مدیران باید متوجه باشند که با مدیریت مؤثر عملکرد می‌توانند کارکنان را پرورش داده و نقاط قوت و ضعف آنان را گوشزد نمایند و به‌سوی آرمان‌ها و اهداف سازمانی پیش روند (رمز گویان، ۱۳۹۲). عملکرد عبارت است از مجموعه رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند. به عبارتی عملکرد، میزان حصول و بازدهی که به‌موجب اشتغال فرد در شغلش حاصل

1. Glass Rock

2. Chi

3. Mitra

4. Singh & Vinicomp

می‌شود را گویند (آرمسترانگ، ۱۳۸۳). مدیریت عملکرد در کامل‌ترین مفهوم خود بر این باور استوار است که هر فعالیتی توسط افراد در سطوح مختلف انجام می‌گیرد در دستیابی به هدف کلی سازمان کمک می‌کند؛ بنابراین، به آنچه افراد انجام می‌دهند، نحوه انجام کار و آنچه باید حاصل شود مربوط می‌شود. مدیریت عملکرد تمام اقدامات رسمی و غیررسمی سازمان برای افزایش کارایی فردی، گروهی و سازمانی و توسعه مداوم دانش، مهارت و شایستگی را شامل می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). عملکرد به عنوان ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول یک دوره مشخص از زمان انجام می‌دهد. عملکرد شغلی به معنای درجه‌ای است که کارکنان مشاغلی را که در یک شرایط کاری معین به آنان واگذار شده است، انجام می‌دهند (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۴).

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان تحت فشار مالی زیادی به سر می‌برند، بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی همچون سکوت سازمانی می‌شود (سالده<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). پیندر و هارلوز سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های

---

1. Slade

رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌کنند (پیندار و هارلوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است (دیمیتریس و واکولا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله‌دارند. همچنین این پدیده رفتاری به‌وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه‌سازمانی مؤثر می‌شود؛ ازاین‌رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (پرلو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). به‌طورکلی سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است (موریسون و میلیکن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

### پیشینه پژوهش

تحقیقات متعددی در زمینه موانع ارتقای زنان در پست‌های مدیریتی صورت گرفته است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود. نتایج تحقیق طالقانی و همکاران (۱۳۸۸) با عنوان بررسی تأثیر سقف شیشه‌ای بر کاهش توانمندی زنان در سازمان توسعه برق ایران نشان داد که میان جامعه‌پذیری ناتوانی و خود ناتوان انگاری زنان با کاهش توانمندی آنان، رابطه مستقیم وجود دارد و سقف شیشه‌ای نیز به‌طور غیرمستقیم (از طریق دو عامل یاد شده) بر کاهش توانمندی بانوان اثر می‌گذارد.

1 . Pinder & Harlos

2 . Dimitris & Vakola

3 . Perlow

4 . Morrison & Milliken

تحقیق نصیری، اردلان و بهشتی راد (۱۳۹۴) با عنوان بررسی تأثیر صخره شیشه‌ای بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی که در میان کارکنان زن دانشگاه بوعلی سینای همدان انجام دادند نشان داد که اثر مستقیم صخره شیشه‌ای بر اشتیاق شغلی منفی و معنادار است؛ اما اثر مستقیم این متغیر بر سکوت سازمانی مثبت و معنادار است. همچنین، اثر سکوت سازمانی بر اشتیاق شغلی نیز منفی و معنادار است و نیز اثر غیرمستقیم صخره شیشه‌ای بر روی اشتیاق شغلی با میانجیگری سکوت سازمانی منفی و معنادار است. پژوهش آزادان و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان وضعیت سقف شیشه‌ای و تأثیر آن بر کاهش توانمندی زنان در سازمان‌های ورزشی استان آذربایجان شرقی نشان داد که بین دیدگاه‌های زنان و مردان به وجود سقف شیشه‌ای در سازمان و جامعه‌پذیری ضعف تفاوت معناداری وجود دارد؛ به‌طوری‌که زنان بیشتر از مردان به وجود سقف شیشه‌ای و مردان بیشتر از زنان به جامعه‌پذیری ضعف اعتقاد دارند. همچنین نتایج نشان داد سقف شیشه‌ای به‌طور مستقیم بر توانمندی، جامعه‌پذیری ضعف و خود ناتوان انگاری اثرگذار است. همچنین نتایج تحقیق الهیاری و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان نقش سقف شیشه‌ای بر وضعیت توانمندی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران نشان داد که سقف شیشه‌ای به‌طور مستقیم بر افزایش توانمندی بانوان اثر می‌گذارد.

همچنین گالوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود به بررسی سقف شیشه‌ای به‌عنوان مانع پیشرفت زنان در حوزه مدیریت ورزش انجام داد دریافت که اکثر پست‌های مدیریتی ادارات ورزش در تسلط مردان است این در حالی است که زنان با توجه رو روحیات و

---

1. Galloway

رفتار خود به سبک‌های رهبری موفق کاریزما و تحول‌گرا بسیار نزدیک‌تر از مردان هستند که این عامل لزوم حضور زنان را در پست‌های مدیریتی ورزش را نشان می‌دهد. حجازی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی نشان داد که سقف شیشه‌ای در کشور لبنان به‌صورت زیادی وجود دارد و این عامل دست‌مزد و ساعات کاری زنان و مردان را تحت تأثیر خود قرار داده است. وی عوامل فرهنگی و اجتماعی را مهم‌ترین عوامل پدیدآورنده سقف شیشه‌ای در لبنان بیان کرده است. نتایج تحقیق گلاس و کوک<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) با عنوان رهبری در رأس: درک چالش‌های صخره شیشه‌ای زنان در پست‌های بالای مدیریت، نشان داد که زنان بیشتر از مردان نسبت به موقعیت‌های رهبری پر ریسک ارتقاء می‌یابند ولی اغلب از حمایت یا اقتدار برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود حمایت نمی‌کنند. همچنین مدیران زنان اغلب نسبت به هم‌نوعان مرد خود کوتاه‌تر دیده می‌شوند. سوروجلال<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در تحقیق خود با عنوان نفوذ سقف شیشه‌ای در موقعیت‌های رهبری ورزشی که از تجربیات زندگی زنان کشور آفریقای جنوبی استفاده کرده است دریافت، در میان چالش‌های بسیاری که شرکت‌کنندگان باید بر آن غلبه کنند، کلیشه‌های جنسیتی، حمایت از مدیریت، تعادل کار و زندگی و فریب‌گرایی گروهی است؛ و پیشنهاد کرد که غلبه بر این چالش‌ها نیازمند استحکام، تمرکز، برنامه‌ریزی برای موفقیت و پرخاشگری است.

همان‌گونه که در تحقیقات داخلی و خارجی مشاهده گردید، باوجود توانمندی‌های بالای زنان در سازمان‌ها؛ اما مردان در سازمان برای آنها موانعی ایجاد می‌کنند که مجبورند به‌سختی ارتقا یابند. همچنین با مرور پیشینه پژوهش چه در داخل

---

1. Hejase

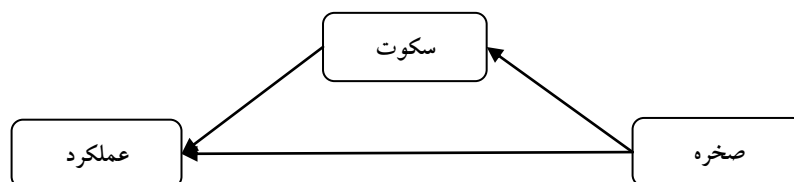
2. Glass &amp; Cook

3. Surujlal

و چه در خارج از کشور تحقیق مشابهی در سازمان‌های ورزشی صورت نگرفته است. همچنین تحقیق مشابهی که رابطه متغیرهای صخره شیشه‌ای، سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان را در سازمان مورد سنجش قرار دهد نیز مشاهده نگردید که همین عوامل ضرورت انجام چنین پژوهشی را بیش‌ازپیش ضرورت می‌بخشد؛ بنابراین بر اساس مبانی نظری گفته شده و پیشینه تحقیق، مدل پیشنهادی زیر ارائه می‌گردد؛ که در آن صخره شیشه‌ای به عنوان متغیر مستقل و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. سکوت سازمانی نیز نقش میانجی مدل را بر عهده دارد.

