

## بررسی رابطه سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی کارکنان زن با نقش میانجی تعهد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان گلستان

### سمیه سنچولی

کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی

#### چکیده

این مطالعه با هدف بررسی رابطه سقف شیشه‌ای بر سکوت سازمانی کارکنان زن با نقش میانجی تعهد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان گلستان صورت گرفته بود. روش تحقیق این مطالعه از نوع هدف کاربردی و روش تحقیق توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری تحقیق، تمامی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان با تعداد ۱۰۰ تشکیل دادند که بر اساس جدول کرجسی و مورگان برابر ۸۰ نفر از کارکنان با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد سقف شیشه‌ای طالقانی (۱۳۸۸)، سکوت سازمانی آموریسون و میلیکلن (۲۰۱۰) و تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) بود. مدل مطالعه با رویکرد معادلات ساختاری طرح‌ریزی و با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس مدل‌سازی شد. یافته‌ها نشان داد بین سقف شیشه‌ای با سکوت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد. بین سکوت و تعهد سازمانی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد. بین سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی، کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد.

**کلمات کلیدی:** سقف شیشه‌ای، سکوت سازمانی، کارکنان زن، تعهد سازمانی

## مقدمه

با آنکه به رغم قانون، به زنان و مردان یکسان می‌نگرد و با توسعه آموزش عالی زنان در اشغال مشاغل بیرون از خانه موفقیت‌های نسبی کسب کرده‌اند، هنوز در اشغال سمت مدیریتی‌های از تبعیض چندگانه‌های رنج می‌برند. این مسئله به «تقسیم کار جنسیتی عمودی» برمی‌گردد که در آن مردان، به ویژه در سمت‌های موقعیت مدیریتی، برتری کسب می‌کنند. با توجه به اینکه حداقل نیمی از جمعیت هر کشور را زنان تشکیل می‌دهند، برخورد با آنان به منزله یک پدیده اقلیتی نادرست است. در نظر گرفتن زنان، به‌عنوان یک گروه محروم به خودی خود مورد توافق همه جریان‌های فمینیستی نبوده است، زیرا بر این امر تأکید داشته‌اند.

امروزه واقعیت‌ها نشان می‌دهند که همواره نقش زنان در توسعه جوامع نادیده گرفته شده و جامعه انسانی به این علت لطماتی جبران‌ناپذیر را متحمل شده است. وضعیت موجود ناشی از نابرابری‌های جنسیتی باعث شده است بسیاری از کشورها در تلاش برای رفع این نابرابری‌ها اقداماتی گوناگون انجام دهند. برخی از این جوامع به موفقیت‌هایی چشمگیر دست یافته‌اند، چنان‌که بیش از ۴۰ درصد مناسب تصمیم‌گیری در کشورهای شمال اروپا همچون نروژ، دانمارک و فنلاند در اختیار زنان قرار گرفته و در کشور آمریکا نسبت زنان در مشاغل حدود ۲۵ درصد رشد داشته است. با این حال اکثر کشورهای در حال توسعه از جمله کشور ایران طی سالهای اخیر در این مهم موفق نیستند (رشیدآبادی، ۱۳۹۵).

متأسفانه آخرین آمارهای اعلام شده از سوی مرکز آمار ایران نشان می‌دهد که تفاوتی فاحش بین نرخ مشارکت اقتصادی مردان و زنان در ایران وجود دارد، چنان‌که این نرخ برای مردان ۷۲/۹ درصد و برای زنان ۱۸/۱ درصد است. در عرصه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری نیز وضعیتی نامناسب تر را شاهد هستیم به طوری که تنها حدود ۵/۲ درصد از مدیران کشور زن هستند و هرچه به سوی سطوح بالای مدیریتی می‌رویم این میزان کاهش می‌یابد و به ۱/۴ درصد در سطوح مدیرکل و معاون دستگاه می‌رسد. بسیاری معتقدند که جو حاکم بر سازمان‌ها و اعتقاد نداشتن مدیران و کارکنان مرد و حتی زنان شاغل به توانایی‌های مدیریتی زنان باعث ایجاد شرایط موجود شده است. این باورهای عمومی در حالی در سطح جامعه وجود دارد که شاهد افزایش نسبی زنان تحصیل کرده دانشگاهی در کشور هستیم (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۵). عامل‌های پدیدآورنده سقف شیشه‌ای:

۱. کلیشه‌ها، ۲. شبکه‌های ارتباطی، ۳. ارزشگذاری به کار زنان، ۴. تضاد کار-خانواده، ۵. سبک مدیریت؛ و همچنین عواملی نظیر: شبکه‌های استخدامی سنتی، تعصب‌های موجود در استخدام و پیشرفت زنان، تقویت نشدن قانون فرصت برابر، نداشتن تحصیلات کافی برای دست‌یابی به پست‌های مدیریتی، انگاشته شدن مدیریت زنان به سان تهدیدی مستقیم برای فرصت‌های پیشرفت مردان از موانع عمده ایجاد سقف شیشه‌ای می‌باشد. همچنین طبق تحقیق دیگری که توسط فتحی انجام شده است، مهمترین عوامل عدم به کارگیری زنان در پست‌های مدیریت به شرح زیر است:

- مسئولیت‌ها و محدودیت‌های خانوادگی؛
- تجربه کمتر زنان نسبت به مردان در این عرصه؛
- فراهم نبودن شرایط الزم در جامعه، همچون نبود زنان در پست‌های چون وزارت و غیره؛
- وجود برخ ویژگی‌های جنسیت زنان؛
- عدم تمکین کارکنان از مافوق زن؛
- اعتماد پایین‌تر زنان نسبت به مردان در این عرصه از نظر جمعیت نمونه.

در عصر حاضر سازمان‌ها برای بقا، نیازمند افرادی هستند که برای چالش‌های محیط واکنش مناسبی از خود نشان دهند، از به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات نهراسند. این امر سبب شده، مدیران سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار داشته باشند، تا در انجام کار و قبول مسوولیت درگیر شوند. ولی بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌ها حمایت چندانی از ارتباطات، اشتراک دانش و اطلاعات نمی‌کنند. این مسائل اگرچه باورهای مدیریتی هستند و ممکن است هیچ یک در سازمان واقعیت

نداشته باشند، اما عواطف و احساسات مخربی را همچون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان به وجود می‌آورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت سازمانی کارکنان می‌شود. این پژوهش در پی آن است تا ضمن بررسی مفهوم سکوت سازمانی، انگیزه‌ها و انواع آن را در سازمان بررسی کرده و در نهایت راهکارهایی برای درک بهینه آن در سازمان ارائه کند (ابراهیمی و محمدداوودی، ۱۳۹۴).

سکوت سازمانی پدیده‌ای است که زمانی رخ می‌دهد که کارکنان اطلاعات ارزشمند و مفیدی درباره سازمان دارند اما آگاهانه از بیان آن سر می‌زنند. این اطلاعات می‌تواند نظرهای آن‌ها، مشاهداتشان، دغدغه‌های آن‌ها یا اطلاعاتی باشد که می‌تواند برای افراد دیگر درون سازمان مفید باشد، به ویژه افرادی که در رتبه‌های بالاتر سازمان قرار دارند. انگیزه‌های بسیاری برای سکوت سازمانی شناسایی شده است که می‌تواند در نتیجه انگیزه‌های شخصی کارکنان، باورهای مدیریتی یا در سطح وسیع‌تر به علت فرهنگ سازمانی باشد (ابولی، ۲۰۲۱).