در انتها بر اساس مدل پیشنهادی پژوهش، فرضیه‌های زیر شکل می‌گیرد.

- صخره شیشه‌ای بر عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان اثر مثبت و معناداری دارد.
- صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان اثر مثبت و معناداری دارد.
- سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان اثر مثبت و معناداری دارد.
- سکوت سازمانی نقش میانجی مثبت و معناداری میان صخره شیشه‌ای و عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان ایفا می‌کند.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

## تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش

با توجه به اینکه هدف اصلی تحقیق، بررسی ارتباط میان عناصر صخره شیشه‌ای و عملکرد سازمانی عنوان شده، صخره شیشه‌ای به عنوان متغیر مستقل و سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته است.

**تعریف مفهومی صخره شیشه‌ای:** صخره شیشه‌ای دربرگیرنده همه حواشی انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل (ناامن) و چالشی است. این پدیده بیان می‌کند، احتمال اینکه زنان به پست‌های مدیریتی با خطر شکست و انتقاد بالا انتصاب شوند، از مردان بیشتر بوده است و اگر بخواهیم ارتباط بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان مدیریت آن را بر عهده دارند، به طور عمده، در بحران قرار دارند (رایان و هسلاام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

**تعریف عملیاتی صخره شیشه‌ای:** صخره شیشه‌ای در این پژوهش به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته است و هدف آن است رابطه این مانع برای پست‌های مدیریتی زنان را با متغیرهای سکوت سازمانی و عملکردشان مورد سنجش قرار دهد. مؤلفه‌های آن شامل، ویژگی‌های زنان در رهبری، طرفداری درون گروهی مردان، عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه‌های مردانه سازمان، فقدان شبکه‌های حمایتی برای زنان، عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی است که در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت در مقیاس فاصله‌ای (از بسیار کم تا بسیار زیاد) و توسط پرسش‌نامه ضرغامی فرد و بهبودی (۱۳۹۳) مورد ارزیابی قرار گرفت.

1. Ryan & Haslam

**تعریف مفهومی سکوت سازمانی:** سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به دلایل متفاوت از اظهارنظر در رابطه با مشکلات سازمان خودداری و امتناع ورزیده و سکوت می‌کنند (رضایی فر، ۱۳۹۱).

**تعریف عملیاتی سکوت سازمانی:** در این پژوهش سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است و هدف آن است که رابطه آن با پدیده صخره شیشه‌ای سنجیده شود. سه مؤلفه در نظر گرفته شده برای سکوت سازمانی (سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه) که با طیف پنج درجه‌ای لیکرت در مقیاس فاصله‌ای (از بسیار کم تا بسیار زیاد) و توسط پرسش‌نامه واکولا و بوراداس (۲۰۰۲) ارزیابی شد.

**تعریف مفهومی عملکرد سازمانی:** عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. برخی دیگر بر این باورند که عملکرد عبارت است از: نتایج مرتبط بر فعالیت‌هایی که سازمان انجام می‌دهد (رهنورد، ۱۳۸۷).

**تعریف عملیاتی عملکرد سازمانی:** عملکرد سازمانی نیز در این پژوهش به عنوان دیگر متغیر وابسته در نظر گرفته شده است و هدف آن است که رابطه آن با پدیده صخره شیشه‌ای سنجیده شود؛ که با استفاده از پرسش‌نامه هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) که شامل ۷ مؤلفه توانایی عملکرد، وضوح عملکرد، کمک، مشوق عملکرد، ارزیابی عملکرد، اعتبار عملکرد و محیط عملکرد مورد سنجش قرار خواهد گرفت؛ که بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) مورد ارزیابی قرار گرفت.

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع توصیفی \_ پیمایشی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. از لحاظ هدف در دسته تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر اجرا، به شکل میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش را تمامی کارکنان و مدیران زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان کشور در سال ۹۷ تشکیل دادند. تعداد زنان شاغل در این وزارتخانه بر اساس گزارش معاونت نیروی انسانی وزارت ورزش و جوانان ۳۸۵ نفر می‌باشند (۳۷۰ کارمند، ۲ معاون، ۴ مدیرکل و ۹ معاون مدیرکل). نمونه به صورت تمام شمار در نظر گرفته شد؛ اما در نهایت تعداد ۲۸۱ پرسش‌نامه صحیح اخذ گردید و به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفتند.

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات اولیه از پرسش‌نامه‌های استاندارد صخره شیشه‌ای ضرغامی فرد و بهبودی (۱۳۹۳)، پرسش‌نامه سکوت سازمانی واکولا و بوراداس (۲۰۰۲) و پرسش‌نامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) استفاده شد. همچنین سؤالاتی را در زمینه ویژگی‌های جمعیت شناختی آنان که شامل سن، وضعیت تأهل، تحصیلات و سابقه کاری در ۵۸ سؤال طراحی شد. به دلیل استفاده از چندین پرسش‌نامه در این تحقیق، نظر اساتید، کاهش سؤالات و تغییر در بیان برخی سؤالات، از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که تمامی سؤالات دارای بار عاملی بالای ۰/۴ بود که نشان از تأیید پرسش‌نامه مورد استفاده را دارد. همچنین معناداری آزمون بارتلت در سطح اطمینان ۹۹ درصد و مقدار مناسب شاخص آماری کیزرمیر (KMO)، حاکی از همبستگی و مناسبت متغیرهای مورد نظر برای انجام تحلیل عاملی است. جدول ۱ آزمون تحلیل عاملی را با استفاده از شاخص آماری کیزرمیر و آزمون بارتلت نشان می‌دهد.

جدول ۱. آزمون تحلیل عاملی اکتشافی برای متغیرهای پژوهش

| متغیرها        | کیزر میر | بارتلت | درجه آزادی | سطح معناداری |
|----------------|----------|--------|------------|--------------|
| صخره شیشه‌ای   | ۰/۸۵۴    | ۳۰۶۲/۹ | ۳۰۰        | ۰/۰۰۱        |
| سکوت سازمانی   | ۰/۱۶۹۶   | ۱۱۰۶/۱ | ۶۶         | ۰/۰۰۱        |
| عملکرد سازمانی | ۰/۸۹۴    | ۲۹۷۸/۴ | ۲۱۰        | ۰/۰۰۱        |

برای به دست آوردن پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید، مقدار ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش برای پرسش‌نامه صخره شیشه‌ای ۰/۹۰، پرسش‌نامه سکوت سازمانی ۰/۷۱ و برای پرسش‌نامه عملکرد سازمانی ۰/۹۱ گزارش گردید. با توجه به اینکه ضرایب به دست آمده بالای ۰/۷ می‌باشند، لذا پایایی ابزار پژوهش نیز تأیید گردید. جدول زیر نتایج نهایی آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. آلفای کرونباخ نهایی متغیرهای پژوهش

| متغیر        | گویه                                          | پایایی گویه | پایایی کل |
|--------------|-----------------------------------------------|-------------|-----------|
| صخره شیشه‌ای | ویژگی‌های زنان در رهبری                       | ۰/۶۹        | ۰/۹۰      |
|              | مردان درون گروهی طرفداری                      | ۰/۶۱        |           |
|              | سازمان مردانه شبکه‌های به ورود زنان تمایل عدم | ۰/۶۶        |           |
|              | شبکه‌های حمایتی فقدان                         | ۰/۷۱        |           |
|              | سازمانی عوامل                                 | ۰/۹۱        |           |
|              | فرهنگی عوامل                                  | ۰/۶۸        |           |
| سکوت سازمانی | سکوت تدافعی                                   | ۰/۶۴        | ۰/۷۱      |
|              | سکوت مطیع                                     | ۰/۶۷        |           |
|              | سکوت نوع دوستانه                              | ۰/۷۷        |           |

|      |                            |
|------|----------------------------|
| ۰/۷۴ | توانایی عملکرد             |
| ۰/۶۷ | وضوح عملکرد                |
| ۰/۸۰ | کمک                        |
| ۰/۹۱ | عملکرد سازمانی مشوق عملکرد |
| ۰/۸۰ | ارزیابی عملکرد             |
| ۰/۸۱ | اعتبار عملکرد              |
| ۰/۸۴ | محیط عملکرد                |

برای انجام این پژوهش از آمار توصیفی (میانگین، جداول، همبستگی، تحلیل عاملی، آلفای کرونباخ و...) به کمک نرم‌افزار Spss نسخه ۲۰ و به‌منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق و مدل پیشنهادی از آزمون تحلیل معادلات ساختاری (SEM) به‌وسیله نرم‌افزار ایموس نسخه ۲۴ استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### آمار توصیفی

نتایج پژوهش نشان داد که از ۲۸۱ نفر نمونه آماری، بیشتر پاسخگویان در محدوده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارند و رده سنی بیشتر از ۵۰ سال کمترین تعداد پاسخگویان را به خود اختصاص داده است؛ که ۸۸ درصد پاسخ‌دهندگان متأهل می‌باشند. همچنین توزیع فراوانی نمونه‌ها بر اساس وضعیت تحصیلات بیانگر آن است که ۵۰ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات لیسانس و ۰/۳۶ کارشناسی ارشد می‌باشند. میزان توزیع فراوانی نمونه‌ها بر اساس نوع پست سازمانی بیانگر آن است که ۹۵ درصد زنان شاغل در وزارت ورزش و جوانان فاقد پست مدیریتی هستند و به‌عنوان کارمند مشغول

به کار هستند. همچنین بررسی میانگین متغیرهای اصلی پژوهش نشان داد، به ترتیب، سکوت سازمانی با میانگین ۳/۱۴، صخره شیشه‌ای با میانگین ۳/۱۱ و عملکرد کارکنان در سازمان با میانگین ۳/۰۶، در محدوده بالاتر از میانگین قرار دارند.

جدول ۳. نتایج توصیفی مربوط به متغیرهای تحقیق

| انحراف<br>معیار کل | میانگین کل | انحراف معیار | میانگین | مؤلفه‌ها                               | ابعاد          |
|--------------------|------------|--------------|---------|----------------------------------------|----------------|
| ۰/۵۸               | ۳/۱۱       | ۰/۶۵         | ۳/۲۵    | ویژگی زنان در رهبری                    | صخره شیشه‌ای   |
|                    |            | ۰/۷۵         | ۳/۱۳    | طرفداری درون‌گروهی مردان               |                |
|                    |            | ۰/۸۳         | ۲/۹۸    | عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه مردان |                |
|                    |            | ۰/۹۲         | ۴/۱۸    | فقدان شبکه حمایتی                      |                |
|                    |            | ۰/۷۹         | ۲/۹۶    | عوامل سازمانی                          |                |
|                    |            | ۰/۷۸         | ۲/۸۵    | عوامل فرهنگی                           |                |
| ۰/۵۱۷              | ۳/۱۴       | ۰/۶۴         | ۲/۹۴    | سکوت تدافعی                            | سکوت سازمانی   |
|                    |            | ۰/۶۷         | ۳/۳۵    | سکوت مطیع                              |                |
|                    |            | ۰/۷۹         | ۳/۱۳    | سکوت دوستانه                           |                |
| ۰/۶۴               | ۳/۰۶       | ۰/۸۸         | ۳/۴۳    | توانایی عملکرد                         | عملکرد کارکنان |
|                    |            | ۰/۷۲         | ۲/۸۵    | وضوح عملکرد                            |                |
|                    |            | ۰/۹۰         | ۲/۸۰    | کمک                                    |                |
|                    |            | ۰/۸۹         | ۲/۸۴    | مشوق عملکرد                            |                |
|                    |            | ۰/۸۶         | ۳/۰۱    | ارزیابی عملکرد                         |                |
|                    |            | ۲/۸۶         | ۳/۱۹    | اعتبار عملکرد                          |                |
|                    |            | ۰/۸۶         | ۳/۵۷    | محیط عملکرد                            |                |

جهت آزمون نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگراف اسمیرنوف استفاده شده که مشخص شد داده‌های نمونه مورد نظر از توزیع غیر نرمال برخوردار می‌باشند؛ بنابراین جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده خواهد شد (با توجه به بالا بودن نمونه‌های تحقیق {۲۸۱ نفر} هم می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد).

جدول ۴. نتایج آزمون فرض نرمال بودن پرسش‌نامه‌ها و ابعاد آنها توسط آزمون K-S

| ابعاد          | مؤلفه‌ها                               | گویه‌ها | میانگین | کلموگراف اسمیرنوف | معناداری |
|----------------|----------------------------------------|---------|---------|-------------------|----------|
| صخره شیشه‌ای   | ویژگی زنان در رهبری                    | ۵       | ۳/۲۵    | ۱/۴۵              | ۰/۰۲۴    |
|                | طرفداری درون گروهی مردان               | ۳       | ۳/۱۳    | ۲/۱۲              | ۰/۰۰۱    |
|                | عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه مردان | ۴       | ۲/۹۸    | ۱/۶۹              | ۰/۰۰۷    |
|                | فقدان شبکه حمایتی                      | ۴       | ۴/۱۸    | ۱/۵۸              | ۰/۰۱۴    |
|                | عوامل سازمانی                          | ۴       | ۲/۹۶    | ۱/۵۱              | ۰/۰۲۱    |
|                | عوامل فرهنگی                           | ۴       | ۲/۸۵    | ۱/۹۷              | ۰/۰۰۱    |
| سکوت سازمانی   | سکوت تدافعی                            | ۴       | ۲/۹۴    | ۲/۴۵              | ۰/۰۰۱    |
|                | سکوت مطیع                              | ۴       | ۳/۳۵    | ۱/۹۷              | ۰/۰۰۱    |
|                | سکوت دوستانه                           | ۵       | ۳/۱۳    | ۱/۳۲              | ۰/۰۶۳    |
| عملکرد کارکنان | توانایی عملکرد                         | ۳       | ۳/۴۳    | ۱/۸۰              | ۰/۰۰۳    |
|                | وضوح عملکرد                            | ۳       | ۲/۸۵    | ۱/۹۱              | ۰/۰۰۱    |
|                | کمک                                    | ۳       | ۲/۸۰    | ۱/۹۹              | ۰/۰۰۱    |
|                | مشوق عملکرد                            | ۳       | ۲/۸۴    | ۲/۹۹              | ۰/۰۰۱    |
|                | ارزیابی عملکرد                         | ۳       | ۳/۰۱    | ۲/۰۸              | ۰/۰۰۱    |
|                | اعتبار عملکرد                          | ۳       | ۳/۱۹    | ۲/۱۷              | ۰/۰۰۱    |
|                | محیط عملکرد                            | ۳       | ۳/۵۷    | ۰۲/۰۹             | ۰/۰۰۱    |

## آمار استنباطی

جدول زیر نتایج همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. نتایج نشان دهنده ارتباط مثبت و معناداری میان کاهش عملکرد کارکنان با صخره شیشه‌ای (۰/۷۷) و سکوت سازمانی (۰/۴۰) وجود دارد. در تمامی متغیرها به جز سکوت مطیع ارتباط مثبت و معناداری مشاهده گردید.