مشارکت کارمندان در مأموریت و چشم‌انداز یک سازمان و انواع تعهد سازمانی کارکنان مسائلی هستند که همچنان در مرکز طراحی هر استراتژی مدیریتی به آن پرداخته می‌شود. رهبران کسب‌وکار با شناخت خصوصیات روانی کارکنان، عواطف و انتظارات آنها و با پاسخ‌گویی به نیازهایشان، به شیوه‌ای که هم کارفرما و هم کارکنان از آن سود ببرند، توانسته‌اند آنها را رهبری کنند. با دنبال کردن این رویه، تعهد سازمانی کارکنان تضمین شده و به دنبال آن اهداف کسب‌وکار قابل دستیابی شده‌اند. عبارت تعهد سازمانی به حدی در دایره‌ی واژگانی مدیریت مصطلح شده که بدون داشتن تصویری واضح از معیارها و ویژگی‌های تعیین‌کننده‌اش هر روز آن را به کار می‌بریم. عدم درک ماهیت تعهد سازمانی منجر به عدم دل‌بستگی کارکنان به سازمان و به دنبال آن تعیین استراتژی‌های مدیریتی معیوبی می‌شود که در دستیابی به اهداف‌شان کامیاب نیستند (محمودی و مهدی زاده، ۱۳۹۵). مهمترین منبع هر سازمان نیروی انسانی آن سازمان است. در عصر حاضر، سازمانها برای بقاء خود، نیازمند افرادی هستند که برای چالش‌های محیط، واکنش مناسبی از خود نشان دهند، از به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات ترسی نداشته باشند و در باورهای خویش و سازمان ثابت قدم باشند. کارکنان اغلب زمانی که مدیران از آنها درخواست بیان نظرات و ایده‌هایشان را دارند، احساس ناامنی کرده و معتقدند نظرات و پیشنهادهای آنان ممکن است تعادل فعلی سازمان را برهم زده و موجب ناراحتی و آشفتگی کارکنان شود. این احساس ناامنی موجب می‌شود که کارکنان به صورت خودآگاه یا ناخودآگاه تصمیم به سکوت بگیرند. وقتی سازمان‌ها فرهنگ سکوت سازمانی را ایجاد می‌کنند، در حقیقت به احساسات کارکنان بی‌اعتنایی می‌کنند. بی‌اعتنایی به احساسات منجر به ارائه‌ی کم‌تر ایده می‌شود. پس سکوت سازمانی به نوعی منجر به فرهنگ انفعال می‌شود. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر کاهش می‌یابد. از این‌رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد؛ که همین امر در طولانی مدت سبب ترک شغل، عدم انگیزه و کاهش تلاش در جهت دسترسی به اهداف سازمانی خواهد شد (دانجل، ۲۰۲۰).

با توجه به آنچه ذکر شد پژوهشگر بدنبال آنست که بداند آیا بین سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی کارکنان زن با نقش میانجی تعهد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد یا خیر؟

## اهداف تحقیق

۱. تعیین رابطه بین رابطه سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان
۲. تعیین رابطه بین سقف شیشه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان
۳. تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان
۴. تعیین رابطه بین سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی، کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان

### سؤالات تحقیق

۱. آیا بین سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد؟
۲. آیا بین سقف شیشه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین سکوت و تعهد سازمانی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد؟
۴. آیا بین سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی، کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد؟

### فرضیه‌های تحقیق

۱. بین سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد.
۲. بین سقف شیشه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد.
۳. بین سکوت و تعهد سازمانی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد.
۴. بین سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی، کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد.

### پیشینه داخلی تحقیق

رضاپور و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان "شناسایی عوامل شکل‌گیری سقف شیشه‌ای فراروی ارتقاء زنان در پست‌های مدیریتی کشور" جامعه آماری شامل تمامی متخصصان حوزه مدیریت آموزشی با حداقل مدرک دکترای تخصصی در شمال غرب کشور به تعداد ۱۰۸ نفر می‌باشد. نمونه آماری برطبق اشباع نظری ۲۱ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد و داده‌های بدست آمده از متن مصاحبه‌ها بوسیله نرم‌افزار (MAXQDA.Pro2018) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای روایی و پایایی روش گردآوری داده‌ها از معیارهای دقت در نظریه‌پردازی داده بنیاد (اعتبار و تناسب) و برای محاسبه پایایی ابزار گردآوری داده‌ها (پرسشنامه داده بنیاد) با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، استفاده شد و پایایی بین کدگذاران معادل ۰/۸۷۵ به دست آمد و قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های حاصل از پژوهش نشانگر بیشترین توجه و تمرکز اعضای تیم خبره به عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل شخصی، عوامل خانوادگی و عوامل مدیریتی؛ و همچنین وجود سه لایه اصلی در شکل‌گیری سقف شیشه‌ای، با عنوان لایه فردی، سازمانی و فراسازمانی می‌باشد. نتایج حاصل از کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی در این پژوهش نشان داد که چرایی سقف شیشه‌ای را مبانی فلسفی، پارادایم فکری، عوامل سازمانی، عوامل فراسازمانی و عوامل فردی تشکیل می‌دهد. چپستی سقف شیشه‌ای وجود نموده‌های فردی، سازمانی و فراسازمانی است و فرآیند شکل‌گیری سقف شیشه‌ای، برآیند دو عامل سازمانی و فراسازمانی با میانجی‌گری عامل فردی است. کیخا، میرکمالی و ابراهیمی (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان "تأثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت‌پذیری" پرداختند. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنانی است که در سال ۱۳۹۷ با تعداد ۱۳۲ نفر در دانشگاه علامه طباطبایی مشغول به کار بودند. برای انتخاب نمونه آماری به دلیل حجم کم جامعه از روش تمام شماری استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، سه پرسشنامه (سکوت سازمانی، تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی) است که به شکل توزیع حضوری، توزیع شد. نتایج مبتنی بر روش معادله‌های ساختاری نشان می‌دهد که سکوت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. همچنین نتایج بیانگر این است که سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی اثر منفی و معناداری دارد.

فدایی کیوانی و علوی سالکویه (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "نقش سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی" پرداخته‌اند. روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد مطالعه کلیه کارکنان زن سازمان های دولتی استان گیلان بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۰۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین سقف شیشه‌ای و عدالت سازمانی و ابعاد آن رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از بین ابعاد سازمانی، درصد بالایی از تغییرات واریانس عدالت رویه ای (۰/۳۷)، توسط سقف شیشه‌ای قابل تبیین و پیش بینی است. صفری (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "شناخت رابطه سقف شیشه‌ای با سکوت سازمانی از طریق رفتار ضد شهروندی سازمانی کارکنان زن سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران" پرداخت. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی انتخاب شد. جامعه آماری کارکنان زن سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران تعداد آنها برابر ۲۰۶ نفر بوده که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۳۴ نفر از کارکنان (زن) به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند، روش نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی ساده بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه استاندارد، شامل: سقف شیشه‌ای (با اعتبار ۰/۷۵۰)، سکوت سازمانی (با اعتبار ۰/۷۶۵) و پرسشنامه رفتار ضد-شهروندی سازمانی (با اعتبار ۰/۷۳۰) بود. برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی و معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار SPSS و لیزرل انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین سقف شیشه‌ای با سکوت سازمانی از طریق رفتار ضدشهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. هاشمی و مولایی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "مروری گذرا بر مبنای تفکری خدا محوری به‌عنوان سنجه ای در نظام اداری" پرداختند. روش انجام این مقاله مروری-تحلیلی است و منابع مورد استفاده، جستجوی اینترنتی و منابع کتابخانه ای بوده است. آنها در این تحقیق ادعا کردند که مدیریت سرمایه های انسانی از جمله مفاهیمی است که بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است، شاید دلیل اهمیتش نیز به مهم بودن سرمایه انسانی باشد. افکار اداری برخی مدیران، عامل فشار بر افراد برای هم‌رنگ شدن با آنان بوده و دگر اندیشی را بر نمی‌تابد و به همین خاطر است که نخبگان اداری به شدت از ترس انزوا، بر ضد قضاوت ها و ارزیابی های خود عمل نموده و یا به دلیل ایجاد تفکر شیشه‌ای توسط برخی مدیران، بعضاً دست به سکوت سازمانی می‌زنند که راه برون رفت، داشتن تفکر خدامحوری و دوری از دگم اندیشی بوده و باید تفکرگاه را به این سمت هدایت نمود که در هر سازمان، پرسنل بی تفاوت، خطرناکتر از پرسنل انتقادگر و حتی مخالف دیدگاه حاکم هستند.