جدول ۵. جدول دوبعدی همبستگی بین عامل‌های تحقیق

| عوامل               | همبستگی  | کاهش عملکرد کارکنان | صخره شیشه‌ای | سکوت سازمانی |
|---------------------|----------|---------------------|--------------|--------------|
| کاهش عملکرد کارکنان | اسپیرمن  | ۱                   |              |              |
|                     | معناداری |                     |              |              |
| صخره شیشه‌ای        | اسپیرمن  | ۰/۷۷۰               | ۱            |              |
|                     | معناداری | ۰/۰۰۱               |              |              |
| سکوت سازمانی        | اسپیرمن  | ۰/۴۴۲               | ۰/۳۹۶        | ۱            |
|                     | معناداری | ۰/۰۰۱               | ۰/۰۰۱        |              |

به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تحلیل معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج آزمون نشان داد صخره شیشه‌ای با میزان اثر ۰/۷۴ بر کاهش عملکرد کارکنان زن در سازمان اثرگذار است؛ همچنین سکوت سازمانی نیز ۰/۲۹ بر کاهش عملکرد تأثیرگذار است. میزان اثر صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی نیز بسیار بالا است که اثر ۰/۸۰ را دارد.

جدول ۶. نتایج تحلیل معادلات ساختاری مدل پژوهش

| فرضیه                          | میزان اثر | خطای استاندارد | آماره تی | سطح معناداری |
|--------------------------------|-----------|----------------|----------|--------------|
| صخره شیشه‌ای <--- کاهش عملکرد  | ۰/۷۴۲     | ۰/۲۴۸          | ۳/۷۴۴    | ۰/۰۰۱        |
| سکوت سازمانی <--- کاهش عملکرد  | ۰/۲۹۳     | ۰/۱۹۸          | ۲/۶۰۵    | ۰/۰۱۸        |
| صخره شیشه‌ای <--- سکوت سازمانی | ۰/۹۰۳     | ۰/۱۲۸          | ۸/۴۹۴    | ۰/۰۰۱        |

همچنین نتایج ارتباطات بین متغیرهای تحقیق نشان داد بین تمامی زیر متغیرهای پژوهش با متغیرهای اصلی اثر معناداری وجود دارد و تنها سکوت دوستانه اثر معناداری نداشت. میزان اثرات حاصل از متغیرهای مدل پژوهش در آزمون تحلیل معادلات ساختاری در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۷. نتایج اثرات متغیرهای مدل پژوهش

| متغیر پنهان         | متغیر مشاهده شده                       | میزان اثر | خطای استاندارد | آماره تی | سطح معناداری |
|---------------------|----------------------------------------|-----------|----------------|----------|--------------|
| صخره شیشه‌ای <-->   | ویژگی زنان در رهبری                    | ۰/۵۹۱     | ۰/۱۵۴          | ۷/۹۷۶    | ۰/۰۰۱        |
| صخره شیشه‌ای <-->   | طرفداری درون گروهی مردان               | ۰/۴۳۲     | ۰/۰۹۲          | ۶/۳۳۲    | ۰/۰۰۱        |
| صخره شیشه‌ای <-->   | عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه مردان | ۰/۵۶۲     | ۰/۰۷۶          | ۸/۶۷۲    | ۰/۰۰۱        |
| صخره شیشه‌ای <-->   | فقدان شبکه حمایتی                      | ۰/۶۲۷     | ۰/۱۴۴          | ۸/۵۰۰    | ۰/۰۰۱        |
| صخره شیشه‌ای <-->   | عوامل سازمانی                          | ۰/۷۸۴     | ۰/۲۳۰          | ۹/۴۷۲    | ۰/۰۰۱        |
| صخره شیشه‌ای <-->   | عوامل فرهنگی                           | ۰/۷۴۷     | ۰/۱۵۵          | ۹/۰۴۱    | ۰/۰۰۱        |
| سکوت سازمانی <-->   | سکوت تدافعی                            | ۰/۷۹۲     | ۰/۱۹۶          | ۹/۵۶۸    | ۰/۰۰۱        |
| سکوت سازمانی <-->   | سکوت مطیع                              | ۰/۵۳۱     | ۰/۰۸۲          | ۸/۵۱۰    | ۰/۰۰۱        |
| سکوت سازمانی <-->   | سکوت دوستانه                           | ۰/۱۱۵     | ۰/۱۲۶          | ۱/۷۷۵    | ۰/۰۷۶        |
| عملکرد سازمانی <--> | توانایی عملکرد                         | ۰/۸۰۰     | ۰/۰۶۳          | ۱۰/۱۸۷   | ۰/۰۰۱        |

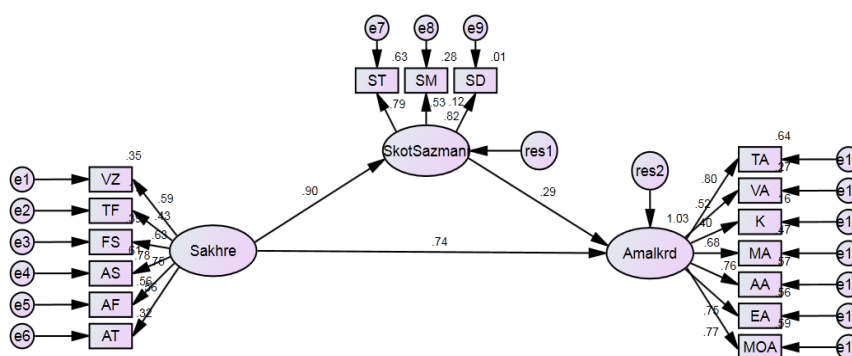
|                     |                |       |       |        |       |
|---------------------|----------------|-------|-------|--------|-------|
| عملکرد سازمانی <--> | وضوح عملکرد    | ۰/۵۲۱ | ۰/۰۶۰ | ۸/۹۲۹  | ۰/۰۰۱ |
| عملکرد سازمانی <--> | کمک            | ۰/۳۹۶ | ۰/۰۷۶ | ۶/۵۶۳  | ۰/۰۰۱ |
| عملکرد سازمانی <--> | مشوق عملکرد    | ۰/۶۸۳ | ۰/۰۷۱ | ۱۲/۱۴۸ | ۰/۰۰۱ |
| عملکرد سازمانی <--> | ارزیابی عملکرد | ۰/۷۵۵ | ۰/۰۶۷ | ۱۳/۶۸۵ | ۰/۰۰۱ |
| عملکرد سازمانی <--> | اعتبار عملکرد  | ۰/۷۴۵ | ۰/۰۶۷ | ۱۳/۴۶۳ | ۰/۰۰۱ |
| عملکرد سازمانی <--> | محیط عملکرد    | ۰/۷۷۰ | ۰/۰۶۶ | ۱۴/۲۴۶ | ۰/۰۰۱ |