مهرآرا؛ شفیعی پور، دیانتی و زارع زیدی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "سقف شیشه‌ای، از چالش ها و راهکارها تا توانمندسازی زنان" انجام دادند. روش انجام این مقاله مروری-تحلیلی است و منابع مورد استفاده، جستجوی اینترنتی و منابع کتابخانه ای بوده است. آنها بیان می‌دارند که ظرفیت های زنان به‌عنوان نیمی از جمعیت جوان و فعال جامعه به درستی شناخته، به کارگیری و جذب نشده است و درصد بالای ورود زنان به دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی به‌عنوان نیروی غیرقابل اغماض و واقعیت توانمند و انکارناپذیر در عرصه برنامه ها و مدیریت کاملاً باید مدنظر قرار گیرد. بی تردید استفاده از استعدادها و خلاقیت های زنان در مسیر تعالی اجتماع می‌تواند شتاب بیشتری به توسعه کشور داده و در آبادان و پیشرفت آن نقش بسزای دارد.

گشتاسبی فرد و کریمی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "تعیین رابطه اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان واحد (خوراسگان)" پرداختند. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری، کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان) به تعداد ۳۴۰ نفر که با استفاده از جدول نمونه‌گیری کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۱۸۰ نفر با استفاده از روش تصادفی ساده انتخاب گردید. بین اعتماد سازمانی و مؤلفه های آن با رضایت شغلی رابطه معنادار وجود داشت. همچنین رابطه بین سکوت سازمانی و مؤلفه‌های آن با رضایت شغلی معکوس و معنادار بود. نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد، بهترین پیش بینی کننده‌های رضایت شغلی، اعتماد مؤسسه ای و اعتماد بین کارکنان بوده است. همچنین بهترین پیش بینی کننده‌های رضایت شغلی، نگرش سرپرست به سکوت، نگرش مدیریت به

سکوت و فرصت های ارتباطی بودند. بین نظرات پاسخگویان در مورد اعتماد سازمانی، سکوت سازمانی و رضایت شغلی با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی (سن، جنس، سابقه ی خدمت و مدرک تحصیلی) تفاوت وجود نداشت.

عطف، قاسمی همدانی و حاج علیان (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر سقف شیشه‌ای بر عدم بکارگیری مدیران زن در سازمانهای دولتی استان مازندران" پرداختند. این پژوهش با توجه به هدف از نوع کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده ها پیمایشی و از نوع همبستگی است. برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده و پرسشنامه تحقیق شامل ۷۱ سوال است. این مطالعه بر روی ۱۴۰ نفر از مدیران زن در سازمان های دولتی استان مازندران انجام گرفته و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آزمون تی انجام شد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه های تحقیق حاکی از آن است که به ترتیب متغیرهای خود ناتوان انگاری، جامعه‌پذیری در سقف شیشه‌ای، بر عدم بکارگیری زنان در پست های مدیریت تأثیرگذار بوده‌اند. بررسی نتیجه فرضیه اول با استفاده از آزمون تی نشان داد که اختلاف میانگین محاسبه شده بین میانگین واقعی متغیر و میانگین تراز برابر با ۰,۲۵۶ است و می‌توان نتیجه گرفت که سقف شیشه ای بر عدم بکارگیری مدیران زن تأثیرگذار است. بررسی نتیجه فرضیه دوم با استفاده از آزمون تی نشان داد که اختلاف میانگین محاسبه شده بین میانگین واقعی متغیر و میانگین تراز برابر ۰,۷۶۸ است و این حاکی از آن است که خود ناتوان انگاری بر عدم بکارگیری مدیران زن مؤثر است. همچنین آزمون تی نشان داد که اختلاف میانگین محاسبه شده بین میانگین واقعی متغیر و میانگین تراز برابر ۰,۵۷۱ است، بنابراین جامعه‌پذیری ناتوانی زنان بر عدم بکارگیری مدیران زن تأثیر دارد. ریشه مسائل بر ای عدم حضور تعداد قابل توجه زنان در مشاغل مدیریتی به باورهای فرهنگی مربوط است. این تحقیق هم مثل سایر پژوهش‌ها نگرش جامعه و دیدگاه‌های کلیشه‌ای حاکم در اذهان تصمیم گیرندگان را به‌عنوان یکی از عوامل مهم ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی تأیید کرده است.

محسنی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین سکوت و تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی زاهدان" پرداختند. این مطالعه توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی (ستادی، پشتیبانی و انسانی) که به روش سرشماری ۱۲۵ نفر (کلیه افراد) انتخاب شدند. داده‌های پژوهش نشان داد میزان سکوت و تعهد سازمانی بالا و فرسودگی شغلی کارکنان متوسط می باشد. بین مؤلفه‌های سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد. بین مؤلفه‌های تعهد و فرسودگی شغلی همبستگی معکوس و منفی وجود دارد. نتایج رگرسیون گام به گام کارکنان نشان داد سکوت و تعهد سازمانی قدرت پیش بینی فرسودگی شغلی را داشته است. نتایج نشان داد بین سکوت با فرسودگی رابطه مثبت و تعهد با فرسودگی شغلی رابطه معکوس و منفی وجود دارد، یعنی با بالا بودن تعهد سازمانی میزان فرسودگی شغلی پایین است و بالعکس. مدیران بایستی با این موضوع به گونه‌ای آگاهانه برخورد کنند که رفتار و نحوه مدیریت آنها باعث ایجاد فرسودگی می‌شود.

عابدی شریبانی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه خود به "بررسی ارتباط بین سیرت نیکو با تعهد سازمانی و سکوت سازمانی" پرداختند. این پژوهش با توجه به هدف، کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پیمایش شامل ۷۰۰۰ نفر از کارکنان علوم پزشکی دانشگاه اصفهان بود که بر اساس فرمول حجم نمونه کوکران، ۳۶۴ نفر از آنها به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. نتایج رابطه صداقت، تواضع، شوخ‌طبعی، شور و اشتیاق و غمخواری بر تعهد سازمانی را تأیید کرد؛ در حالی که رابطه شجاعت و حکمت بر تعهد سازمانی تأیید نشد؛ همچنین نتایج نشان داد که سیرت نیکو و تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد؛ بنابراین در این پژوهش توصیه‌هایی ارائه شده است تا با استفاده از آن بتوان از نهادینه کردن سیرت نیکو و تعهد سازمان به‌عنوان ابزاری برای کاهش سکوت سازمانی استفاده کرد تا سازمان بتواند از مهم‌ترین منابع خود که نیروی انسانی آن است، نهایت استفاده را کرده و در دنیای رقابتی پابرجا باقی بماند.