همچنین در جدول ۸ و شکل ۲، شاخص‌های برازش مدل مربوط به مدل پژوهش به همراه وزن رگرسیونی آنها آمده است.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل

| شاخص‌ها         | CMIN/DF | GFI   | AGFI  | NFI   | IFI   | CFI   | RMSEA |
|-----------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| برازش مدل نهایی | ۳/۴۶۳   | ۰/۹۳۴ | ۰/۹۰۸ | ۰/۸۹۲ | ۰/۹۲۱ | ۰/۹۵۴ | ۰/۰۸۳ |

نتایج برازش شاخص‌های مدل نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است (جدول ۸). همچنین مدل نهایی پژوهش در قالب نمودار ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار ایموس برای آزمون تحلیل معادلات ساختاری تأثیر صخره شیشه‌ای

بر کاهش عملکرد کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان، با نقش میانجیگری سکوت سازمانی در انتها فرضیات پژوهش بر اساس آزمون مدل (شکل ۲) و تحلیل معادلات ساختاری (جدول ۶)، مورد آزمون قرار گرفته‌اند.

### **فرضیه اول: صخره شیشه‌ای بر کاهش عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.**

از آنجایی که مقدار P-Value در مدل تحلیل معادلات ساختاری برابر  $3/744$  و مقدار P-Value آن برابر  $0/001$  است؛ بنابراین یافته اول تحقیق مبنی بر تأثیر صخره شیشه‌ای بر کاهش عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان تأیید می‌گردد. همچنین با توجه به ضریب تأثیر  $0/74$  صخره شیشه‌ای بر کاهش عملکرد کارکنان، این نتیجه بدین معناست که در شرایط فعلی حاکم، به ازای یک واحد کاهش در پدیده صخره شیشه‌ای،  $0/74$  درصد بر عملکرد کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان افزوده خواهد شد که میزان اثر بسیار قابل توجهی است.

### **فرضیه دوم: صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت و معناداری دارد.**

از آنجایی که مقدار P-Value در مدل تحلیل معادلات ساختاری برابر  $8/499$  و مقدار P-Value آن برابر  $0/001$  می‌باشد؛ بنابراین فرضیه دوم تحقیق مبنی بر تأثیر صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان تأیید می‌گردد. همچنین با توجه به ضریب تأثیر  $0/90$  صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی، این نتیجه بدین معناست که در شرایط فعلی حاکم، به ازای یک واحد کاهش در صخره شیشه‌ای،  $0/90$  از سکوت سازمانی کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان کاهش خواهد یافت که میزان اثر بسیار قابل توجهی است.

### فرضیه سوم: سکوت سازمانی بر کاهش عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

از آنجایی که مقدار P-Value در مدل تحلیل معادلات ساختاری برابر ۲/۶۰۵ و مقدار P-Value آن برابر ۰/۰۱۸ است؛ بنابراین فرضیه سوم تحقیق مبنی بر تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان تأیید می‌گردد. همچنین با توجه به ضریب تأثیر ۰/۲۹ سکوت سازمانی بر کاهش عملکرد کارکنان، این نتیجه بدین معناست که در شرایط فعلی حاکم، به ازای یک واحد کاهش در سکوت سازمانی کارکنان زن، ۰/۲۹ بر افزایش عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان افزوده خواهد شد.

### فرضیه چهارم: سکوت سازمانی نقش میانجی مثبت و معناداری میان صخره شیشه‌ای و عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان ایفا می‌کند.

به منظور بررسی معنادار بودن متغیر میانجی در مدل پژوهش از آزمون سوبل استفاده می‌شود. همان گونه که مشاهده گردید مجموع متغیر پیشین و میانجی اثرگذار بر متغیر ملاک بیشتر از میزان اثر مستقیم داشت. از طرفی آزمون سوبل این پژوهش با استفاده از نرم افزار آنالیز صورت گرفت که مقدار آن ۰/۰۰۱ به دست آمد که نشان از معنادار بودن اثر سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی میان صخره شیشه‌ای و عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان دارد.

### بحث و نتیجه گیری

زنان بخش مهمی از تأمین سرمایه در بحث توسعه هستند؛ بدین لحاظ، توجه به نقش آنها از موضوعات اساسی توسعه و مشارکت اجتماعی و اقتصادی به شمار

می‌رود و ابزار مهمی در تحقق دیگر اهداف توسعه محسوب می‌شود. شاخص میزان اهمیت، اعتبار و حضور واقعی زنان در جوامع امروزی به منزله توسعه‌یافتگی کشورها مطرح شده است و توسعه پایدار مبتنی بر توانمندسازی زنان است؛ به‌طوری‌که اندیشمندان اجتماعی همواره بر رفع موانع جنسیتی به منزله لزوم تحقق توسعه اقتصادی و اجتماعی تأکید کرده‌اند. (شیعه زاده، ۱۳۹۰). در این پژوهش بر اساس مبانی نظری گفته شد که صخره شیشه‌ای می‌تواند به‌عنوان مانعی در عملکرد کارکنان زن در سازمان‌ها باشد در این بین از متغیر سکوت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی نام برده شد؛ چراکه زنان به دلایل شرایط بازار کار مجبورند در برابر ناملایمات و تبعیضاتی که با آنها صورت می‌گیرد سکوت را اختیار کنند. به همین خاطر این موضوع در میان کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان کشور به‌عنوان متولی اصلی ورزش که عملکرد کارکنان آن بر ورزش کل کشور تأثیرگذار خواهد بود انتخاب شد. مرور تحقیقات داخلی و خارجی صورت گرفته در رابطه با موانع مدیریتی ارتقای زنان در پست‌های مدیریتی نشان داد، باوجود توانمندی‌های بالای زنان در سازمان‌ها؛ اما مردان در سازمان برای آنها موانعی ایجاد می‌کنند که مجبورند به‌سختی ارتقا یابند. با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش به بررسی رابطه صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداخت تا در شکستن صخره شیشه‌ای و افزایش توانمندی به زنان شایسته در مدیریت ورزش کمک کند.

نتایج یافته‌ها نشان داد صخره شیشه‌ای بر کاهش عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد که میزان این اثر برابر با ۰/۷۴ است. این یافته با نتایج تحقیق طالقانی و همکاران (۱۳۸۸) و الهیاری و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

باورهای مربوط به نقش‌های جنسیتی، یکی از اساسی‌ترین عواملی است که مانع حضور زنان در جامعه می‌شود. بر اساس این باورها، نقش دست‌دوم زنان ترویج می‌شود و حتی خود آنان متقاعد می‌شوند که نباید وظایف اصلی و اولیه را در جامعه عهده‌دار شوند. باور عمومی از دیرباز این بوده که زنان فقط قادر به انجام برخی از وظایف سنتی خاص هستند و فاقد توانایی‌های لازم برای انجام امور دیگرند. اعتقاداتی از این دست تمام اعتماد زنان را نسبت به توانایی‌های خود از بین می‌برد. بی‌توجهی به وجود پدیده صخره شیشه‌ای در سازمان به کاهش اشتیاق شغلی در کارکنان منجر می‌شود. اشتیاق شغلی مؤلفه‌ای مهم و مثبت در سلامت کارکنان و عاملی مؤثر در ایجاد نگرش‌های مثبت مرتبط با شغل و اکتساب منابع شغلی و منابع فردی، به‌ویژه خود کارآمدی، است که به انسجام و وحدت میان کارکنان منجر می‌شود و به شکل مستقیم یا غیرمستقیم مسیر رشد، تعالی و موفقیت را برای کارکنان و سازمان فراهم می‌آورد (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۴). به‌هرحال صخره شیشه‌ای بر روی جامعه‌پذیری ناتوانی و خود ناتوان انگاری اثر مثبت و معناداری دارد و همچنین جامعه‌پذیری ناتوانی و خود ناتوان انگاری بر روی توانمندسازی، اثری منفی و معنادار دارد. یعنی افزایش صخره شیشه‌ای باعث افزایش جامعه‌پذیری ناتوانی و خود ناتوان انگاری شده و در نهایت سبب کاهش توانمندی زنان در سازمان خواهد گردید (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۸).