صوری زهی، جباری و تربتی (۱۳۹۲) در مطالعه ای تحت عنوان "تعیین ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی" روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش است که تعداد آنها ۶۷ نفر است. نمونه حاضر در این پژوهش، کلیه کارکنان این سازمان هستند. ابزار سنجش داده‌های این پژوهش، استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد برای هر متغیر و شامل پرسشنامه‌های سکوت سازمانی (۱۴ سوال)، رفتار شهروندی (۱۴ سوال) و تعهد سازمانی (۲۴ سوال) است که پس از توزیع بین کارکنان این سازمان تعداد ۶۱ پرسشنامه جمع آوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos انجام گرفت. تحلیل و بررسی‌ها نشان می‌دهد به طور کلی مقادیر شاخص‌های کلی برازش مدل اندازه‌گیری این پژوهش کاملاً از وضعیت قابل قبولی برخوردار است. نتایج نشان دادند بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه عکس ( $r = -0,62$ ) و معناداری وجود دارد و همچنین بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت ( $r = 0,74$ ) و معنادار وجود دارد و در نهایت بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه عکس ( $r = -0,47$ ) و معنادار می‌باشد.

### پیشینه خارجی تحقیق

رودریگز-فرناندز، هررا و هراس-رزاس<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی به "ارائه مدل تعهد سازمانی اعمال شده در سیستم‌های مدیریت سلامت در کانادا" پرداختند. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی در جهت ارایه مدل بود. یافته‌ها نشان داد استرس، فرسودگی شغلی و قصد ماندن در سازمان بر اساس، الگویی از تعهد سازمانی ایجاد می‌شود که هدف آن دستیابی به عملکرد و کیفیت خدمات بالا توسط کارکنان سازمان است، نتیجه اصلی آن ایجاد سیاست‌های مدیریتی مناسب برای جلوگیری از ترک سازمان استرس، فرسودگی شغلی از طریق تحقق تعهد شغلی است.

فروتان اقلیدی و کریمی<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به "تعیین رابطه بین ابعاد سقف شیشه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان شاغل زن در دانشگاه اصفهان" پرداختند که با روش توصیفی نوع همبستگی انجام شد. جامعه آماری شامل کارکنان شاغل در دانشگاه اصفهان بود که تعداد آن‌ها به ۴۲۸ نفر رسید و ۲۰۲ نفر از آن‌ها با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با اندازه انتخاب شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد که ضریب همبستگی بین سقف شیشه‌ای ( $r = -0,215$ ) و بعد موانع خانوادگی ( $r = -0,174$ )، به‌عنوان ابعاد سقف شیشه‌ای، و تعهد سازمانی منفی و قابل توجه است. در میان ابعاد سقف شیشه‌ای، مانع اجتماعی بهترین پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی بود.

باتمن و استراسر<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) مطالعه ای با عنوان "جایگزین‌های شغلی و استرس شغلی با تعهد سازمانی" انجام دادند. یافته‌ها نشان داد بین این متغیرها و تعهد سازمانی نشان می‌دهد که تمام متغیرها به استثناء جایگزین‌های شغلی و استرس شغلی با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارند ولی جایگزین‌های شغلی و استرس شغلی با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارند ولی جایگزین‌های شغلی و استرس شغلی با تعهد سازمانی این تحقیق نشان می‌دهد که تعهد سازمانی پیش شرط رضایت شغلی است نه رضایت پیش شرط تعهد سازمانی.

آرانکی، سویفان و سوییس<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان "رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی" انجام دادند. هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت‌های فناوری اطلاعات (IT) در اردن است. در مجموع ۷۱۱ پرسشنامه بین آن‌ها توزیع شد. ۳۷۱ برگردانده شد و ۳۴۲ نفر برای تجزیه و تحلیل آماری معتبر بودند، در نتیجه میزان پاسخ ۵۲ درصد بود. همچنین برای آزمون فرضیه از تحلیل رگرسیون خطی استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج، این تحقیق چندین توصیه را ارائه می‌دهد. شرکت‌های فناوری اطلاعات در اردن برای دستیابی به سطوح بالاتر تعهد سازمانی، باید بر فرهنگ‌سازی بیشتر تأکید

1. Rodríguez-Fernández, Herrera & Heras-Rosas
2. Forootan Eghlidi & Karimi
3. Batman and Strasser
4. Aranki, Suifan & Sweis

کنند. این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که تحقیقات آینده باید رضایت شغلی را به‌عنوان متغیر میانجی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در نظر بگیرد.

توسط جوئن<sup>۱</sup> در سال (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان "نقش حرفه را در رابطه با تعهد سازمانی و پیش شرط‌های آن" پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد رابطه بین تعهد سازمانی و پیش شرط‌های فردی کارگران و کارمندان غیر حرفه‌ای از کارمندان حرفه‌ای قویتر می‌باشد. ولی تفاوت متغیرهای مربوط به نقش، ویژگی‌های ساختاری و تجربیات کاری، در بین گروه‌های حرفه‌ای یکسان نبود.

اونوها<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان "نقش ویژگی‌های شخصی (سن، تحصیلات، موقعیت شغلی، تصدی سازمانی) و سقف شیشه‌ای درک شده در تعهد سازمانی کارکنان ارشد زن در سازمان‌های بخش دولتی" را مورد بررسی قرار دادند. نتایج تأثیر مشترک قابل توجهی از سن، تحصیلات، موقعیت شغلی، تصدی سازمانی و سقف شیشه‌ای در تعهد سازمانی را نشان دادند. سقف شیشه‌ای ایجاد شده و سن بیشتر به تعهد سازمانی کمک کرده‌است. نتیجه‌گیری شد که ویژگی‌های شخصی بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد اما سقف شیشه‌ای درک شده و عصر به میزان قابل توجهی به تعهد سازمانی کمک کرده است.

دمیرتاس<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان "رابطه سکوت سازمانی بر ارزش‌های سازمانی" پرداخت. داده‌های تحقیق از ۷۰۶ مدیر و معلم مدرسه جمع‌آوری شد. در این پژوهش از چهار مقیاس استفاده شد: مقیاس مدیریت بر اساس ارزش‌ها، مقیاس رضایت از تدریس، مقیاس سکوت سازمانی و مقیاس تعهد عاطفی. مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) برای تعیین رابطه بین متغیرها استفاده شد. داده‌های به دست آمده در SEM نشان می‌دهد که تمامی فرضیه‌های پژوهش پذیرفته شده است. بر اساس این یافته‌ها، ارزش‌های سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی تأثیر مثبت دارد. ارزش‌های سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر منفی دارد. رضایت شغلی بر تعهد عاطفی تأثیر مثبت دارد. سکوت سازمانی بر تعهد عاطفی تأثیر منفی می‌گذارد. رضایت شغلی با نقش میانجی تأثیر ارزش‌های سازمانی بر تعهد عاطفی را افزایش می‌دهد. سکوت سازمانی نقش میانجی و تأثیر ارزش‌های سازمانی بر تعهد عاطفی را کاهش می‌دهد.

کرکماز<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود با عنوان "رابطه بین سکوت سازمانی و مدل تعهد سازمانی آلن - مایر را در بین ۱۲۰ نفر از کارکنان در بهداشت ترکیه" بررسی کردند. براساس نتایج تحقیق، تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد؛ به عبارت دیگر، با افزایش تعهد سازمانی، سکوت کارکنان افزایش می‌یابد.

هازن<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "موانع عمده برای موفقیت برنامه‌های تغییر، فقدان اطلاعات و اعتماد و چیزی تحت عنوان سکوت سازمانی" نشان دادند که یکی از موانع عمده برای موفقیت برنامه‌های تغییر، فقدان اطلاعات و اعتماد و چیزی تحت عنوان سکوت سازمانی است که دانشمندان آن را امتناع از بیان نظرات و اعتقادات درباره مسایل و مشکلات سازمانی است، می‌دانند زمانی که شرایطی به وجود می‌آید که کارکنان جرات سخن گفتن درباره مسایل و مشکلات را ندارند، سکوت سازمانی گسترش می‌یابد و این خطر بالقوه‌ای برای تغییر سازمانی قلمداد می‌شود. در این صورت کارکنان معتقدند که سخن گفتن درباره حقایق با عکس‌العمل منفی مواجه می‌شود خاموش سازی، ساکت کردن، سانسور، سرکوب، حاشیه نشین سازی، ناچیزشماری و محرومیت از دیگر شکل‌های نشان دهنده سکوت سازمانی است.

گلاس و کوک<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "رهبری در رأس: درک چالش‌های صخره شیشه‌ای زنان در پست‌های بالای مدیریت"، پرداختند. آنها بیان می‌دارند که رهبران زن به طور مثبت به سازمان‌ها کمک می‌کنند، اما به طور قابل توجهی در موقعیت‌های رهبری شرکت‌ها حضور ندارند. در حالی که چالش‌هایی که زنان با آن روبرو هستند به خوبی مستند شده است. عواملی که تجربه و موفقیت زنانی را شکل می‌دهند که بر خلاف احتمالات قابل توجه از سقف شیشه‌ای بالاتر می‌روند، کمتر

- 
1. Joan
  2. Onuoha
  3. Demirtas
  4. Korkmaz
  5. Hazen
  6. Glass & Cook



شناخته شده است. این مقاله با تجزیه و تحلیل شرایطی که تحت آن زنان به پست‌های رهبری برتر ارتقا می‌یابند و فرصت‌ها و چالش‌هایی که پس از ارتقا با آن‌ها روبرو هستند، به پیشبرد مطالعات در مورد زنان و رهبری می‌پردازد. از دو منبع داده استفاده شد: مقایسه مسیرهای شغلی همه زنانی که تا به حال به‌عنوان مدیر عامل در بخش‌های مختلف خدمت کرده‌اند با نمونه مشابهی از مدیران عامل مرد و همچنین مصاحبه‌های عمیق با مدیران زن در بخش‌های مختلف. تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که زنان بیشتر از مردان به پست‌های رهبری پرخطر ارتقا می‌یابند و اغلب فاقد حمایت یا اختیار برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود هستند. در نتیجه، رهبران زن اغلب در مقایسه با همسالان مرد، دوره تصدی کوتاه‌تری را تجربه می‌کنند.

### متغیرهای تحقیق

عناصری که در تحقیقات دستکاری، مقایسه، کنترل و مورد مطالعه قرار می‌گیرند، متغیرها هستند. متغیر هر ویژگی یا کیفیتی است که برحسب درجه و نوع متفاوت است و قابل اندازه‌گیری می‌باشد (حسن‌زاده، ۱۳۹۰). در این تحقیق متغیرهای مورد بررسی عبارت‌اند از:

**سقف شیشه‌ای:** سقف شیشه‌ای به موانع مصنوعی و نامرئی، تصمیمات سازمانی و تعصبات مسئولان سازمان اطلاق می‌شود که مانع پیشرفت اشخاص با صلاحیت به ویژه زنان در داخل سازمان‌ها می‌شود. این پدیده که حاصل عوامل و عناصر متعددی است نشان از تاخر فرهنگی داشته و ناشی از تعمیم نامنصفانه‌ی تفاوت‌های زیستی زنان و مردان به حوزه‌های کاری است که تبعات منفی خود را بروز داده و باعث شده است که از توانمندی فکری و تخصصی و قابلیت‌های مدیریتی زنان استفاده مناسب به عمل نیاید (میرغفوری، ۱۳۸۵).

**سکوت سازمانی:** عبارتست از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی. سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمانها می‌باشد؛ علیرغم وجود این واقعیت که سکوت کارمندان به صورت پدیده‌ای شایع در سازمانها در آمده است، اما مفهومی است که چندان شناخته نشده و تحقیقات علمی کمی بر روی آن صورت گرفته است. پیندر و هارلوز سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیتهای سازمان، تعریف می‌کنند. موریسون و میلیکان نیز سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (زارع متین، ۱۳۹۰).

**تعهد سازمانی:** تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است. در این بین تمایل، به معنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان است و نیاز به این معنی است که فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان انجام داده، ناچار به ادامه خدمت در آن است. همچنین الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (باقری، ۱۳۸۹).

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر روش توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان زن دانشگاه‌های آزاد استان گلستان با تعداد ۱۰۰ می‌باشد. با در نظر داشتن حجم جامعه آماری با تعداد ۱۰۰ نفر و با مراجعه به جدول مورگان، حجم نمونه ۸۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده خواهد بود.

برای گردآوری اطلاعات در بخش مبانی نظری از روش اسنادی: کتاب، مقاله‌های معتبر، مجلات و پایان‌نامه‌های دفاع شده استفاده خواهد شد.

در بخش میدانی برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد استفاده خواهد شد.

ابزار گردآوری داده ها در پژوهش حاضر، برای متغیر سقف شیشه‌ای پرسشنامه طالقانی (۱۳۸۸)، برای متغیر سکوت سازمانی از پرسشنامه موریسون و میلیکن (۲۰۱۰) و همچنین در نهایت برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان زن دانشگاه آزاد اسلامی استان گلستان از پرسشنامه آلن و مایر (۱۹۹۰) استفاده خواهد شد.

در این پژوهش با در نظر داشتن عنوان، در بخش آمار توصیفی از جدول توزیع فراوانی، درصد فراوانی، درصد فراوانی تجمعی و میانگین و در بخش آمار استنباطی از آزمون ضرایب همبستگی و معادلات ساختاری SEM و نرم‌افزار Smart PLS استفاده خواهد شد.

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی بوده است.

تحقیقات علمی بر اساس هدف به صورت بنیادی و کاربردی تقسیم‌بندی می‌شوند. تحقیق بنیادی نوعی از تحقیق است که اهداف مشخص تجاری ندارد و در آن سعی می‌شود که دانش و نظریه‌ها بطور عام و خالص توسعه و گسترش یابد و کاربرد عملی دستاوردهای تحقیق مورد توجه نمی‌باشد. هدف از تحقیق کاربردی، بدست آوردن درک یا دانش لازم برای تعیین ابزاری است که بوسیله آن نیازی مشخص و شناخته شده بر طرف گردد (خاکی، ۱۳۹۵).

### بحث و نتیجه گیری

**بررسی فرضیه اول: بین سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی کارکنان زن در دانشگاه های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد.**

یافته های حاصل از این فرض تحقیق نشان داد ضریب مسیر میان متغیر سقف شیشه‌ای به‌عنوان متغیر مستقل و سکوت سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته برابر ۰/۵۷۷ محاسبه شده است. آماره  $t$  آزمون نیز ۷/۸۳۹ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد ضریب مسیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه اول تایید می‌گردد و می‌توان گفت بین سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی کارکنان زن در دانشگاه های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد. این یافته پژوهش همسو با یافته‌های صفری (۱۳۹۷) و هاشمی و مولایی (۱۳۹۷) می‌باشد.