دیگر آزمون تحقیق مبنی بر تأثیر صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان تأیید گردید. این نتیجه بدین معناست که در شرایط فعلی حاکم، به ازای یک واحد کاهش در صخره شیشه‌ای، ۰/۸۰ از سکوت سازمانی

کارکنان زن وزارت ورزش کاهش خواهد یافت که میزان اثر بسیار قابل توجهی است. یافته‌های حاصل با نتایج پژوهش‌های طالقانی و همکاران (۱۳۸۸)، انصیری و بهشتی راد (۱۳۹۳) و نصیری و همکاران (۱۳۹۴) همسوست. با توجه به اینکه زبان ابزار تعامل انسان‌ها در سازمان‌ها است، همین کارکنان هستند که به‌عنوان سرمایه استراتژیک و عامل حیات‌بخش در سازمان به منزله متولیان رصدخانه سازمانی نقش ایفا می‌کنند، مسائل فراروی سازمان و مدیران را شناسایی می‌کنند و برای حل آنها راه‌حل ارائه می‌دهند. وقتی کارکنان سکوت سازمانی را فرامی‌گیرند، رکود و بی‌حرکتی در شبکه‌های فیزیکی و اجتماعی آنها رسوب می‌کند و مزیت رقابتی سازمان بی‌معنا می‌شود. همچنین، این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمان می‌شود، که این امر در نهایت به ناتوانی سازمان در بررسی و تصحیح خطاها منجر می‌شود (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۴). به‌طور کلی، یافته‌های به‌دست‌آمده از مطالعه حاضر نشان داد زنان در سازمان‌های دولتی ایران، همانند مدیران زن در کشورهای غربی، با پدیده صخره شیشه‌ای مواجه‌اند. پس این مطالعه هم مانند مطالعات قبلی، استحکام این پدیده را تأیید می‌کند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان بیان کرد هنگامی که زنان در سازمان با عواملی همچون ترس از موفقیت، عدم حمایت سازمانی، فرهنگ مردسالاری، سطح حقوق و پرداخت‌ها، اقلیت زنان در سازمان، دامنه محدود مسئولیت‌ها، عدم تعادل بین مسئولیت‌های کار و زندگی و عدم بهره‌برداری صحیح از آموزش‌های ضمن خدمت برای زنان روبه‌رو هستند و در کنار این مسائل عدم تشویق، حمایت و برخورد صحیح مدیران در رابطه با بیان 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 افزایش سکوت سازمانی کارکنان زن مؤثر باشد. در نتیجه، می‌توان بیان کرد مدیریت در قرن حاضر نیازمند استفاده بیشتر و بهتر از نیروی زنان در عرصه مدیریت است و کشورهای در حال توسعه به این نتیجه رسیده‌اند که به منظور تحقق اهداف توسعه‌ای خود ناگزیر از مشارکت دادن زنان در مشاغل مدیریتی هستند (رایان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

همچنین، یافته دیگر تحقیق، مبنی بر تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان تأیید گردید. با توجه به ضریب تأثیر ۰/۲۹ سکوت سازمانی بر کاهش عملکرد کارکنان، این نتیجه بدین معناست که در شرایط فعلی حاکم، به ازای یک واحد کاهش در سکوت سازمانی کارکنان زن، ۰/۲۹ بر افزایش عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان افزوده خواهد شد. این یافته با نتایج تحقیق بزرگ نیا و عنایتی (۱۳۹۳)، عسکری و همکاران، (۱۳۹۵) همخوانی دارد. به عقیده محققان و صاحب‌نظران، جو سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان است (زارعی، ۱۳۹۱). سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن شکایت دارند. همچنین، این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود؛ از این رو سازمان توانایی

---

1. Ryan

بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد. از لحاظ اهمیت، محققان، سکوت سازمانی را به‌عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد می‌کنند که موجب می‌گردد تا گوناگونی و تفاوت‌های افکار و عقاید در سازمان از بین برود (لیوانوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). همچنین، صاحب‌نظران معتقدند که؛ سکوت می‌تواند همراه با پنهان کردن حقیقت باشد؛ یعنی امکان دارد افراد از صحبت کردن خودداری کنند و در نتیجه حقیقت را بیان نکنند (عسکری و همکاران، ۱۳۹۵). همان‌گونه که یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، هنگام وجود سکوت در سازمان، عملکرد کاهش می‌یابد. هنگامی که جو سکوت در سازمان حاکم باشد، دیدگاه‌ها و عقاید فرصت بیان نخواهند یافت؛ اما باید دانست که افزون بر آن، عواقب دیگری نیز ممکن است به همراه داشته باشد و علاوه بر کاهش رضایت و تعهد شغلی، با تأثیر منفی بر دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی که آینده یک سازمان را رقم می‌زنند، همراه باشد. شاید یکی از عمده‌ترین صدمات ناشی از آن را بتوان عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی دانست. در زمانی که سازمان‌های هزاره سوم در محیطی پویا و مملو از چالش‌های متنوع فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای بقای خود تلاش می‌کنند، نیازمند افرادی هستند که دلسوزانه برای حفظ حیات سازمان تلاش کرده، نه اینکه از روی بی‌تفاوتی و یا ترس از به خطر افتادن منافع خود سکوت پیش بگیرند؛ زیرا در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، کاهش می‌یابد. بدون ارائه بازخوردها، فعالیت‌های اصلاحی در زمان لازم انجام نمی‌گیرند و خطاها افزایش می‌یابد. پس می‌توان نتیجه گرفت که یکی از کارهای بسیار مهم مدیران و رهبران سازمان شناسایی و در هم شکستن جو سکوت سازمانی است تا از این طریق بتوانند ادامه حیات سازمان را تضمین نمایند.

آزمون سوبل نیز نشان داد که سکوت سازمانی نقش میانجی مثبت و معناداری میان صخره شیشه‌ای و عملکرد کارکنان زن شاغل در وزارت ورزش و جوانان ایفا می‌کند. نتایج کلی تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که اثر صخره شیشه‌ای هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان معنادار است. همچنین، سکوت سازمانی اثر معناداری بر عملکرد کارکنان زن می‌گذارد که از طریق آزمون سوبل نقش میانجی آن تأیید گردید. اگر قصد بر این است که عملکرد کارکنان زن در سازمان توسعه پیدا کند، ضروری است که مدیریت فضای سکوت و موانع ارتقا و چالش‌های حضور زنان در پست‌های مدیریتی را در سازمان ریشه کن کند. بدین ترتیب، هیچ‌گونه تهدیدی از جانب مدیریت برای کارکنان هنگام ابراز ایده‌ها وجود نخواهد داشت. بنابراین، تلاش برای شکستن صخره شیشه‌ای و فائق آمدن بر موانع در پیش روی زنان و راه‌های برون رفت از آن برای ارتقای عملکرد شغلی شایان ستایش است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد. آنچه در این پژوهش به دنبال آن بودیم، تبیین تأثیرپذیری عمل از پدیده صخره شیشه‌ای با آزمون نقش میانجی سکوت سازمانی بین کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان بود (شیعه زاده، ۱۳۹۰).

بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد هنگامی که زنان در سازمان با عواملی همچون ترس از موفقیت، عدم حمایت سازمانی، فرهنگ مردسالاری، سطح حقوق و پرداخت‌ها، اقلیت زنان در سازمان، دامنه محدود مسئولیت‌ها، عدم تعادل بین مسئولیت‌های کار و زندگی و عدم بهره‌برداری صحیح از آموزش‌های ضمن خدمت برای زنان روبه‌رو هستند و در کنار این مسائل عدم تشویق، حمایت و برخورد صحیح

مدیران در رابطه با بیان 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 عملکرد کارکنان زن مؤثر باشد. در نتیجه، می‌توان بیان کرد مدیریت در قرن حاضر نیازمند استفاده بیشتر و بهتر از نیروی زنان در عرصه مدیریت است و کشورهای در حال توسعه به این نتیجه رسیده‌اند که به‌منظور تحقق اهداف توسعه‌ای خود ناگزیر از مشارکت دادن زنان در مشاغل مدیریتی‌اند. یکی از شاخص‌های مهمی که به منزله معیار جنسیتی و نیز توانمندسازی زنان مورد توجه قرار می‌گیرد، میزان مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور و همچنین حضور آنان در پست‌های مدیریتی است. به‌رغم برنامه‌ریزی‌هایی که در این حوزه انجام شده است، حضور زنان در پست‌های مدیریتی هنوز چشمگیر نیست و به نظر می‌رسد که زنان در مسیر پیشرفت شغلی خود در سطوح مدیریتی با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو هستند (نصیری و همکاران، ۱۳۹۴).

در نهایت به‌عنوان یک نتیجه‌گیری کلی از نتایج پژوهش، به نظر می‌رسد وضعیت صخره شیشه‌ای در وزارت ورزش و جوانان مناسب نیست؛ بنابراین، شایسته است که مسئولان وزارت ورزش و جوانان به نظام شایسته‌سالاری تأکید کرده و کمیته‌ای از افراد مجرب و پایبند به نظام شایسته‌سالاری تحت عنوان کمیته مشورتی شایسته‌گزینی تشکیل دهند و همچنین از زنانی که قابلیت‌های لازم را در پست‌های مدیریتی از خود نشان داده‌اند، حمایت جدی به عمل آورده و آنها را مانند مردان به پست‌های کلیدی منصوب کند. در این راستا پیشنهادهای زیر به‌منظور ارائه راهکار به مسئولان و مدیران ورزش کشور جهت بهبود عملکرد سازمان ارائه می‌گردد.

- پیشنهاد برای رفع پدیده صخره شیشه‌ای در سازمان جهت بهبود عملکرد کارکنان زن
  - از طریق رسانه‌های جمعی (صداوسیما، مطبوعات و تریبون‌های عمومی) در جهت فضا سازی برای پذیرش زنان در مشاغل مدیریتی اقدام گردد و موفقیت‌های موردی زنان مدیر در سازمان برجسته‌تر شود.
  - ایجاد حس خودباوری و اعتماد به نفس در زنان با دادن مسئولیت‌های مختلف اجرایی به آنان در دستور کار سازمان‌های ورزشی قرار گیرد.
  - از زنان در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در تمام زمینه‌ها و امور سازمان مشارکت و همفکری گرفته شود.
  - برای پذیرش و برجسته کردن موفقیت‌های موردی زنان در مشاغل مدیریتی از سوی سازمان فضا سازی شود.
  - برای آشنایی مدیران، سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران با مقوله جنسیتی و فواید حضور مؤثرتر زنان در رده‌های بالای تصمیم‌گیری، سمینار و کارگاه‌های آموزشی تشکیل شود.
  - زمینه‌ای فراهم شود که تعادل بین مسئولیت‌های خانوادگی و مسئولیت‌های شغلی، که می‌تواند مانع موفقیت زنان در پست‌های بالای مدیریتی در سازمان باشد، برقرار شود.
  - جهت تناسب پرداخت‌ها با معیارهای اجتماعی عامل کارایی در پرداخت‌ها به نحوی در نظر گرفته شود که تابعی از میزان عملکرد کیفی و کمی کارکنان باشد.

- پیشنهاد برای رفع سکوت سازمانی در سازمان جهت رفع پدیده صخره شیشه‌ای و بهبود عملکرد کارکنان زن
- به مسئولان ورزش کشور پیشنهاد می‌شود جهت کاهش سکوت کارکنان زن، برنامه‌های مدیریت و بهسازی منابع انسانی را در راستای افزایش مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری را در اولویت قرار دهند.
- توصیه می‌شود مسئولان برای آگاهی از خواسته‌ها، پیشنهادهای کارکنان خود تدابیری بیندیشند و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها در نظر بگیرند.
- صندوق انتقادات و پیشنهادهای سازمان در محل‌های مناسبی نصب شود تا از طریق آن کارکنان بتوانند آزادانه و بدون ترس و واکنش‌های منفی نظر خود را در راستای شرایط جاری سازمان بیان کنند.
- پیشنهاد می‌شود جو سازمانی به گونه‌ای تقویت گردد تا برای کارکنان زن بدون نگرانی از مورد انتقاد قرار گرفتن توسط همکاران و بالادستان، اظهارنظر کرده و بدون ترس و مشکلات ناشی از آن، در مواقع لزوم اطلاعات خود را ارائه کنند.
- مهم شمردن عقاید جدید کارکنان زن، باعث می‌شود تا افراد به این باور برسند که ارائه ایده‌های آنها نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌ها دارد و نگرش‌های منفی در این زمینه اصلاح شود و در همین راستا می‌توان، نظام پاداش‌دهی مناسبی نیز برای بیان نظرات و ارائه پیشنهادهای خلاقانه ایجاد کرد.

## منابع

- Allahyari, F, Bayati, H, Sajjadi, S.N; Goodarzi, M; Alidoush Qahfarokhi, E. (2015), *The role of the glass ceiling on the status of women's empowerment in Tehran Municipal Sports Organization*, 4(13): 59-69. (in persian)
- Amini, F. Zamani, P. (1379), The gap between men and women in executive management, *Tadbir Journal*, 11: 109. (in persian)
- Armstrong, M. (2005), *performance management, Translation of Behrooz Gilij Khani and Dariush Gholamzadeh*, Tehran: Iran Industrial Research and Training Center, p. 6. (in persian)
- Askari, R., Sepaseh, F, Tavazo, Z. (2016), The Relationship between Organizational Silence and Organizational Performance in the Educational Patients of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, *Sunrise health*, 15(3): 22-29. (in persian)
- Azadan, M; Kouzchian, H, Bashiri, M; Nowruzi Seyyed Hosseini, R. (2015), Glass roof condition and its impact on women's empowerment in sports organizations (Case study: General Sports and Youth Department of East Azarbaijan Province), *Physiology and management research in sport*, 7(1): 39-50. (in persian)
- Bahrami, S; Zoroastrian, S; Yousefi, B. (2014), *The effect of job satisfaction on the affective commitment of the staff of the Ministry of Sports and Youth*, New Approaches to Sport Management, 2 (4): 87-96. (in persian)
- Bozorgnia Hosseini, S.F., Enayati, T. (2014), Organizational silence relation with university staff performance, *Journal of Ethics in Science and Technology*, 9(4):1-10. (in persian)
- Burton, L., & Parker, H. (2010), Gender typing in management: Evaluation of managerial subroles for sport, *Advancing Women in Leadership Journal*, 30, 1-10.
- Charbalesh, M. (2000), *Glass Cliff; Prevents Women's Growth*, Tadbir, 95: 70-83. (in persian)
- Cheladaur, P; Maddalena, A. (2009), *Human Resources Management in Olympic Sports Organizations*, Translation by Mehrzad Hamidi and Hossein Akbari Yazdi, Tehran University of Physical Education and Sport Sciences. (in persian)

- Chi, W. (2007), Glass ceiling or sticky floor? Examining the gender earnings differential across the earnings distribution in urban China, 1987- 2004", ***Journal of Comparative Economics***.
- Coakley, J. (2009), ***Sports in society: Issues and controversies (10th ed.)***, New York, New York: McGraw-Hill.
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007), ***Organizational silence: A new challenge for human resource management***, Athens university of economics and business, 1-19.
- Faraji, S. (2008), Investigating the Effect of Rock Cliffs on Women's Empowerment in Iran's Power Development Organization, ***Master's Thesis, Faculty of Management***, University of Tehran. (in persian)
- Galloway, B. J. (2012), The glass ceiling: examining the advancement of women in the domain of athletic administration, ***McNair Scholars Research Journal***, 5(1), 43-51.
- Ghafouri, M.R. Golparvar, M. (2009), Investigating the Relationship between Organizational Justice Styles and Organizational Commitment in Employees of the Municipality of Isfahan, ***Psychological Studies***, 5(4): 148 - 129. (in persian)
- Ghanbari, S; Beheshti Rad, R. (2015), Investigating the effect of organizational silence on card reduction and organizational performance based on Balanced Scorecard (BSC), ***Journal of Applied Sociology***, in Handwriting. (in persian)
- Glass, C., & Cook, A. (2016), Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling, ***The Leadership Quarterly***, 27(1), 51-63.
- Glass, C., & Cook, A. (2016), Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling, ***The Leadership Quarterly***, 27(1), 51-63.
- Hejase, A., & Dah, A. (2014), An Assessment of the Impact of Sticky Floors and Glass Ceilings in Lebanon, ***Procedia-Social and Behavioral Sciences***, 109, 954-964.

- Jackson, j. C. (2001), Women middle managers perception of the glass ceiling, **Women in management Review**, 16(1), 30-41.
- Lumpkin, A., Dodd, R. K., & McPherson, L. (2014), Does a Glass Ceiling Persist in Intercollegiate Athletics?, **Journal for the Study of Sports and Athletes in Education**, 8(1), 33-46.
- m a random-effects model of managerial attainment; **Work and Occupations**, 31(2): 250-274.
- Maume, D. J. (2004), Is the glass ceiling a unique form of inequality? Evidence from Mitra, A. (2003), Breaking the glass ceiling: African-American women in management positions; **Equal Opportunities International**, 22(2), 479-493.
- Mirghfour, S.H. (2006), Identification and ranking of effective factors in not assigning women to management positions in governmental organizations of Yazd province. **women Studies**, 4(1): 122-101. (in persian)
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000), Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, **Academy of Management review**, 25(4), 706-725.
- Nasiri Velik Bani, F; Ardalan, M.R; Beheshti Rad, R. (2015), Investigating the Effect of Glass Rock on Job Engagement with the Mediating Role of Organizational Silence (Case Study: Female Staff of Hamedan Booali Sina University), **Woman in Development and Politics**. 13(3): 377-398. (in persian)
- Nasiri Velik Bani, Fakhrasadat; Beheshti Rad, Rogheyeh. (2014), Investigating the role of glass ceiling on reducing perceived organizational justice, **Women's Studies Journal**, 12(2): 149-172. (in persian)
- Nejyati Aji Bisheh, M., Jamali, R. (2007), Identifying and ranking barriers to women's job promotion and its relationship with organizational justice dimensions: Women working in Yazd University; **Journal of Women Studies**, 1(3): 56-91. (in persian)
- Northouse, P. G. (2017), **Introduction to leadership: Concepts and practice**, Sage Publications.

- Perlow, L. (2003), ***When you say yes but mean no: How silencing conflict wrecks relationships and companies... and what you can do about it***, Crown Business.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001), Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. ***In Research in personnel and human resources management***, 13, 331-369.
- Rahnavard, F. (2008), Factors Affecting the Performance Improvement of Iranian Public Sector Organizations, ***Journal of Management***, 4 (31):79. (in persian)
- RamzGuyan, G.A., Hassanpour, K. (2013), ***Investigating the Relationship between Employee Commitment and Performance in the Ministry of Economic Affairs and Finance***, 3(4): 34-33. (in persian)
- Rezaie Far, H. (2013), ***Organizational Silence Pathology***, Culture Library Publishing, Third Edition. (in persian)
- Ryan, M. K.; Haslam, S. A. (2008), The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions, ***Academy of Management Review***, 32, 549–572. 23.
- Ryan, M. K.; Haslam, S. A.; Hersby, M. D.; Bongiorno, R. (2010), "Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype", ***Journal of Applied Psychology***, 96, 470–489.
- Ryan, M. K.; Haslam, S.A.; Postmes, T. (2007), "Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions", ***Journal of Organizational Change Management***, 20, 182–197. 24.
- Schein, V. E. (2001), A global look at psychological barriers to women's progress in management, ***Journal of Social Issues***, 57, 675-688.
- ShetabBushehr, N. (2008), ***Promoting women to managerial levels in the organization of physical education of the country: environmental and individual barriers and providing a suitable model***, Doctoral dissertation, Faculty of Humanities, Tarbiat Modarres University. (in persian)

- Shiezadeh, E. (1390), ***Break the glass ceiling Quarterly of the Age of Quality***, 21: 49. (in persian)
- Singh, V. and Vinnicombe, S. (2003), The 2002 female FTSE index and females directors, ***Women in Management Review***, (18), 7, 349-58.
- Slade, Michael Ross, (2008), ***The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory***, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- Surujlal, J. (2016), ***Penetrating the Glass Ceiling in Sport Leadership Positions: The Lived Experiences of Women beyond the Ceiling***.
- Taleghani, G; Pourezat, A.A., Faraji, B. (2009), Investigating the effect of glass ceiling on women's empowerment in Iran Power Development Organization, ***Journal of Government Management***, 1(2): 89-102. (in persian)
- Wagner, C., Graells-Garrido, E., Garcia, D., & Menczer, F. (2016), Women through the glass ceiling: gender asymmetries in Wikipedia, ***EPJ Data Science***, 5(1), 5.19.
- Weyer, B. (2007), Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders, ***Women in Management Review***, 22(6), 482-496.
- Zare'i Matin, H; Taheri, F; Sayar, A. (2011), Organizational Silence: Concepts, Causes, and Consequences, ***Journal of Management Sciences of Iran***, 6(21): 77-104. (in persian)
- ZarghamiFard, M., Behboudi, M.R. (2014), The Stone Cliff: Investigating the Experiences and Challenges of Women in Organizational Leadership, ***Management of Organizational Culture***, 12 (2): 211-191. (in persian)
- Zohrei, S. (2008), Investigating the influence of male language domination (culture) on glass rock formation in Iran Power Development Organization, ***Master's Thesis, Faculty of Management***, University of Tehran. (in persian)