در تبیین این یافته پژوهش باید گفت سکوت سازمانی پدیده‌ای است که زمانی رخ می‌دهد که کارکنان اطلاعات ارزشمند و مفیدی درباره سازمان دارند اما آگاهانه از بیان آن سر می‌زنند. این اطلاعات می‌تواند نظرهای آن‌ها، مشاهداتشان، دغدغه‌های آن‌ها یا اطلاعاتی باشد که می‌تواند برای افراد دیگر درون سازمان مفید باشد، به ویژه افرادی که در رتبه‌های بالاتر سازمان قرار دارند. انگیزه‌های بسیاری برای سکوت سازمانی شناسایی شده است که می‌تواند در نتیجه انگیزه‌های شخصی کارکنان، باورهای مدیریتی یا در سطح وسیع‌تر به علت فرهنگ سازمانی باشد (ابولی، ۲۰۲۱) بنابراین وقتی کارکنان سازمانی سقف شیشه‌ای در سازمان را تجربه کنند، سکوت سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد چراکه سقف شیشه‌ای وضعیتی را در سازمان ایجاد می‌کند که مانع پیشرفت اشخاص با صلاحیت و یا اقلیت‌ها (به ویژه زنان) در داخل سازمان‌ها می‌گردد (مهرآرا و همکاران، ۱۳۹۷).

**بررسی فرضیه دوم: بین سقف شیشه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان زن در دانشگاه های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد.**

یافته های حاصل از این فرض تحقیق نشان داد ضریب مسیر میان متغیر سقف شیشه‌ای به‌عنوان متغیر مستقل و تعهد سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته برابر ۰/۷۱۸- محاسبه شده است. آماره  $t$  آزمون نیز ۱۲/۴۱۵- بدست آمده است که قدر مطلق آن بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد ضریب مسیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه دوم تایید می‌گردد و می‌توان گفت بین سقف شیشه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان زن در دانشگاه های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد. این یافته پژوهش همسو با یافته‌های اقلیدی و کریمی (۲۰۲۰) و اونوها (۲۰۱۸) می‌باشد.

در تبیین این یافته پژوهش باید گفت سقف شیشه‌ای نگرش‌ها و تعصب‌های منفی است که مانع از آن می‌شود زنان و گروه‌های اقلیت و رای یک سطح خاص در سلسله مراتب سازمانی بروند. یک سوم زنان شاغل در پست‌های منشی‌گری یک چهارم دیگر در حوزه‌های مراقبت‌های بهداشتی، آموزشی و تولیدات مواد غذایی هستند. از طرفی سقف شیشه‌ای یعنی موانعی

تبعیض آمیز، در راه تلاش خود برای دستیابی به سطوح عالی مدیریتی در سازمانها، مشاهده می کنند. سقف شیشه ای از طریق تاثیرگذاری بر انگیزش کارکنان زن سبب می گردد آنها تمایل و تعهدی به سازمان نداشته و کمتر در جریان امورات سازمانی دخالت می کنند (صمدی، ۱۳۹۴).

### بررسی فرضیه سوم: بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان زن در دانشگاه های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد.

یافته های حاصل از این فرض تحقیق نشان داد ضریب مسیر میان متغیر تعهد سازمانی به عنوان متغیر مستقل و سکوت سازمانی به عنوان متغیر وابسته برابر  $0/390$  محاسبه شده است. آماره  $t$  آزمون نیز  $5/339$  بدست آمده است که قدر مطلق آن بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای  $5\%$  یعنی  $1/96$  بوده و نشان می دهد ضریب مسیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه سوم تأیید می گردد و می توان گفت بین سکوت و تعهد سازمانی کارکنان زن در دانشگاه های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد. این یافته پژوهش همسو با یافته های محسنی و همکاران (۱۳۹۵)، عابدی شربیانی و همکاران (۱۳۹۴)، صوری زهی و همکاران (۱۳۹۲) و کرکماز (۲۰۱۸) می باشد.

در تبیین این یافته پژوهش باید گفت تعهد سازمانی را می توان به عنوان قدرت تشخیص افراد با فعالیت و مشارکت در یک سازمان ویژه تعریف کرد. تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می شود که براساس آن فردی که بسیار متعهد است، هویت خود را از طریق سازمان تعیین می کند. کارکنان در این حالت در سازمان مشارکت می کنند و در آن درگیر می شود و از عضویت در سازمان لذت می برد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۵). در دهه های گذشته مفهوم تعهد سازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به خود اختصاص داده است چراکه پایبندی به این متغیر می تواند بسیاری از معضلات سازمانی را کاهش دهد در همین رابطه چو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) اثبات کردند که تعهد سازمانی با بسیاری از ویژگی های شغلی در ارتباط است. به عبارتی می توان انتظار داشت تعهد سازمانی منجر به بهتر شدن چالش های سازمانی از جمله سکوت سازمانی می شود. چرا که تعهد سازمانی با سیاست امنیت اطلاعات در ارتباط است. سازمان هایی که سیاست امنیت اطلاعات بهتری دارند، معمولاً تعهد سازمانی بهتری دارند. آنها پیشنهاد می کنند برای بهبود تعهد سازمانی بهتر است بر روی سیاست امنیت اطلاعات سرمایه گذاری شود. وانگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) از طرف واندربرق و همکاران (۲۰۲۱) اثبات کردند که تعهد سازمانی با شیوع و نوع رفتار کارکنان در سازمان در ارتباط است و نوع بازخورد کارکنان از رفتار خود در سازمان مانند کاهش یا افزایش سکوت سازمانی می تواند ریشه در تعهد سازمانی کارکنان داشته باشد.

### بررسی فرضیه چهارم: بین سقف شیشه ای و سکوت سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی، کارکنان زن در دانشگاه های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد.

یافته های حاصل از این فرض تحقیق نشان داد بین سقف شیشه ای و تعهد سازمانی با ضریب مسیر استاندارد  $0/718$  - مورد قبول واقع شده است ( $t > 1/96$ ). همچنین، رابطه بین متغیر تعهد سازمانی و سکوت سازمانی با ضریب استاندارد شده  $0/390$  - تأیید شده است ( $t > 1/96$ ). بر این اساس، در یک استنباط اولیه، می توان پذیرفت که متغیر تعهد سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین متغیر سقف شیشه ای و سکوت سازمانی ایفا می نماید. در ادامه به جهت تشخیص نوع و ماهیت میانجی، با توجه به اینکه رابطه مستقیم سقف شیشه ای و سکوت سازمانی تأیید شده است، می توان نتیجه گرفت که متغیر تعهد سازمانی به صورت متغیر میانجی جزئی در رابطه بین سقف شیشه ای و سکوت سازمانی عمل می نماید. آزمون سوبل نیز رویکرد دیگری در قبول یا رد فرضیات مربوط به نقش میانجی یک متغیر می باشد. همان طوری که در جدول نشان داده شده است مقدار  $t$  غیر مستقیم حاصل از آزمون سوبل  $4/686$  می باشد که این مقدار از  $1/96$  بزرگتر می باشد و بر این اساس نتیجه می توان گرفت که رابطه غیر مستقیم سقف شیشه ای و سکوت سازمانی از طریق تعهد سازمانی معنی دار و فرضیه مذکور مورد تأیید قرار گرفته است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون مدل، ضریب مسیر کل در حالت استاندارد بین سقف شیشه ای و سکوت سازمانی

1. Cho

2. Wang

با نقش میانجی تعهد سازمانی برابر با ۰/۸۵۷ محاسبه شده است. این یافته پژوهش همسو با یافته‌های صفری (۱۳۹۷)، عابدی شریبانی و همکاران (۱۳۹۴) و صوری زهی و همکاران (۱۳۹۲) می باشد.

در تبیین این یافته پژوهش باید گفت سقف شیشه‌ای از جمله متغیرهای است که زنان یکی از سرمایه‌های با ارزش هر کشور به خصوص در کشورهای در حال توسعه هستند. در حقیقت مشارکت جدی زنان کلید رشد و ترقی این کشورها محسوب می‌شود چراکه زنان تقریباً نیمی از افراد هر جامعه را تشکیل می‌دهند و سازندگان و پرورش دهندگان نسل‌های آینده محسوب می‌شوند. آنها منبع انسانی بالقوه و مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند بر همین اساس نیز مشارکت زنان در بازار کار از مهمترین تغییرات اجتماعی در قرن گذشته است و در این راستا سقف شیشه‌ای به‌عنوان مجموعه‌ای از نگرش‌ها و تعصب‌های منفی است که مانع از آن می‌شود تا زنان و سایر گروه‌های اقلیت، از سطحی معین در سلسله مراتب سازمانی بالا روند. از طرفی امروزه در بسیاری از سازمان‌ها از طریق سقف شیشه‌ای جوی بوجود آمده است که اغلب موجب می‌شود، کارکنان احساس کنند عقیده آنها با ارزش نبوده و باعث می‌شود که کارکنان را از صحبت کردن باز دارد و سکوت سازمانی محقق شود (ملک پور و رئیس، ۱۳۹۸).

از طرفی تعهد سازمانی می‌تواند در رابطه بین سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی نقش میانجی داشته باشد. چراکه سقف شیشه‌ای با کاهش تعهد سازمانی کارکنان سازمان زمینه‌ساز شرایطی می‌شود که سکوت سازمانی کارکنان در چنین شرایطی افزایش می‌یابد بگونه‌ای که کارکنانی که میزان بالایی از سقف شیشه‌ای را تجربه می‌کنند با عدم تعهد به سازمان به دلیل آگاهی از هزینه‌های آن قصد ترک سازمان را می‌یابند، تعلق عاطفی و احساسی به سازمان ندارند و یا ماندن در سازمان را به علت فشار هنجارها و ملاحظات اخلاقی نمی‌پذیرند (پورسلطانی زرندی و همکاران، ۱۳۹۲). در چنین جو کاری است که سکوت سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد و کارکنان ترجیح می‌دهند. نسبت به مجموعه بی‌تفاوت می‌شوند، این بی‌تفاوتی کارکنان در نهایت، به افسردگی و مشکلات عدیده سلامتی می‌انجامد. این مشکلات گاهی اوقات تا حدی پیش می‌رود که کارکنان برای دوری از آن‌ها به مصرف دارو، مواد مخدر و مشروبات الکلی رو می‌آورند که کار را برای آن‌ها بدتر می‌کند. در واقع مشکلات روحی و روانی از دیگر مشکلاتی است که به واسطه سقف شیشه‌ای و از طریق عدم تعهد شغلی در کارکنان بوجود می‌آید و منجر به سکوت سازمانی برای کارکنان می‌شود.

### پیشنهادات

با توجه به تأیید فرضیه اول مبنی بر اینکه بین سقف شیشه‌ای و سکوت سازمانی کارکنان زن در دانشگاه‌های آزاد استان گلستان رابطه وجود دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران به منظور کاهش احساس سقف شیشه‌ای اهداف روشنی در سازمان تدوین نموده و اجازه مشارکت فعال به زنان داده شود.

- به منظور کاهش سقف شیشه‌ای مدیران باید به سازگاری بین اعمال و رفتار خود، ایجاد مجموعه‌ای روشن از ارزش‌های سازمانی، تدوین منشور اخلاقی به منظور هدایت رفتار کارکنان اقدامات لازم را به عمل آورند. برای آشنا شدن 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. صندوق انتقادات و پیشنهادات در سازمان در محل‌های مناسبی نصب شود تا از طریق آن کارکنان بتوانند آزادانه و بدون ترس و واهمه‌ای نظر خود را در راستای شرایط جاری سازمان بیان کنند.

- مدیران و برنامه ریزان دانشگاه‌های آزاد استان گلستان می‌توانند با شناسایی کارکنانی که دچار سکوت سازمانی هستند از روش‌های اصلاح رفتار؛ از جمله تقویت مثبت، بکارگیری فرهنگ حمایتی، راه‌اندازی سیستم‌های تشویقی و انگیزشی و در نهایت رهنمود دادن در جهت کاهش تبعات سکوت سازمانی در این کارکنان بهره بگیرند.

- مدیران و مسئولان دانشگاه‌های آزاد استان گلستان می‌توانند، تجربیات موفق بخش‌هایی که در تحقق کاهش سکوت سازمانی و تبعات سقف شیشه‌ای کارکنان به طور مطلوب عمل کرده‌اند به سایر بخش‌ها از طریق برگزاری جلسات توجیهی و کلاس‌های آموزشی انتقال و آموزش دهند و از مشکلات سازمان بکاهند.

## منابع

۱. ابراهیمی، زهرا و محمدداودی، امیر حسین (۱۳۹۴). سکوت سازمانی چالشی برای سازمان‌های امروز، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، شماره ۲۲۷: ۱۱-۱.
۲. اسماعیلی، اسماعیل، حسین زاده، وحید، توکلی، محدثه (۱۳۹۸). بررسی موانع موثر (سقف شیشه‌ای) بر ارتقاء شغلی زنان در سطوح بالای مدیریتی در ادارات آموزش و پرورش استان مازندران در سال ۱۳۹۶، دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، ۲(۱۵): ۱۷-۱.
۳. جوکار، مرضیه (۱۳۹۹). موانع ارتقای زنان به پست‌های مدیریت میانی و عالی در شهرداری (مطالعه موردی شهرداری شیراز)، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت: ۹-۱.
۴. حسن مرادی، نرگس؛ شیخ‌الاسلامی، نادر و سادات عباسی خواه، حرمت (۱۳۹۳). شناسایی عوامل درون فردی تاثیرگذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران. مشاوره شغلی و سازمانی، ۶(۲۱): ۶۵-۵۳.
۵. رشیدآبادی، زکیه (۱۳۹۵). بررسی چالش‌های مدیریت زنان، نخستین کنگره ملی زنان موفق ایران: ۸-۱.
۶. رضایپور، محمد، قهرمانی، جعفر و عباس زاده سهرورن، یداله (۱۳۹۹). شناسایی عوامل شکل‌گیری سقف شیشه‌ای فراروی ارتقاء زنان در پست‌های مدیریتی کشور، زن و جامعه، ۱۱(۴(پیاپی ۴۴)): ۹۳-۱۱۶.
۷. سیدهاشمی، سیداکبر و مولایی، صغری (۱۳۹۷). تبیین نقش خدامحوری در کاهش سکوت سازمانی ناشی از سقف شیشه‌ای، سومین کنفرانس علمی پژوهشی رهیافت‌های نوین در علوم انسانی ایران، ایلام، ۲(۳): ۶۷-۵۸.
۸. صادقی، رسول و شهابی، زهرا (۱۳۹۸). تعارض کار و مادری: تجربه‌گذار به مادری زنان شاغل در شهر تهران. جامعه‌شناسی کاربردی، ۳۰(۱): ۹۱-۱۰۴.
۹. صفری خانکهدانی، مژگان و پیرحیاتی، مهرداد (۱۳۹۵). سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی، علل و عوامل مؤثر بر آن به‌عنوان مانع کارآیی سازمان‌ها، دومین کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت شیراز، دوره ۲: ۱۲-۱.
۱۰. صفری، سمیه (۱۳۹۷). رابطه سقف شیشه‌ای با سکوت سازمانی از طریق رفتار ضد شهروندی سازمانی کارکنان زن سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران، دومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی، تهران: ۹-۱.
۱۱. صوری زهی، ذکریا، جباری، غلام و تربتی، امیر (۱۳۹۲). رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، ۴(۱۱-۱۲): ۷۱-۸۳.
۱۲. طالقانی، غلامرضا، پورعزت، علی اصغر و فرجی، بهاره (۱۳۸۸). بررسی تأثیر سقف شیشه‌ای بر کاهش توانمندی زنان در سازمان توسعه برق ایران، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱(۲): ۱۰۲-۸۹.
۱۳. عابدی شربیانی، علی اکبر، سید جلیلی، مهرداد و نصر اصفهانی، علی (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین سیرت نیکو با تعهد سازمانی و سکوت سازمانی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۶(۳): ۱۰۷-۱۳۰.
۱۴. علوی سالکویه، رضوان و فدائی کیوان، رضا (۱۳۹۸). بررسی رابطه پدیده سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی. نخبگان علوم و مهندسی، ۴(۴): ۱-۱۳.
۱۵. عطف، زهرا، قاسمی همدانی، ایمان، مهناز و حاج‌علیان، مهناز (۱۳۹۶). تأثیر سقف شیشه‌ای بر عدم بکارگیری مدیران زن در سازمان‌های دولتی استان مازندران. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۸(۳(پیاپی ۲۷)): ۸۱-۹۲.

۱۶. کیخا، احمد، میرکمالی، سیدمحمد و ابراهیمی، بهادر (۱۳۹۸). تأثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت‌پذیری، فرایند مدیریت و توسعه، ۳۲ (۴): ۹۳-۱۱۸.
۱۷. گشتاسبی فرد، پرستو و کریمی، فریبا (۱۳۹۷). رابطه اعتماد و سکوت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۹ (۳۳): ۲۶۳-۲۷۶.
۱۸. محسنی، سحر؛ کهکی، فاطمه، آهوئی، مهشید، ثناگو، دکتر اکرم، حسین زهی، مهدی و میرشکاری، لیلا (۱۳۹۵). رابطه بین سکوت و تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان علوم پزشکی، فصلنامه نسیم تندرستی، ۵ (۲): ۵۴-۶۱.
۱۹. محمودی، هدایت و مهدی زاده ا شرفی، علی (۱۳۹۵). تعهد سازمانی، کنگره بین المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی، تهران: ۱-۱۳.
۲۰. ملک پور، سعید و بردبار، غلامرضا (۱۳۹۴). مفهوم سقف شیشه‌ای، و راه‌های شکستن آن برای زنان در ایران، سومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران: ۸-۱.
۲۱. مهرآرا، اسداله و شفیع پور، سیده فاطمه و دیانتی، ربابه و زارع زیدی، علیرضا (۱۳۹۷). سقف شیشه‌ای، از چالش‌ها و راهکارها تا توانمندسازی زنان، دوماهنامه علمی تخصصی پژوهش در هنر و علوم انسانی، ۳ (۲ پیاپی ۱۰): ۴۵-۵۸.
۲۲. نصرافهانی، علی و آقاباباپور دهکری، طاهره (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۴ (۴): ۱۳۹-۱۶۲.
۲۳. نوه ابراهیم، عبدالرضا، و یوسفی، فرزانه. (۱۳۹۵). عوامل موثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷ (۲ پیاپی ۲۶): ۱۳۳-۱۵۶.

1. AlMazrouei, H., & Zacca, R. (2021, March). The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited.
2. Aranki D, Suifan T, Sweis R. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. Modern Applied Science.;13:137.
3. Argo, J. J. Dahl, D. W. & White, K. (2011). "Deceptive Strategic Identity Support: Misrepresentation of Information to Protect Another Individual's Public Self-Image". Journal of Applied Social Psychology, 41(11):2753-2767.
4. Atouba, Y. (2021). How does participation impact IT workers' organizational commitment? Examining the mediating roles of internal communication adequacy, burnout and job satisfaction. Leadership & Organization Development Journal.
5. Brinsfield, C.T. Edwards, M. S. and Greenberg, J. (2010). Voice and Silence in Organisations: Historical Review and Current conceptualizations. Greenberg, J. and Edwards, M.S. (Ed.). In: Voice and silence in organizations, (pp. 3-36), UK: Emerald Group Publishing Ltd.
6. Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers, Annals of Applied Sport Science, 8(2):1-10.
7. Cho, H., Han, K., Ryu, E., & Choi, E. (2021). Work Schedule Characteristics, Missed Nursing Care, and Organizational Commitment Among Hospital Nurses in Korea. Journal of Nursing Scholarship, 53(1), 106-114.
8. Demirtas, Z. (2018). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. Online Submission, 4(11), 108-125
9. Frootan Eghlidi, F., Karimi, F. (2020). The Relationship between dimensions of glass ceiling and organizational commitment of women employees. International Journal of Human Capital in Urban Management, 5(1), 27-34. doi: 10.22034/IJHCUM.2020.03.03

10. 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. (20
11. Herrera, J., & Las Heras-Rosas, D. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11:3978-3989.
12. Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An analysis of the Influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(5), 146-154.
13. Kawiana, I., DEWI, L. K. C., HARTATI, P. S., SETINI, M., & ASIH, D. (2021). Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in the Digitization Era. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 1051-1062.
14. Korkmaz, E. (2018). The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research In The Health Sector In Turkey.
15. Liu, C., Liang, H., Wang, N., & Xue, Y. (2021). Ensuring employees' information security policy compliance by carrot and stick: the moderating roles of organizational commitment and gender. *Information Technology & People*.
16. Onuoha, Ch. (2018). Influence of Perceived Glass Ceiling and Personal Attributes on Female Employees' Organizational Commitment *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*. 7. 1556. 10.17583/generos.2018.3052.
17. Pinder, C.C. and Harlos, K. P. (2001) Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. In Rowland, K. M. and Ferris, G.R. (Eds), *Research in personnel and Human Resources Management*. New York. 20, 331-69.
18. Rodríguez-Fernández M, Herrera J, de Las Heras-Rosas C. (2021). Model of Organizational Commitment Applied to Health Management Systems. *International journal of environmental research and public health*; 18(9):4496.
19. Tan, C. (2014). "Organizational Justice as Predictor of Organizational Silence". *Educational Research and Reviews*, 9: 1190-1202.
20. Tulubas, T. and Celep, C. (2012). "Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: the Mediating Role of Trust in Supervisor". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47:1221 – 1231.
21. Wang, R. (2021). Organizational Commitment in the Nonprofit Sector and the Underlying Impact of Stakeholders and Organizational Support. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-1.2
22. Zehir, C. and Erdogan, E. (2011). "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389–1404.

مطالعات مدیریت و کارآفرینی

دوره ۹، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۲، صفحات ۱-۱۵